

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**STRATEJİK KARAR SÜRECİNDE REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜNÜN KAYNAKLARI OLARAK KÜLTÜREL
DEĞER VE İNANÇLAR ÜZERİNE BİR GÖMÜLÜ TEORİ
ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

Mehmet Ertem

Düzce

Şubat, 2017

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**STRATEJİK KARAR SÜRECİNDE REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜNÜN KAYNAKLARI OLARAK KÜLTÜREL
DEĞER VE İNANÇLAR ÜZERİNE BİR GÖMÜLÜ TEORİ
ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

Mehmet Ertem

Danışman: Prof. Dr. İzzet Kılınç

Düzce

Şubat, 2017

JÜRİ ONAY SAYFASI

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği/oy çokluğu ile
DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. İzzet Kılınç..... (İmza)

Üye: (İmza)

Üye: (İmza)

Üye: (İmza)

Üye: (İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

24/02/2017

.....

Prof. Dr. Mehmet Selami Yıldız

Enstitü Müdürü

ÖZET

**STRATEJİK KARAR SÜRECİNDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN
KAYNAKLARI OLARAK KÜLTÜREL DEĞER VE İNANÇLAR ÜZERİNE
BİR GÖMÜLÜ TEORİ ARAŞTIRMASI**

ERTEM, Mehmet

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İzzet Kılınc

Şubat 2017, 212 sayfa

Bu araştırmanın temel amacı, kültürel değer ve inançların stratejik karar verme sürecini nasıl etkilediğini anlamaya çalışmaktır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, stratejik karar sürecinde diğerlerine göre daha etkili olan değer ve inançların var olup olmadığını tespit etmektir. Böylelikle kültürün sürdürülebilir rekabet avantajı açısından anlamına yönelik tartışmaya katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu Gömülü Teori araştırmasında, veriler temelde yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin işlenmesinde açık ve kavramsal kodlama tekniği kullanılmıştır. Araştırmada sonuç olarak; kültürel değer ve inançların, karar sürecini (Karar öncesi, karar esnası ve karar sonrası olmak üzere) her aşamada derinden etkilediği belirlenmiştir. Buna ek olarak, kültürel değer ve inançların en çok karar verme esnasında etkin oldukları ve katılımcılar açısından stratejik anlam atfedilen belirli spesifik değerlerin var olduğu da ayrıca tespit edilmiştir. Bu bağlamda, karar vericilerin daha çok “Müslüman – Türk” ve “Batılı – Rasyonel” olarak adlandırılan iki temel değer alanı ile karşı karşıya kaldıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan stratejistlerin, karar verirken temelde uyuşmayan bu iki değer alanından hangisine uyulacağı konusunda çatışma yaşadıkları da gözlemlenmiştir. Bu çatışma durumunun bir çıktısı olarak ise, stratejistlerin kararlarını “Yeniçeri” ve “Paralı Asker” şeklinde adlandırılan iki farklı davranış kalıbı doğrultusunda verdikleri belirlenmiştir. Sonuç olarak, değer ve inançlar üzerinden karar verme gibi önemli bir davranışı derinden etkileyen kültürün, bir “kök yetenek” olarak sürdürülebilir rekabet avantajı açısından önem arz ettiği kanaatine varılmıştır. Böylelikle bu araştırmanın,

stratejik karar süreci ve kültür arasındaki ilişkiye odaklanmış nitel bir araştırma olarak, stratejik yönetim literatüründe önemli bir noktaya değindiği düşünölmektedir.

Anahtar Sözcükler: Stratejik Karar, Kültürel Değerler, Kültür ve Strateji, Gömülü Teori, Stratejik Değerler



ABSTRACT

A GROUNDED THEORY RESEARCH ON CULTURAL VALUES AND BELIEFS AS SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN STRATEGIC DECISION PROCESS

ERTEM, Mehmet

Doctoral Thesis, Department of Business Administration

Doctoral Supervisor: Prof. Dr. İzzet Kılınc

February 2017, 212 pages

Main aim of this study is attempting to understand how do cultural values and beliefs effect strategic decision making process. Additionally, determining whether there are specific cultural values and/or beliefs, which are effecting strategic decision making process more than the others, is a secondary aim for this study. Thus, it is aimed to contribute to the debate focused on culture's importance in terms of sustainable competitive advantage. In this Grounded Theory study, data is drawn from 33 semi-structured in-depth interviews. Data is processed through open and conceptual coding methods. As a result of the research, it is determined that cultural values and beliefs effect the strategic decision process at all phases (including before, during and after the decision) profoundly. It is additionally determined that, cultural values and beliefs are mostly effective at the phase of "During the Decision" and also the strategists participated in the research, attribute strategic importance to certain specific cultural values. In this context, it is observed that, participant decision makers mostly come across with two main "Value Zones" which are named as "Muslim – Türk" and "Western – Rational". It is also observed that, participant strategists are experiencing a clash between those two value zones, which are basically incompatible with each other, in terms of which one to be followed while making decisions. As an outcome of this clash, they make (and shape) their decisions in pursuance of two different behavioral frames named "Janissaries and Mercenaries". Consequently, Culture as a "Root Competence", which is effecting a quite important behavior such as decision making through its values and beliefs, has a great importance in terms of sustainable competitive advantage. Thus, it's thought

that this study refers to a very important point in the strategic management literature as a qualitative research focused on the relationship in between strategic decision making and culture.

Key Words: Strategic Decision, Cultural Values, Culture and Strategy, Grounded Theory, Strategic Values



TEŞEKKÜR VE İTHAF

Tezimi yazarken bana katlanan eŐim Sũheyla Ertem'e, oğlum Metin Eren Ertem'e ve dualarını hiÇ Őzerimden eksik etmeyen annem Rahime Ertem ve Babam Metin Ertem'e yũrekten teŐekkũr ediyorum. Ayrıca, başta tezimin her aşamasında yol gũsteren, ufkumu aÇan ve hiÇbir zaman desteğini esirgemeyen kıymetli Doktora Tez DanıŐmanım sayın Prof. Dr. İzzet KılınĐ olmak ũzere, ĐalıŐmaya katkısı olan herkese yũrekten teŐekkũrlerimi sunuyorum.

Milletimizin bekası uğrununda canlarını feda eden bũtũn Őehitlerimizin aziz hatıralarına
ithaf olunur...

Mehmet Ertem

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR VE İTHAF	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
BÖLÜM 1	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	5
1.2. Araştırmanın Önemi	6
1.3. Temel Varsayımlar ve Kavramlar	9
1.4. Araştırmanın Yöntemi	10
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	11
1.6. Tez Çalışmasının Örgütlenişi	12
BÖLÜM 2	13
2. KARAR VE STRATEJİK KARAR	13
2.1. Klasik Karar Modeli	16
2.2. Rasyonel Karar Verme	18
2.2.1. Rasyonelliğin Felsefi Temelleri.....	21
2.2.2. Rasyonelliğin Bilişsel Temelleri.....	27
2.2.3. Rasyonel İnsan/Karar Verici.....	30
2.2.4. Beklenen Fayda	35
2.2.5. Rasyonel Seçim	38
2.2.6. Sınırlı Rasyonellik	42
2.3. Davranışsal Karar Teorisi.....	44
2.4. Doğal Karar Verme	48
BÖLÜM 3	53
3. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE KÜLTÜR	53
3.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Yaklaşımlar	56
3.1.1. Endüstri Temelli Yaklaşım	58
3.1.1.1. Sektörde Var Olan Rekabet.....	59
3.1.1.2. Sektöre Potansiyel Girişler.....	60
3.1.1.3. İkame Ürünlerin Etkisi.....	61
3.1.1.4. Tedarikçilerin Etkileri	62
3.1.1.5. Müşterilerin Etkileri	62

3.1.2. Kaynak Temelli Yaklaşım	63
3.1.3. Temel Yetenekler Yaklaşımı	67
3.2. Yeni Rekabet Şartları ve Sürdürülebilir Rekabet Kaynağı Olarak Kültür	71
3.3. Kültür ve Temel Yetenekler Yaklaşımı.....	75
3.3.1. Kültür ve Örgüt Kültürü	75
3.3.2. Bir Temel Yetenek Olarak Örgüt Kültürü	80
BÖLÜM 4.....	85
4. YÖNTEM VE ARAŞTIRMA SÜRECİ	85
4.1. Araştırma Yöntemi	85
4.1.1. Araştırmanın Temel Paradigması	85
4.1.2. Gömülü Teori.....	87
4.1.3. Araştırmanın Amacı.....	88
4.1.4. Araştırma Modeli.....	88
4.1.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	89
4.2. Araştırma Süreci.....	91
4.2.1. Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Süreci.....	91
4.2.2. Kodlama ve Verilerin Yorumlanması.....	92
4.2.2.1. Açık Kodlama Süreci	93
4.2.2.2. Eksensel/Seçici Kodlama Süreci.....	95
4.3. Araştırmada Geçerlilik ve Güvenilirlik	97
4.3.1. Geçerlilik	97
4.3.2. Güvenilirlik.....	99
4.3.3. Araştırmada Çeşitlendirme Uygulamaları	101
4.4. Araştırmanın Arka Planı ve Araştırmacının Konumu	103
4.4.1. Araştırmanın Arka Planı	104
4.4.2. Araştırmacının Konumu	106
4.5. Bulguların Yorumlanması	106
4.5.1 Araştırmada Ulaşılan Ana Model	107
4.5.2. Değer Grupları Arasındaki Ortak Değer, Duygu ve Pratikler	113
4.5.3. Değer Uyuşmazlığı ve Reel – İdeal Çatışması	122
4.5.4. Kültürel Değer Alanları: Uyuşmazlık ve Çatışma.....	124
4.5.5. Çatışmanın Kaynağı: Batı ve İslam Medeniyeti Uyuşmazlığı	129
4.5.6. Çatışmanın Araştırma Sahasına Yansıması	134
4.5.7. Yeniçeri – Paralı Asker Kavramsallaştırması.....	137
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	161
KAYNAKÇA	167
EKLER.....	191
EK 1: Görüşme Yönlendirme Soruları	191
EK 2: Güvenilirlik Uygulaması.....	193

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 İnsan Katmanları ve Karar Teorileri.....	5
Tablo 1.2 Stratejik Karar ve Kültüre İlişkin Literatür Değerlendirmesi.....	8
Tablo 2.1 Klasik Karar Verme Süreci	17
Tablo 2.2. Rasyonel İnsana İlişkin Varsayımlar	32
Tablo 2.3. Rasyonel İnsan ve Gerçek İnsana İlişkin Varsayımlar	33
Tablo 4.1. Büyüklüklerine Göre İşletmeler	90
Tablo 4.2. Ürün Çeşidine Göre İşletmeler	90
Tablo 4.3. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Aşamaları.....	91
Tablo 4.4. Araştırmada Elde Edilen Stratejik Karar Örnekleri	94
Tablo 4.5. Eksensel Kodlama Sonrası Gruplar	95
Tablo 4.6. Nitel Araştırmada Geçerlilik Maxwell-Daymon ve Holloway	98
Tablo 4.7. İslam Medeniyeti – Batı Medeniyeti Karşılaştırması	133
Tablo 4.8. Yeniçeri ve Paralı Asker Davranış Kalıpları.....	155

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Düşünce-Faaliyet Döngüsü	28
Şekil 2.2. Klasik Rasyonel Seçim Modeli	39
Şekil 2.3. Teorik Değer Fonksiyonu	45
Şekil 2.4. Görsel Yanılsama.....	47
Şekil 2.5. Bilişsel Öncelikli Karar Modeli	51
Şekil 3.1. Rekabet Stratejilerini Etkileyen Faktörler	56
Şekil 3.2. Basit Olarak Endüstri Temelli Yaklaşım	58
Şekil 3.3. Porter’ın Beş Faktör Yaklaşımı	59
Şekil 3.4. Basit Olarak Kaynak Temelli Yaklaşım.....	64
Şekil 3.5. Basit Olarak Temel Yetenekler Yaklaşımı.....	69
Şekil 3.6. Geçici Rekabet Avantajının Hayat Grafiği	73
Şekil 3.7. Kültürün Gözlemlendiği Düzeyler	78
Şekil 4.1. Nitel Araştırma Paradigmaları	86
Şekil 4.2. Araştırmada Öngörülen Karar Modeli	89
Şekil 4.3. Araştırmada Ulaşılan Ana Model	107
Şekil 4.4. Dini Değerler ve Duygular ile Dini Olmayan ve Rasyonel Değerler. 108	
Şekil 4.5. Karar Süreci Aşamaları ve Değer Grupları Kodlama Benzerliği	110
Şekil 4.6. Karar Öncesi ve Değer Grupları Arasında Kodlama Benzerliği.....	111
Şekil 4.7. Karar Esnasındaki Etkiler ve Değer Grupları	112
Şekil 4.8. Değer Alt Grupları Arasında Kodlama Benzerliği.....	113
Şekil 4.9. Bir Katılımcının Kitaplığından: Kaos ve Faziletler Medeniyeti	125
Şekil 4.10. Huntington’a Göre Dünya’da Medeniyet Alanları	131
Şekil 4.11. Kayseri OSB Camii içerisinde: Cuma namazı sonrası	136
Şekil 5.1 Karar Akış Diyagramı.....	164

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

Yönetim alanında, kültür ile yönetim arasındaki ilişki başlangıçtan günümüze, daha çok örgüt kültürü üzerinden incelenmektedir. Örgüt kültürü konusundaki araştırmalara esas teşkil eden çalışmalardan biri olarak gösterilen Peters ve Waterman'ın (1982) “Mükemmeli Arayış/In Search of Excellence” adlı eserlerinden itibaren örgüt kültürü, yönetim alanı açısından temel ilgi odaklarından biri olmuştur. Bu ilgi, esasta Japon şirketlerinin (özellikle otomotiv alanında) Amerikan şirketlerine neden üstün gelebildiklerini araştırma fikrinden doğar. Başlangıçta Japon şirketlerinin Japon oldukları için üstün oldukları ve dolayısıyla Amerikan şirketleri tarafından taklit edilemeyecekleri düşüncesi hâkim olmuş ise de sonrasında Japonların Amerika'da üretim yapan fabrikalar kurmaları ve Amerikalı çalışanlarıyla da aynı başarıyı elde etmeleri bu düşüncüyü değiştirmiştir. Bu durumda doğal olarak, alandaki araştırmacılar Japonların başarısını Japon kültürüne değil, Japon örgüt kültürüne bağlamışlardır. Dolayısıyla Japon başarısı, daha çok kalite, örgüt yapısı ve tedarik zinciri vb. alanlardaki Japon yönetim uygulamalarına bağlandı ki bu hiç de yanlış bir çıkarım değildi. Bu çıkarım sayesinde, “Kaizen, Kanban, Keiretsu, Toplam Kalite Yönetimi” gibi Japon yönetim kavramları, bütün dünyadan akademisyen ve uygulayıcılar arasında tutulmuştur. Ne var ki, bu sayede ilginin odağı genel olarak toplum kültürü ile kültürel değer ve inançlardan, bir alt seviyeyi temsil eden örgüt kültürüne yönelmiştir. Stratejik yönetim alanı ise, özellikle erken dönemlerde, strateji – kültür ilişkisine yönelik bir ilgi geliştirmemiştir.

Stratejik yönetim alanının en temel ilgi alanlarından biri işletmelerin “sürdürülebilir” rekabet avantajını nasıl elde edebilecekleri sorusuna cevap bulmaktır. Stratejik yönetim literatüründe bu soruya cevap aranırken, genel olarak iki temel yaklaşım esas alınır. Bunlardan ilki, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün

kaynağını işletmenin içinde bulunduğu sektörde ve sektör içinde rekabeti doğuran ilişkilerde arayan “Endüstri Temelli” yaklaşımdır. Bu alana yön veren ikinci yaklaşım ise, rekabet üstünlüğünün kaynağını işletmelerin kendi kaynaklarında gören “Kaynak Temelli” yaklaşımdır. Temel bakış açıları itibarıyla rekabet üstünlüğü arayışında; endüstri temelli yaklaşım işletmenin dış çevresine bakarken, kaynak temelli yaklaşım ise daha çok işletmenin içine bakar. Esasta kaynak temelli yaklaşımdan çıkmakla birlikte üçüncü bir yaklaşım da “Temel Yetenekler” yaklaşımıdır. Temel yetenekler yaklaşımının ise, rekabette üstünlük arayışında işletmenin hem dış çevresine hem de iç çevresine baktığı söylenebilir.

Temel yetenekler yaklaşımı, işletmelerin; çoğunlukla belirgin teknolojik özellikleri yahut özel teknik uzmanlık gerektirmeleri nedeniyle kolaylıkla taklit edilemeyen ve işletmeye bir pazar ya da pazar bölümünde avantaj sağlayacak olan temel bir yeteneklerine odaklanmaları gerektiğini öne sürer. Ne var ki, zaman içinde gelişen teknoloji ile birlikte değişen rekabet ortamı, teknik uzmanlık ve/veya teknolojik niteliğe dayanan bir temel yeteneğin taklit edilmesini çok kolay bir hale getirmiştir. Bu durum, herhangi bir teknik temel yetenekle elde edilen rekabet avantajının sürdürülebilir olamaması anlamına gelir ve dolayısıyla temel yetenekler yaklaşımının fonksiyonelliğini tartışmaya açar. Bu doğrultuda, teknik olmayan ama taklit edilememe, ekonomik değer ifade etme gibi temel yeteneklerin esas özelliklerine sahip başka yetenekler arama gereği hissedilmiştir. Böylelikle, bu araştırmanın dikkati de Barney'nin (1986) “Örgüt Kültürü: Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Kaynak Olabilir mi?/Organizational Culture: Can It Be a Source for Sustained Competitive Advantage?” adlı makalesine odaklanır (Barney, 1986). Barney, bu makalede kaynak temelli yaklaşım üzerinden, örgüt kültürünün rekabet üstünlüğü sağlayacak bir kaynak olup olmadığını tartışır. Makalede sonuç olarak, kültürün kolay taklit edilememesi ve işletmedeki fonksiyonel faaliyetleri doğrudan etkilemesi gibi bazı temel özellikleri itibarıyla rekabet avantajına kaynaklık edebilecek stratejik bir kaynak olabileceği ifade edilir.

Öte yandan, rekabet üstünlüğünün etkinlik, verimlilik, performans, yaratıcılık gibi pek çok önemli değişkenin bir fonksiyonu olduğu düşünülebilir. Örgüt kültürünün ise yönetim alanındaki araştırmacıların dikkatini ilk olarak çekmeye

başladığı 80'lerden itibaren etkinlik, verimlilik, performans gibi işletmeler için hayati önem taşıyan birçok kavramla doğrudan yahut dolaylı olarak ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu önemli kavramlar, tamamen ya da kısmen, işletme sahibi yahut üst düzey yöneticilerin belirli davranışlarının sonuçları olarak karşımıza çıkar. Bu davranışlardan en önemlisi ise hiç şüphesiz karar davranışıdır. Öyle ki, Drucker ve Simon gibi önemli araştırmacılara göre, işletme yönetimi başlı başına karar vermeden ibarettir (Drucker, 1969; Simon, 1977). Diğer taraftan, örgüt kültürü literatürünün en önemli isimlerinden Schein'a göre; kültürün başlangıcı liderin örgütü kurarken verdiği ilk kararlar ve tercihleri olarak değerlendirilir (Schein, 2004). Buraya kadar anlatılanların ışığında karar davranışı, erken dönemlerde kültüre kaynaklık eden ve onu şekillendiren, daha sonraları ise kültürden etkilenerek şekil alan bir davranış olarak nitelenebilecektir. Dolayısıyla, kültürün sürdürülebilir rekabet avantajı ile ilişkisinin niteliğini araştıran bir araştırmamanın ilgisini karar davranışına odaklaması hiç şaşırtıcı olmayacaktır.

Karar davranışı, pek çok açıdan insan hayatında en temel ve hayati sonuçlar doğuran davranış kalıbıdır. Biyolojik, psikolojik, sosyolojik ve sosyal psikolojik olay ve olguların hemen hepsi karar davranışının sebebi ve/veya sonucudur. Karar davranışına ilişkin literatür başlangıçta seçim kavramına odaklanır. Temelini Matematikten ve Klasik İktisattan alan erken karar çalışmaları, insanın seçimini neye göre yaptığı sorusuna yönelmiştir. Klasik/rasyonel karar teorisi, klasik iktisadın -ve aslında aydınlanma rasyonalizminin de- insan algısını temsil eden Homoekonomikus kavramı doğrultusunda, insanın seçimlerini “en fazla faydayı sağlama (ya da zarardan kaçınma)” amacı doğrultusunda gerçekleştirdiğini söyler. Klasik teori, normatif ve indirgemeci anlayışı doğrultusunda rasyonel-iktisadi insanı idealize eder. Bu anlayışa göre rasyonel karar verici, seçenekler hakkında tam bilgi sahibidir ve bilişsel yetenekleri sayesinde sahip olduğu bilgileri işler ve seçenekler içinden kendisine en fazla fayda sağlayacak olanı seçer. Daha sonraları literatüre katkı sağlayan Simon (1977); gerçek hayatta insanların, gerçek karar durumlarının kompleksliği, insan bilişselliğinin limitleri gibi sınırlayıcı şartlar altında, her zaman tam olarak rasyonel seçimler yapamadığını öne sürmüştür. Böylelikle “sınırlı rasyonellik” kavramı ortaya çıkmış ve kendisinden sonra ortaya konan davranışsal karar modeline (Tversky ve Kahneman, 1986) de zemin teşkil etmiştir.

Davranışsal karar modeli, rasyonel karar modelini esastan eleştirmemekle birlikte, sınırlı rasyonellikte olduğu gibi karar vericilerin gerçek hayatta karar verirken rasyonel olamadıklarını ve bunun da sadece bilişsel etkilerden değil aynı zamanda psikolojik etkilerden de kaynaklandığını öne sürer. Böylece, en faydalı seçeneği arayan insanı, rasyonel olanı seçmekten kendi psikolojisi ve psikolojik arayışları alıkoyabilmektedir. Rasyonellik, sınırlı rasyonellik ve davranışsal karar verme yaklaşımı, karar davranışını kumarbazların seçim durumları gibi, gerçek hayattaki karar durumlarına çok da uymayan, yalıtılmış, seçeneklere ve seçimlerin sonuçlarına ilişkin bilgilerin net olduğu karar durumları üzerinden inceler.

Bu noktada, karar davranışını inceleyen başka bir yaklaşım olarak “Doğal (Naturalistic) Karar Modeli” ise bu yaklaşımları, tam da bu sebeple; gerçek hayattaki karar durumlarından uzak olmakla eleştirir. Doğal karar verme yaklaşımı, özellikle acil durumlardaki ani ve hayati karar durumlarında uzman kişilerin çok kısa sürelerde ve isabetli olarak nasıl karar verebildiklerini inceler. Doğal karar verme modeline göre, uzman kişiler uzmanlık alanlarıyla ilgili acil ve yüksek riskli kararları, uzmanlık bilgileri ve tecrübeleri ile oluşturdukları zihinsel simülasyonlar yardımıyla ve sezgileri ile yüksek isabet seviyesinde verebilirler. Böylelikle bireylerdeki karar davranışına ilişkin literatür; kararın öncesine, karar esasına ve sonucuna, kısaca karar verme mekanizmasına ilişkin iktisadi, bilişsel ve psikolojik bir değerlendirmeler bütünü görünümündedir. Bu bütündeki insan algılamaları, temel olarak iktisadi, psikolojik ve doğal insan şeklinde idealize edilmiş, indirgenmiş ve ayrı ayrı incelenebilmekle birlikte birbiri ile ilişkili olduğu kabul edilen insan tanımları sunar. Böylelikle bu yapı, Geertz’in (1973), “Kültürlerin Yorumlanması” adlı eserinde yer verdiği ve sosyal bilimlerde uzun bir süreden beri kabul gördüğünü ifade ettiği “katmanlı insan” anlayışıyla da “kısmen” örtüşür (Geertz, 1973). Katmanlı insan anlayışına göre, insanı oluşturan katmanlardan ilki ve en içteki biyolojik insandır. Biyolojik insan katmanı karar literatüründe rasyonel ve doğal karar verme teorilerine denk düşer. Rasyonel karar vermenin temel esası olan faydayı arama yahut zarardan kaçınma davranışı, biyolojik olarak ele alınan ve en temel dürtülerden olan “Savaş ya da kaç/Fight or flight” dürtüsü üzerinden ele alındığında bu değerlendirme anlam kazanacaktır.

Tablo 1.1 İnsan Katmanları ve Karar Teorileri

İnsan Katmanları	Karar Teorileri
Kültürel İnsan (Toplumsal etkileşimlerin şekillendirdiği, kültürel değerler insanı)	???
Psikolojik İnsan (Psikolojisinin etkisindeki insan)	Davranışsal Karar Verme
Biyolojik İnsan (Temel biyolojik özellikleri etkisindeki insan)	Klasik/Rasyonel Karar Teorisi Doğal Karar Verme

Öte yandan katmanlı insan anlayışında biyolojik katmanın hemen üzerinde psikolojik insan katmanı yer alır. Bu katman ise karar teorilerinden davranışsal karar teorisine denk düşer. Son olarak en dıştaki katman ise, sosyal etkileşimler ve yapılar doğrultusunda hareket eden kültürel insan katmanıdır ki karar literatüründe bu katmana denk düşen bir karar teorisine rastlamanın mümkün olmadığı söylenebilir. Bu durum, karar verme literatüründe kolayca gözlemlenebilecek önemli bir eksiklik anlamına gelir. Sonuç olarak bu çalışma, kültürel değerlerin stratejik kararlar üzerindeki etkisini konu edinmiştir. Bu etki üzerinden ise değer ve inançlar doğrultusunda, kültürün stratejik anlamı tartışılmıştır. Stratejik bir kaynak olarak kültürün birer unsuru olan değer ve inançların, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak bir “temel yetenek” olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği, ilgili literatür doğrultusunda ele alınmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, stratejik karar sürecinde kültürel değer ve inançların nasıl bir etkisi olduğunu ve bu süreçte diğerlerine göre daha etkili olan değerler olup olmadığını araştırmaktır. Bu sayede ilgili literatürde yer alan, kültürün (soyut kültür unsurları/değerler ve inançlar) stratejik bir anlamı olup olmadığına ilişkin tartışmaya araştırma sonuçları üzerinden katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümünde detaylı olarak incelenen makalesinde Barney (1986), kaynak temelli yaklaşım doğrultusunda kültürün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynak olarak değerlendirilebileceğini ifade etmiştir. Ancak ilgili literatürde, bu anlamın niteliğine, kısaca kültürün nasıl stratejik avantaj sağladığı/sağlayacağı sorusuna cevap bulmaya yönelik bir çalışmaya

rastlanamamıştır. Böylelikle, bu araştırma çalışması; karar verme gibi yönetimin bizatihi kendisi olarak değerlendirilen (Drucker, 1969; Simon, 1957) ve öncesi ve sonrasıyla gözlemlenebilir nitelik arz eden bir süreci esas alır. Bu süreçte ise, kültürün katmanlı yapısı içinde gözlemlenebilen ve karar gibi somut yönetim pratiklerini doğrudan etkilediği bilinen değer ve inançlar gibi kültür unsurlarının (Ayoun, 1999; Geletkanycz, 1997) nasıl bir etkisi olduğu “Gömülü Teori” yöntemi ile anlaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışma, stratejik karar sürecini diğerlerine göre daha fazla etkileyen özel değer ya da inançların var olup olmadığını tespit etmeyi de amaçlar. Zira bu sayede, kültürel değerler ve yönetim pratikleri arasındaki ilişkinin niteliğine dair somut çıkarımlar yapılabilecektir. Bu doğrultuda, bu araştırma çalışmasının temel ve ikincil amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kültürel değer ve inançların stratejik karar sürecini nasıl etkilediğini anlamak,
- Tespit edilmeye çalışılan etkileme mekanizması içinde stratejik karar sürecini daha fazla etkileyen değer ve inançlar olup olmadığını belirlemek,
- Yukarıdaki amaçlar doğrultusunda, ilgili literatürde yer alan “kültürün stratejik anlamı” konusundaki tartışmaya katkı sağlamak,
- Araştırmanın teorik çerçevesini inceleyen bölümlerinde, konuya ilgi duyan araştırmacı ve uygulayıcılara karar teorileri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye yönelik teorilere ilişkin derli toplu ve özet niteliğinde bir bilgi kaynağı sunmak,

Devam eden bölümde, bu araştırma çalışmasının amaçları itibarıyla stratejik karar ve kültüre ilişkin büyük resimdeki yerini görebilmek ve bu resme muhtemel katkısını anlamak üzere, ilgili literatür yöntem ve içerik açısından kısaca değerlendirilecektir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın ikinci bölümünde detaylı olarak incelenen karar verme literatürü, en erken dönem rasyonel seçimi inceleyen çalışmalardan (Aumann, 1997), sınırlı rasyonelliği (Simon, 1997) ve davranışsal karar vermeyi (Kahneman ve Tversky, 1979) öne süren çalışmalara kadar, pozitivist, indirgemeci ve tümden

gelimci bir çerçevede gelişmiştir. Ayrıca bu literatür, özellikle doğal karar verme yaklaşımı tarafından (Klein G. , 2008), yalnızca kumarbaz oyunları türünden oyunlar üzerinden karar sürecini incelemelerinden dolayı, gerçek karar durumlarını değerlendirmekten uzak olmakla eleştirilmektedir. Bu altyapı üzerine gelişen stratejik karar çalışmalarının da, doğal olarak, çoğunlukla pozitivist çerçevede gelişmiş ve gelişmekte olduğu söylenebilir.

Kültür – strateji ilişkisi, yönetim alanında uzun sayılabilecek bir süredir konu edilmektedir (Kotha vd., 1995; Adler, 1983; Schneider, 1989; Geletkanycz, 1997). Bu çalışmalar genel olarak stratejik yönetim açısından kültürlerarası karşılaştırmalar yapılması (Adler, 1983: 35), tepe yöneticilerin strateji algılamaları üzerinde kültürel değerlerin etkisi (Geletkanycz, 1997), strateji oluşturmada kültürün rolü (Schneider, 1989) gibi konular edinmiş ve sayıları çok da fazla olmayan çalışmalardır. Literatüre kültürel değerler ve stratejik karar süreci arasındaki ilişki(ler)i inceleyen çalışmalar özelinde bakıldığında; konuya (çoğunlukla kısmen) değinen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Literatürdeki çalışmaların büyük çoğunluğu nicel yöntemler kullanan çalışmalardır ve bu nicel çalışmaların önemli bir kısmı kültürel değerleri, yalnızca Hofstede'nin (1983) “Milli Kültür Boyutları” (Hofstede, 1983) ile sınırlı olarak ele alırlar (Geletkanycz, 1997; Lu vd., 1999; Dimitratos vd., 2011; Martinsons ve Westwood, 1997). Öte yandan, bu çalışmaların yok denecek kadar azı, karar sürecinin kendisiyle, kültürel değerlerin bu süreç üzerindeki olası etkileriyle ya da bu etkilerin gelişme mekanizmasıyla ilgilenir.

Kültürel değerler ve stratejik kararlar konusundaki nitel ve karma yöntem esaslı çalışmalar ise, çoğunlukla doğrudan kültürel değerler ve stratejik karar sürecine eğilmek yerine, dolaylı olarak bu konularla ilişkili olabilecek kavram ya da olguları konu edinen çalışmalar olarak göze çarpar. Örnek olarak, stratejik kararların etkinliğini, hızını, bunların sonuçlarını yahut bunları etkileyen faktörleri inceleyen bazı çalışmalar (Elbanna ve Child, 2007; Papadakis vd., 1998) verilebilir. Ayrıca, bu çalışmalar içinde nitel yöntemler kullanmalarına rağmen pozitivist bilim anlayışı kapsamında ve tümenden gelimci yaklaşıma sahip çalışmalara (McNamara ve Bromiley, 1997; Gephart, 2004) rastlamak da mümkündür.

Tablo 1.2 Stratejik Karar ve Kültüre İlişkin Literatür Değerlendirmesi

Yazarlar	Genel Hatlarıyla Konular	Yöntem
(Martinsons ve Westwood, 1997) (Geletkanycz, 1997) (Lu vd., 1999) (Demirbaga, Tatoglu, Glaister ve Zaim, 2010) (Azizi, Mohebbi ve Felice, 2016) (Fernandez-Perez, Garcia-Morales ve Pulles, 2015) (Olson vd., 2007) (Dimitratos vd., 2011) (Zheng vd., 2010) (Mutinelli ve Piscitello, 1998) (Hall ve Davis, 2007) (Baum ve Wally, 2003) (Gary ve Wood, 2011)	Milli kültür değerleri (Genelde Hofstede'nin boyutları) ve kişisel değerler işletme ve diğer alanlardaki yönetsel kararları etkiler mi? (karşılaştırmalı ve tek yönlü) Stratejik/Taktik Karar vermenin başka örgütsel değişkenlerle ilişkileri var mıdır? Mental modeller ve karar heterojenliği ilişkisi	Nicel Yöntem ve Metotlar (Anket)
(Basel ve Brühl, 2013) (Nielsen ve Nielsen, 2011) (Weber ve Hsee, 2000) (Jarzabkowski ve Kaplan, 2015)	Karar verme ve rasyonellik ilişkisi.. Kültürlerarası karar çalışmalarını nasıl ele almalı? Meslek seçimi, dış pazarlara girme gibi kişisel ve örgütsel kararlarda kültürün rolü nedir?	Teorik (İkincil kaynak taraması)
(Isabella, 1990) (Bailey ve Peck, 2013) (Thietart, 2015) (Ananthram ve Nankervis, 2013) (Perlow vd., 2002) (Mitchell vd., 2011) (Maitland ve Sammartino, 2015) (Elbanna ve Child, 2007) (Papadakis vd., 1998)	Kararlar ve stratejik karar verme üzerindeki bilişsel ve psikolojik etkiler Stratejik kararların etkinliğini etkileyen faktörler: Rasyonellik, Sezgisellik ... Yöneticiler değişimi nasıl yorumluyor? Hız ve karar verme arasındaki ilişkiler nelerdir? Yönetsel yetenek setleri karar verme ilişkisi nasıldır?	Nitel ve Karma (Görüşme, Gözlem vs.)

Ayrıca bu çalışmalar içinde, nitel yöntemler kullanmalarına rağmen pozitivist bilim anlayışı kapsamında ve tümünden gelimci yaklaşıma sahip çalışmalara (McNamara ve Bromiley, 1997; Gephart, 2004) rastlamak da mümkündür.

Diğer taraftan, kültür çalışmalarının teorik temelleri erken dönemlerden itibaren sosyal etkileşimcilik temelinde şekillenmiştir. Bu doğrultuda, örgüt kültürünü konu edinen çalışmalar, erken dönemlerde antropoloji geleneğinin etkisi dolayısıyla nitel çerçevede gelişmişse de (Jaques, 1951), sonraları (özellikle 80'lerin sonlarından itibaren) pozitivist bilim anlayışı temelli rasyonel yaklaşım itibarıyla, daha çok nicel yöntemler çalışmalara hâkim olmuştur (Klein A. S., 2003). Bu hâkimiyet, günümüze kadar da devam edegelmiştir. Kültürü rasyonel anlayışla değerlendiren çalışmalar kültüre, örgüt kültürü üzerinden araçsal bir bakış açısı geliştirmişler ve çoğunlukla çeşitli örgüt kültürü sınıflandırmaları (Handy, 1995; Kono ve Clegg, 1998) üzerinden, örgütün fonksiyonel yapısı üzerindeki kültür etkisini incelemekle yetinirler.

Sonuç olarak bu araştırma çalışmasının; (1) özellikle kültürel değerler ve inançlar ile stratejik karar verme süreci arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelmiş, (2) karar verme ve kültür ile ilgili literatürdeki çoğu çalışmanın aksine yorumlayıcı bir bakış açısına sahip ve (3) nitel bir yöntem olan “Gömülü Teori” yöntemini kullanan bir çalışma olarak stratejik yönetim ve kültürü konu edinen literatüre önemli bir katkı sunabileceğine inanılmaktadır.

1.3. Temel Varsayımlar ve Kavramlar

Bu bölüm, araştırmanın esas aldığı temel varsayımları, kavramları ve bunlar üzerinden çalışmanın kavramsal sınırlarını ele alır. Örneğin çalışma, toplumsal gerçeklik açısından şu temel varsayımları esas alır (Isabella, 1990, s. 9):

- 1- Örgüt üyeleri, içinde buldukları gerçekliği aktif bir şekilde oluştururlar. Bu süreçte bireyler, somut ve sembolik bir kayıt oluşturup davranışlarını ona göre şekillendirirler.
- 2- Bireylerin kendi aralarında paylaşabildikleri ve davranışlarına rehberlik eden referans çerçeveleri sosyal yapı içinde ortaklaşa bir şekilde oluşturulur. Bu referans çerçeveleri, bireyler arasındaki sosyal alışverişler ve müzakereler yoluyla şekillenir.

Dolayısıyla bu çalışmada, stratejistlerin kültürel değerler manzumesine ve stratejik kararlara konu olan karar durumlarına ilişkin gerçekliğe aktif bir şekilde

katıldıkları ve bu gerçekliği şekillendiren en önemli unsurlardan biri oldukları varsayılır. Ayrıca bu çalışmada, yukarıda da değinildiği gibi, çok katmanlı insan modeli esas alınmaktadır. İnsanın (soğan gibi) katmanlı bir yapı arz ettiğini varsayan bu modele göre, insan en içte biyolojik insandan, en dışta kültürel insana kadar iç içe katmanlardan oluşur. Bu katmanlar, birbiriyle ilişki halindedir ve birbirlerini beslerler. Bu anlayışa göre, her biri kendi içinde bir bütünlük arz eden katmanları, birbirinden ayırıp ayrı ayrı incelemek de mümkündür (Geertz, 1973, s. 55-56). Öte yandan, bu çalışma kültür kavramını bir bütün olarak ele alır ve dolayısıyla bir örgüt kültürü – toplum kültürü ayırımına gitmez. Ayrıca, bu çalışmada kültür denildiğinde; bir toplumsal yapıyı oluşturan insanlar tarafından paylaşılan değer ve inançlar bütünü anlaşılmaktadır.

Daha önce de ifade edildiği üzere, karar verme ve karar süreci yönetimin kendisi olarak değerlendirilir (Drucker, 1969; Simon, 1977). Dolayısıyla stratejik yönetim alanındaki bir çalışmanın ilk bakacağı yönetsel davranış, karar davranışdır. Sonuç olarak, bu çalışmada ilk Herbert A. Simon'un (1977) ortaya koyduğu klasik karar modeli esas alınmıştır (Simon, 1977). Bu model temelde dört aşamadan oluşur: (1) karar öncesi, (2) seçeneklerin değerlendirilmesi, (3) seçimin yapılması ve (4) kararın sonucu. Çalışmada, ikinci ve üçüncü aşama birleştirilerek ele alınmıştır. Bunun sebebi seçeneklerin değerlendirilmesi ve seçimin yapılması aşamalarının, görüşme verileri içinde birbirinden net bir şekilde ayırt edilmesinin zorluğudur.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Temel amaçlar doğrultusunda bu çalışmada, yorumlayıcı ve araştırmanın temel ilgi odağı itibarıyla da tümevarımcı bir yaklaşım esas alınmıştır. Bu bağlamda, temel metod olarak ise Gömülü Teori (Grounded Theory) benimsenmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında, yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Analiz aşamasında ise bilgisayar destekli kavramsal kodlama (Schreier, 2012, s. 40-42) metodu kullanılmıştır.

Araştırmada temel yöntem olan **Gömülü Teori**, ilk olarak Glaser ve Strauss (1967) tarafından ortaya konulmuş bir nitel analiz tekniğidir (Glaser ve Strauss,

2006; Corbin ve Strauss, 1990: 5). Gömülü teori, kısaca nitel yöntemlerle (görüşme, gözlem vs.) toplanan verileri işleyerek, bir teori ortaya koymayı amaçlayan nitel veri analiz tekniğidir (Glaser ve Strauss, 2006: ix). Gömülü teori, verinin içinde yatan (gömülü olan) ve temellerini (grounds) verilerin kendisinde bulan teoriyi ortaya çıkarmayı amaçlar (Charmaz, 2006, 2).

Bu doğrultuda, bu gömülü teori araştırmasında veri toplama aracı olarak; **yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme** yöntemi kullanılmıştır. Görüşmelerde, elde edilen verinin analizinde nitel yöntemlerin temel analiz araçlarından olan **kodlama** tekniği kullanılmıştır. Gömülü teoride kodlama süreci temelde iki aşamalı bir süreçtir. Birinci aşama, verilerin küçük parçalara ayrılıp detaylı bir şekilde incelendiği, metin içindeki her kelime, her satır ya da bölümün etiketlenip detaylı bir şekilde işlendiği açık kodlama (Strauss, 2003, 59-64) aşamasıdır. İkinci aşama ise, parçalara ayrılan verinin tekrar gruplandırıldığı, kavramların, ilişkilerin ve en sonunda teorinin oluşturulduğu eksensel, seçici kodlama (Charmaz, 2006; Strauss, 2003) aşamasıdır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Her araştırma çalışmasında olduğu gibi bu araştırma çalışması da zaman, maliyet ve seçilen araştırma yönteminin doğası açısından belirli sınırlılıklara sahiptir. Bu bağlamda, araştırmanın sınırları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sosyal bilimler alanında ve nitel bir çalışma olarak yapılandırılması dolayısıyla bu araştırma, sosyal bilimler alanındaki nitel çalışmaların genel sınırlılıklarına tabidir.
- Araştırmanın evreni, 2016 yılında Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde, mobilya ve mobilya yan sanayii sektöründe faaliyet gösteren 253 firmanın (Kayseri OSB, 2016), firma sahiplerini ve üst düzey yöneticileri kapsamaktadır.
- Örneklem ise, kolayda örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılmış 28 farklı işletmeden, 33 farklı işletme sahibi ve üst düzey yöneticiyi kapsamaktadır. Örneklemde bu yöntem kullanılmasının nedeni, araştırmaya konu olan çevrenin kapalı bir çevre olmasından ötürü, katılımcılara

başka çevrelerden tanıdıkları kişilerin ve/veya daha önceki katılımcıların kişisel referanslarıyla ulaşmak zorunda kalınmasıdır.

- Saha araştırmasına konu olan Kayseri OSB, Kayseri ve çevre illerden çok sayıda araştırmaya konu olmuş ve olmakta olan bir bölgedir. Bu yüzden, bazı katılımcıların sıklıkla bu tarz saha araştırmalarına katılmaktan ötürü yorulmuş oldukları gözlemlenmiştir. Dolayısıyla en azından bazı katılımcıların, bu araştırmaya katılmak konusunda da fazla istekli olmamaları beklenebilir. Bu durum ise, saha araştırması açısından bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.
- Ayrıca Kayseri OSB’nde ve genel olarak Kayseri’de üst düzey yönetici ve işletme sahibi olarak çalışan kadın sayısının çok az olması dolayısıyla araştırmada hiç kadın yönetici veya işletme sahibi ile görüşülememiştir.

1.6. Tez Çalışmasının Örgütlenişi

Bu doktora tez araştırması dört farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “Giriş Bölümü” dür. Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi ve yöntemi genel hatlarıyla yer almaktadır. İkinci bölüm ise “Karar Verme” bölümüdür. Bu bölümde ise, klasik, davranışsal ve doğal karar teorileri felsefi temellerinden itibaren ve araştırmanın sınırları dâhilinde ele alınmıştır. Üçüncü bölüm ise “Rekabet Teorileri”ni inceleyen bölümdür. Bu bölümde ise, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamada endüstri temelli yaklaşım, kaynak temelli yaklaşım ve temel yetenekler yaklaşımı incelenmektedir. Ayrıca bu bölümde kültürün sürdürülebilir rekabet üstünlüğündeki yeri de ayrıca tartışılmıştır. Dördüncü ve son bölüm, ilk üç bölümün oluşturduğu temel üzerine gerçekleştirilen saha araştırmasına yer verilen bölümdür. Bu bölümde, nitel saha araştırması süreci detaylı olarak anlatılmıştır. Ayrıca bölümde, araştırmanın analiz sürecine, geçerlilik ve güvenilirlik için yapılan uygulamalara da yer verilmiştir. Son olarak araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması ve tartışılmasıyla dördüncü bölüm sonlandırılmıştır.

BÖLÜM 2

2. KARAR VE STRATEJİK KARAR

Karar davranışı, insanların ve insan topluluklarının davranışlarını önemseyen, araştıran, anlamaya çalışan ve yön vermeye çalışan sosyoloji, psikoloji, iktisat, işletme, siyaset bilimi gibi hemen bütün sosyal bilim dallarının ortak odak noktalarından biridir (Cox, 1999; Morçöl, 2007; Zafirovski, 2003; Child vd., 2010). Genelde yönetim, özelde stratejik yönetim yazını açısından ise karar başlı başına temel bir ağırlık noktasıdır. İşletme yönetimi alanında büyük gurulardan Peter F. Drucker yöneticinin yaptığı bütün işlerin karar vermekten başka bir şey olmadığını ifade eder (Drucker, 1969). Stratejik yönetim alanında ise durum daha barizdir. Stratejik yönetim başlı başına doğru kararı verme üzerine eğilir (Ansoff, 1975; Mintzberg, 1985). Ancak stratejik yönetimdeki karar firmanın hayatta kalmasını ve rekabet avantajı elde edip sürdürmesini sağlayan uzun vadeli ve belirsizlik altında verilen kararlardır. Bu doğrultuda karar kavramını daha detaylı olarak anlamaya yönelik bir çabanın stratejik yönetim açısından anlamlı ve önemli olduğuna inanılmaktadır. Bu bağlamda karar kavramını incelemeye karar kavramının sözlük anlamından başlanması uygun görülmektedir.

Karar kelimesi, Türkçe'ye Arapça'dan girmiş ve belki de kelime yapısı olarak Türkçe'deki Büyük Ünlü Uyumu'na da uygun olduğundan, yaygın olarak kullanılagelmiş bir kelimedir. Türkçe'de; karar verme, karar alma, kararında gibi türetme ifadelerle kullanılan karar kelimesi, Arapça qarra (قَرَّ) (durdu, yerleşti, kaldı, karar kıldı, karar verdi) fiilinin mastarı olan qarār (قَرَّار) (durma, sabit olma, istikrar, kesin görüş veya tercih) sözcüğünden Türkçe'ye girmiştir (Türkçe Etimolojik Sözlük – www.etimolojiturkce.com). Kelimenin karşılığı olarak, Türkçe sözlükte (TDK, 2017); (1) Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı, (2) değişmeyen, düzenli durum, düzenlilik, yöntemlilik, (3) aralarında bir seçme yapma

zorunluluğu olan olanaklardan birini seçme edimi ve bu edimin sonucu, (4) kişinin, yaşamın önemli ayırım noktalarında içine düştüğü gerilim ve bunun sonucu yapılan seçme anlamları bulunur. Bu araştırmada kullanılan karar verme kavramı ise, Latince “Decidere (karar verme, belirleme, kesip koparma)” kökünden gelen (Oxford Dictionary of English Etymology, 2017), İngilizce “Decision Making” kavramının karşılığıdır. Kavram olarak karar verme, bir kişi yahut örgütün birden fazla alternatif arasından birini tercih ettiği önemli bir örgütsel süreçtir (Altınok ve Metin, 2003: 94). Burada karar verme ile seçim kavramları arasındaki farka da değinmek gerekir. Her ne kadar halk arasında bu iki fiil birbirinin yerine kullanılagelse de farklı iki kelimedir. Seçim ifadesinin Bilim ve Sanat Terimleri sözlüğündeki (TDK, 2017) karşılığı, “İktisadi karar biriminin kısıtlar altında yaptığı tercih” tir. Daha sonra detaylı şekilde inceleneceği üzere, karar verme ise bir süreçtir. Buradaki anlamı itibarıyla seçim, bu karar sürecinin bir unsurudur ancak bu süreçte, seçim anının öncesi ve sonrası da en az seçim kadar ve belki de daha fazla önem taşır.

İşletme yönetiminden, özellikle de stratejik yönetimden bahsedilen hemen her çalışmada karar verme ilginin merkezinde yer alır. Karar verme denince ilk akla gelen araştırmacılardan Herbert A. Simon’a göre yönetmek, karar vermek demektir (Simon, 1997; 1998; 1957). Simon’la paralel olarak, yönetim alanında en büyük (majör) gurulardan olarak gösterilen Peter F. Drucker (1969) “Yönetim Uygulaması (The Practice of Management)” adlı eserinin karar verme ile ilgili bölümünün hemen başında şu ifadelere yer verir (Drucker 1969, 344):

“Yönetici, yaptığı her ne varsa karar verme yoluyla yapar. Bu kararlar belki günlük sıradan konularda verilebilir ve yönetici karar verdiğinin bile farkında olmayabilir. Yahut bu kararlar, firmanın gelecekte var olmasını etkileyen ve yıllarca sürececek sistematik analizler gerektiren kararlar olabilirler. Fakat yönetim her zaman bir karar verme sürecidir.”

Drucker, burada esasta bir taktik ve stratejik karar ayırımına işaret eder ve ifadenin devamında yönetim açısından esas önemli olanın stratejik kararlar olduğunu söyler. O’na göre karar, iktisadi bakış açısı temelinde, istenen sonuca en az çaba ve kaynakla ulaşmaktır.

Stratejik karar ise, var olan durumu anlamaya ve değiştirmeye yönelik karardır (Drucker 1969, 344). Başka bir tanıma göre ise stratejik karar örgütlerin, orta ve uzun vadeli amaçları ile ilgili olarak belirleyip uyguladıkları kararlardır (Maule, Hodgkinson, ve Bown, 2003, 253). Buradan hareketle, stratejik karar süresince yönetici, örgütün çevresini orta ve uzun vadeli amaçları doğrultusunda değiştirebilmek için kaynaklarının ne olduğunu ve ne olması gerektiğini değerlendirir. Barca (2005), genel olarak stratejik yönetim düşüncesinin evrimini konu aldığı çalışmasında, stratejik kararların temel özelliklerini şu şekilde sıralar (Barca, 2005, 18-19):

- 1) Stratejik kararlar uzun vadeli geleceği referans almalıdır.
- 2) Stratejik kararlar başarı odaklı veya rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemelidir.
- 3) Stratejik kararlar başarıyı ve rekabet avantajını süreklileştirmeyi sağlamalıdır.
- 4) Stratejik kararlar işletmeye bütüncül yaklaşmayı gerektirir.

Yine Barca'ya göre, örgütün performansı üzerinde uzun vadede etkili olan ve piyasa şartlarının belirsizliğinde örgüte rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede yardımcı olan stratejik kararların, sınırlı rasyonel davranışlar olduğu da ilgili yazında genel kabul gören bir varsayımdır (Barca, 2005, 10). Bu çalışmada da stratejik ve stratejik olmayan (taktik-operasyonel) karar ayrımı için, genel çerçeve olarak, Barca'nın ifade ettiği esaslar alınmıştır. Karar tipleri açısından stratejik-stratejik olmayan ayrımından başka ayrımlar, sınıflandırmalar da söz konusudur. Bu sınıflamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2013, 111):

- 1) Planlanan ve planlanmayan kararlar
- 2) Kişi ve grup kararları
- 3) Alt ve üst kademe kararları
- 4) Belirli ve belirsiz şartlarda verilen kararlar.

Yine bu çalışma, temel araştırma sorusu, ilgili literatüre ilişkin değerlendirmeler, (stratejik) kararlara ilişkin yukarıdaki temel varsayımlar ve genel çerçeve itibarıyla; (1) belirsizlik şartları altında, (2) üst yönetim (kişi yahut bir grup) tarafından alınan stratejik kararları temel odak noktası olarak alır.

İşletmeler açısından, pazar şartları tam olarak bilinemeyeceği ve gelecekte pazarın ve/veya firmanın alacağı şekil tam olarak öngörülemediği için stratejik kararlar belirsizlik altında alınır. Buradaki belirsizlik itibarıyla stratejik kararlar, planlanamayan, rutin dışı kararlar olarak nitelendirilebilir. Öte yandan stratejik kararların planlanabilir olup olmaması durumu, aslında stratejik yönetim alanındaki temel bir tartışmaya da işaret eder. Bu tartışma Igor Ansoff'un kurucusu olduğu planlama okulu ile Henry Mintzberg'in belirgin etkisi altında gelişen davranış okulu arasındaki tartışmadır. Ansoff'a (1975) göre gelecek, geçmişteki tecrübeler ve pazarın kendisinden alınabilecek bazı küçük işaretler istatistiki olarak işlendiği takdirde öngörülebilir (Ansoff, 1975). Bu öngörüler doğrultusunda ise stratejik kararlar, çoğunlukla planlanabilir kararlardır. Öte yandan Mintzberg'e (1994) göre ise, stratejik karar her zaman bir planlama yahut öngörme işi değildir (Mintzberg, 1994). O'na göre stratejik bir karar, tıpkı bir çömlek ustasının çömleğini şekillendirdiği gibi, zaman içinde şekillenir ve aslında esas olan seçim değil seçimlere de yön veren stratejik düşüncedir (Mintzberg, 1985).

2.1. Klasik Karar Modeli

Karar verme sürecini anlatan model, sosyal bilimlere uzun süre hâkimiyeti altında tutmuş ve halen de bu pozisyonunu koruyan yegâne teori olarak, rasyonel karar teorisi doğrultusunda oluşturulan modeldir. Klasik/Rasyonel karar modeli, yönetim organizasyon alanında yazılan hemen her ders kitabının karar verme bölümlerinde karşılaşılabilen modeldir. Örneğin, Yönetim ve Organizasyon alanının Türkiye'deki en önemli isimlerinden Tamer Koçel'in (2013) "İşletme Yöneticiliği" adlı kitabının "Karar ve Karar Verme Süreci" başlığı altında Tablo 2.1'de gösterilen sürece yer verilir (Koçel, 2013, 113). Buradaki süreci kısaca açıklamak gerekirse; ilk aşama, yöneticinin öncelikle amaç ve hedeflerini belirlediği ve karar durumunu ortaya çıkaran sorunu ortaya koyduğu aşamadır. İkinci aşamada, sorunun nedenleri, sonuçları ve çözülmesi halinde oluşacak durum irdelenir. Üçüncü aşamada, bu aşamaya kadarki değerlendirmeler ışığında alternatifler belirlenir. Belirlenen seçenek alternatifleri, dördüncü aşamada maliyet, uygulanabilirlik, genel beklentilere uygunluk gibi esaslar üzerinden değerlendirilir ve son olarak beşinci aşamada seçim yapılır (Koçel, 2013, 113-132).

Tablo 2.1 Klasik Karar Verme Süreci

1. Safha	2. Safha	3. Safha	4. Safha	5. Safha
Amaç Belirleme yada sorun tanımlama	Amaç ve Alternatif Sorunları Belirleme İrdeleme/Öncelik Belirleme	Çözüm Alternatiflerinin Belirlenmesi	Alternatiflerin İrdelenmesi ve Değerlendirilmesi	Seçim Kriteri Belirleme ve Seçim Yapma

Kaynak: (Koçel 2009, 113)

Koçel, burada ne yapılacağını belirlerken, belirlenen işlerin yapılması ve sonuçlarının da kontrol edilmesi şeklinde tanımladığı yönetim sürecinin ilk adımı olarak karar sürecinden bahseder (Koçel, 2013, 109). Karar vermeyi seçim yapmayla bir tutan ve devamında konuyu problem çözme ile ilişkilendiren Koçel'e göre, yönetici ne yapılacağını belirlerken, bu karar süreci işler. Koçel, pek çok başka araştırmacı gibi (Sherpereel, 2001) kararı seçimle bir tutar ve problem çözmeye sınırlandırır. Koçel'in kitabındaki bu yaklaşım, karar vermeyi onun gibi sınırlandırmayıp yönetimle bir tutan Herbert A. Simon'un yaklaşımından farklıdır ancak bu durum kitabında yer verdiği modelin temelinde Simon'ın oluşturduğu "Rasyonel Karar Modeli"ne (Simon, 1997; 1998; 1957) dayanmadığını göstermez. Zira sadece Koçel'in eserinde değil, benzeri başka işletme yönetimi ve stratejik yönetim kitaplarında da yer verilen karar modellerinin esasını Simon'un temellerini attığı Rasyonel karar modelidir (Smith, 2008).

Karar verme denilince akla sadece bir yol ayrımında olan, seçeneklerden birini seçtiğinde işini bitirecek olan insanların gelmesinden rahatsız olan Simon (1977), karar vermenin bu şekilde sadece seçimden ibaret olmadığını söyler. Ona göre, karar verme bir süreçtir ve seçim de bu sürecin bir unsurudur (Barros, 2010). Öte yandan, Simon'a (1977) göre karar verme aşamalı bir süreçtir. Simon'un modelinin aşamalı işleyişi, temelinde Dewey'in (1910), insan zihninin aşamalı işlediğini öne süren yaklaşımına dayanır. Özet olarak bu yaklaşıma göre, karar vermenin basit nitelikteki matematiği; bir A durumundan B durumuna geçiştir. Aralarında geçiş yapılan bu durumlar ise insan zihninde belirli bir sırayla gelişirler (Dewey, 1910). Bu temel doğrultusunda Simon (1977), karar verme sürecini dört aşamada inceler (Simon, 1977):

- 1) Bilgi Toplama-İstihbarat Aşaması (Intelligence): Karar vermeyi gerektiren tüm çevresel şartları araştırmak, haklarında bilgi toplamak ve değerlendirmek,
- 2) Tasarım aşaması (Design): Toparlanan bilgiler ışığında gerekli davranış biçimlerinin bulunması, geliştirilmesi ve analiz edilmesi,
- 3) Seçim Aşaması: Geliştirilen yahut bulunan alternatif hareket tarzlarından birinin seçilmesidir,
- 4) Gözden Geçirme Aşaması: Geçmiş seçimlerin değerlendirilmesi.

Simon'a (1977) göre karar verme aşamaları, her ne kadar basit gibi görünseler de, burada oldukça karmaşık bir mekanizma işler. Sürecin işlediği her bir karar durumu için, sürecin her aşamasında bütün bir sürecin tekrar işlenmesini gerektirecek başka sorunlar ve dolayısıyla karar durumları ortaya çıkabilir. Sonradan ortaya çıkan bu durumlar için işletilen süreçler de başka yeni sorunlara yol açıp çok karmaşık durumlara neden olabilirler (Simon, 1977). Devam eden bölümde, buraya kadar çeşitli tanımlarına ve en temel haliyle işleyiş sürecine değinilen karar davranışını anlamak üzere, farklı karar teorileri detaylı olarak ele alınacaktır.

2.2. Rasyonel Karar Verme

Karar vermenin ne olduğuna ilişkin net bir tanım sunmak oldukça zordur. Zira ilgili yazında, farklı amaçlar güden farklı karar teorileri ve bu teorilerin karar verme olgusuna farklı bakış açıları mevcuttur (Smith, 2008). Karar teorileri temelde; (1) kuralcı, normatif (normative-prescriptive) teoriler ve (2) tanımlayıcı (descriptive) teoriler olarak ikiye ayrılır. Kuralcı teoriler; norm belirleyen, standart oluşturan, bir model öngörüp gerçekliği o modele sığdırmaya çalışan teorilerdir. Tanımlayıcı teoriler ise, gerçekte var olanı anlamlandırmaya ve açıklamaya çalışan teorilerdir. Karar teorileriyle ilgili olarak, kuralcı teori denildiğinde “Klasik/Rasyonel Karar Teorisi” akla gelir (Elster, 1994). Tanımlayıcı karar teorisi denildiğinde ise, “Doğal Karar Verme” gibi diğer bazı teorilerin yanında, daha çok “Davranışsal Karar Teorisi” anlaşılır. Bu sınıflandırma doğrultusunda, öncelikle kendisinden sonra gelen teorilere de temel teşkil eden klasik rasyonel teori ve bu teorinin felsefi, bilişsel ve iktisadi temelleri incelenecektir. Sonrasında, esasta rasyonel teorinin bir

eleştirisinden doğan, davranışsal yaklaşım ele alınacaktır. Son olarak ise, doğal karar verme yaklaşımına kısaca değinilecektir.

İlgili yazın incelendiğinde, Simon'dan (1977) sonra, onun ortaya koyduğu bu dört aşamalı modelin farklı aşamalarını ayrıntılandıran yahut genelleyerek birleştiren farklı modellere rastlanabilmektedir (Dörner, 1996, 43; Sherpereel, 2001; Drucker, 2009; Simon, 1977). Örneğin Kararın sadece seçimden ibaret olmadığı konusunda Simon'un görüşünü paylaşan Drucker (2009), etkili karar vermeyi yedi adımda anlatır (Drucker, 2009):

- 1) Karar vermenin gerekli olup olmadığını belirlemek
- 2) Problemi sınıflandırmak
- 3) Problemi tanımlamak
- 4) Örgüt açısından doğru kararı belirlemek
- 5) Belirlenen kararı örgüt içindeki diğer paydaşlara benimsetmek
- 6) Kararın nasıl uygulanacağına karar verip uygula(t)mak
- 7) Karar sonuçlarının değerlendirilip raporlanması

Drucker'a göre yöneticinin iki ana görevi vardır ve bu iki görevi de ondan başkası yapamaz. O'nun ortaya koyduğu karar süreci de bu düşüncüyü yansıtır. Yöneticinin ilk görevi, örgütü parçalarının toplamından fazla bir bütün haline getirmektir. Bu görev doğrultusunda yönetici, maddi ve beşeri kaynakları en etkili ve verimli bir biçimde kullanmak durumundadır. İkinci görev ise karar vermedir. Burada yönetici, kararlarında orta ve uzun vadede iç ve dış çevrenin gereklerini sağlayacak bir uyum gözetmek durumundadır (Drucker, 1969, 335-336). Bu bağlamda Drucker'ın karar modelinin ilk adımı, yöneticinin ilk görevinin sınırları içindedir. Karar vermenin gerekli olup olmadığını belirlemek, örgütü karar süreçlerini boş yere işletip zaman ve para kaybetmekten, kısaca kaynakları etkin olmayan bir şekilde kullanmaktan alıkoyar. İkinci adımda ise problemi sınıflandırmak, karar sürecinin bu aşamasında karşılaşılan sorunlar sınıflandırılarak üçüncü aşama olan problemi tanımlamaya zemin hazırlanır. Üçüncü bölümde problemin tanımlanması sorunun gerçekte neden kaynaklandığının tespit edilip doğru

soruna doğru çözüm bulunabilmesini sağlamayı amaçlar. Dördüncü aşamada örgüt içindeki işletme sahibi, bölüm yöneticileri gibi diğer paydaşlar açısından da uygun olacak olan kararın ne olabileceğine kafa yorulur. Alınan karar, örgüt içindeki çalışanların, üst ve orta düzey yöneticilerin ve örgütün maddi kaynaklarına uygun olmalıdır. Beşinci aşamada doğru olduğu düşünülen karar diğer paydaşlara da anlatılarak benimsetilmeye çalışılır. Zira örgütsel düzlemde bir kararın uygulanması sadece tek kişinin yaptığı bir şey değildir. Bu durumda herkesin benimsediği bir karar daha etkin bir şekilde uygulanabilecektir. Altıncı ve yedinci aşamalarda ise karar uygulanır ve uygulamalar denetlenerek geri-besleme (feedback) sağlanır (Drucker, 2009: 295-307). Bu şekilde kararın sonuçları ve başarısı değerlendirilebilir.

Bu noktada şunu ifade etmek gerekir ki; ilgili yazında, buraya kadar anlatılmaya çalışılan karar modellerinden başka ve karar sürecini farklı sayı ve nitelikteki adımlarla tanımlayan başka rasyonel modeller de vardır (Sherpereel, 2001: 24-25). Ancak bütün bu modelleri incelemek bu çalışmanın sınırlarını aşacaktır. Sonuç olarak, rasyonel karar teorisi ve bu doğrultuda geliştirilen modeller, sosyal bilimlerin yazınına çok uzunca bir müddet hâkimiyeti altına almış olan ve halen de alana hâkim yaklaşımdır (Weirich, 2004; Elster, 1994; Vriend, 1996). Teorinin bu kadar etkili olmasında hiç şüphesiz kökenini eski Yunanda bulan ve Batı'nın bilim, sanat ve felsefe anlayışını kökten değiştiren aydınlanma rasyonalizminin rolü büyüktür. Aydınlanma ile birlikte insanı her türlü fiilin yegâne faili pozisyonuna oturtan aydınlanma düşüncesi, karar dâhil her türlü davranış için ise onun ihtiyaçlarını, isteklerini ve bu istekleri karşılama güdüsünü referans alır (Demir, 2013). Rasyonel karar teorisi ise esasta, bu istek ve ihtiyaçları en fazla karşılayacak olanın tercihinine ilişkindir (Pollock, 2002). Öte yandan rasyonel teori, bu felsefi temel üzerinde yükselen ve esasta teoriye karar verme davranışını izah etme gücünü veren bilişsel temellere de sahiptir (Pollock, 2006). İsteklerine ulaşmayı arzulayan insan, rasyonel davranabilmek için kendi bilişsel yeteneklerine güvenir ve onlarla da sınırlıdır (Demir, 2013). Gelinek noktada rasyonel karar teorisinin temellerine inilerek teoriye ilişkin daha kapsayıcı bir kavrayış elde edilmeye çalışılacaktır.

2.2.1. Rasyonelliğin Felsefi Temelleri

Rasyonel karar verme teorisini ele almadan önce, teorinin dayandığı felsefi temelleri incelemekte yarar görülmektedir. Rasyonel karar vermenin birincil derecede ilgili olduğu felsefi akım, isminden de anlaşılabilceği üzere, “Rasyonalizm (Akılcılık)”dır. Bilginin kaynağı olarak ancak akıllı kabul eden Rasyonalizm, rasyonel karar vermedeki farkındalık, bilgi toplama, değerlendirme ve uygun davranışın seçilmesi aşamalarında temel unsur olan aklın, bireyin gerçek bilgiye ulaşmasındaki rolünü merkeze alır ve önemser. Diğer yandan rasyonalizme ek olarak empirisizm de rasyonel karar teorisini, özellikle Kant’ın rasyonalizm ile empirisizmi birleştiren ve “eleştirel akıllı öne çıkaran yaklaşımıyla, etkileyen bir diğer felsefi akımdır. Bu doğrultuda, Rasyonalizm felsefesini ve akım içindeki temel bazı felsefi yaklaşımları daha detaylı incelemek yararlı olacaktır.

Rasyonalizm-Akılcılık, genel olarak akıl yoluyla, doğal yöntemlerle (fizik) elde edilen bilgiyi, doğaüstü kaynaklardan edinilen bilgiye, akıllı ve onun bir aracı olan mantığı ise duygulara tercih eden felsefi yaklaşımdır (Cevizci 2002, s. 30). Yaklaşımın genel tavrı, ancak akıl ve deneye dayalı olarak elde edilen “bilimsel” bilgiye değer vermektir. Çünkü rasyonalizme göre, ancak bilimsel bilgi, bireye gerçeğin bilgisini sunabilecektir. Rasyonalizmin kökeni, ilgili yazında ilk çağ felsefesinde incelenen, bilgi felsefesi (epistemoloji) tartışmalarından gelir. Bu tartışmalar kapsamında öncelikle bilginin imkânı tartışılmıştır. Bilginin mümkün olduğunu düşünenlere genel olarak “Dogmatikler” adı verilirken, bilginin imkânsızlığını savunanlara “Septikler” denilir (Cevizci, 2000). Bilgiye ilişkin ikinci önemli tartışma ise bilginin kaynağı konusundadır. Bu doğrultuda temel ayırım ise, bilginin kaynağının duyular ve deneyimler olduğunu savunan empirisistler-deneyciler ile bilginin kaynağının akıl ve akla ait özellikler olduğunu savunan rasyonalistler/akılcılar arasında gelişir.

Duyular, hiç şüphesiz, bireye dış dünya hakkında bilgi verir ancak rasyonalistlere göre bu bilginin doğruluğu tartışmalıdır. Örneğin suya batırılan bir küreği “kırık” olarak görürüz ancak gerçekte küreğin kırılmamış olduğunu ona dokunduğumuzda anlarız. Öte yandan Protagoras dokunma duyusunun da yanılmaya açık olduğunu öne sürer. Bu konuya ise biri soğuk, biri sıcak ve biri de ılık 3 kova su

var iken, sıcak olana sağ, soğuk olana sol elini sokan bir insanın iki elini aynı anda ılık suya soktuğunda sağ elinin soğuk, sol elinin sıcak hissetmesi durumu verilir (Arslan, 1998, 35). Ayrıca herkesin dış dünyayı aynı şekilde duyumlayıp duyumlamadığı sorusu da tartışma konusudur. Özetlenecek olursa, aynı yemek birine tuzlu gelebilirken bir diğerine tuzsuz gelebilir. Dolayısıyla, duyularla elde edilen bilgiler “yanlış” ve/veya kişilere göre değişen bilgiler olabilir.

Bilginin kaynağı olarak akli gören ilk filozoflardan Platon, bilginin ve buna dayalı önermelerin değişmez ve genel-geçer olması gerektiğini savunur. Platon’a göre evren duyularla kavranan ve akılla bilinen olmak üzere ikiye ayrılır: İdealar Evreni ve Duyular evreni. İdealar evreni doğmadan önce içinde var olduğumuz kesin bilginin, hakikatin evrenidir. Duyular evreni ise, hali hazırda içinde yaşadığımız evrendir. Örneğin, içinde yaşadığımız dünyada çeşitli marangozlarca yapılan ve birbirinden bazı açılardan farklılıklar gösteren dolaplar vardır ama bunların yanında Allah tarafından yaratılmış mutlak bir “dolap ideası” vardır. Bir dolaba dolap olma öz niteliğini veren ise bu dolap ideasından pay almasıdır (Cottingham, 1995: 24). Duyular evreni değişken ve kararsız, idealar evreni ise sabit ve karardır. Platon’a göre, değişen hiçbir şekilde bilinemez, onunla ve ona dair bir bilgi edinmek imkân dâhilinde değildir ve ancak sabit, durağan ve değişmez olanın bilgisinden söz edilebilir (Erdoğan, 2009: 139). Öte yandan duyularla elde edilen veriler, yanıltıcı ve göreceli olabildiğinden değişkendir ve bu yüzden duyular kesin ve genel geçer bilgiye kaynaklık edemez (Cevizci, 2000: 749). Platon bu noktadan sonra, matematiksel (ve geometrik) bilgiye bakar. Örneğin, üçgenin iç açıları toplamı 180° ’dir ve bu bilgi kişiye, mekâna, zamana göre değişmeyen genel geçer bir bilgidir. Böyle bir matematiksel bilgi ise tamamen akıl (bilişsel unsurlar, mantık) kullanılarak elde edilir. Öte yandan netice itibarıyla, Platon’a göre kesin, genel geçer ve göreceli olmayan bilginin (idealara dair bilgi, tümelin bilgisi) kaynağı ancak akıl olabilecektir (Arslan, 1998: 35-36). Ayrıca O’na göre bilgi doğuştan gelir ve insan zaman içinde bu bilgiyi açığa çıkarır.

Rasyonalizm anlayışının seyri içinde Platon’dan sonra Aristo’nun fikirleri yerini alır. Aristo, mantığın kurucusu olarak bilinir ve Platon’un bilginin doğuştan (İdealar Evreni) geldiğine dair düşüncelerini eleştirir. Aristo’ya göre, insan bilgiyi

duyular ve mantık yoluyla sonradan edinir. O'na göre, değişmez ve kesin olan varlıkların “Öz” leridir ve İdealar ise adlandırma ve gruplandırma işlevi gören “form”lardır. Bu formların içi, duyular yoluyla gelen verilerle doldurulur ve bilgi oluşur. Aristo, Platon'a birçok açıdan katılmasa da onun akıl ile mümkün olduğunu ifade ettiği doğru bilginin nasıl elde edileceği konusuna açıklık getirdiği söylenebilir (Cevizci 2000: 80-81). Zira Aristo, bu gün anladığımız ve modern bilimlerin kullandığı mantığın kurucusu olarak da bilinir. Aristo, mantıksal önermelerde özne yüklem ilişkisini açıkladığı noktada aslında, insan zihninin nasıl işlediğini de açıklamaya çalışır.

Batı tarihinin “karanlık” zamanlarını içeren Orta Çağ'da ise, doğulu düşünürler eski Yunan felsefecilerinden yapılan çeviriler vasıtasıyla, akıl-bilgi ilişkisine kafa yormuşlardır. Bunlar içinde en önemlilerinden biri Farabi'dir. Farabi (870-950), Medine'tül Fazıla'sında ve diğer çalışmalarında duyuların bilgi edinme konusunda hayati bir rolü olduğu fikrini doğrular. Farabi'ye göre de bütün bilgiler ruha duyularla dolar. Öte yandan duyular gerçeğin sadece parçalarını algılar ve bu parçaların birleşmesinden gerçeğe ilişkin bütün bir deney(im) doğar. Zekâ ise bu deneyimlerin toplamından başka bir şey değildir. Farabi de Aristo gibi tek başına duyularla bilgi edinilemeyeceğini düşünür. Bilgi duyular ile somut şeyler arasındaki ilişkiye aklın gücünün de dâhil olmasıyla edinilir (Al-Jubouri, 2004). Farabi varlık âleminin Allah'ın varlığının taşması, yayılımı olduğunu düşünür. Bu taşmanın vardığı en son nokta da “faal akıl”dır. İnsan akli ise bu faal akıl ile bağlantı kurduğu ölçüde bilgi sahibi olur (Çubukçu, 1966: 72-75).

Farabi'den sonra ve ona yakın bir dönemde yaşamış olan Gazali (1058-1111) ise, Farabi'ye muhalefet eder. Aslında sadece Farabi'ye değil, Meşaiyye Okulu (İbn-i Rüş'tü de içeren ve Yunanca çeviri metinler sonucu batı felsefesiyle ilk tanışan doğulu filozoflar), İbn-i Sina gibi daha pek çok Müslüman felsefeciyi karşısına almıştır. Aslında felsefede oldukça üst düzey eserler vermiş olan Gazali, sonraları felsefeye (Dehriyyûn-Tabiiyyûn-İlahiyyûn) sırtını dönmüş (Altıntaş, 1996: 95), özellikle Müslüman felsefecilere karşı sert muhalefet etmiştir (Cevizci 2002: 398-401) . Ona göre Yunan felsefesini olduğu gibi alıp, Kur'anı, İslam'ı ona göre yorumlamak insanları hakikatten uzaklaştırmaktan başka bir şeye yaramaz ve

Meşaiyye okulu ile Farabi gibi diğerlerinin yaptığı tam da budur. Gazali'ye göre duyular bilgi edinmede etkindir ancak güvenilemezler. Akıl ise bilgi edinmede duyulardan çok daha güvenilirdir ve duyuların düştüğü yanılgıları düzeltir. Ne var ki Gazali akla da tam olarak güven(e)mez (Benli, 2004: 7). Gazali El-Munkız Min Ed-Dalal adlı eserinde, akıl ile duyuları (mahsusat) karşılıklı konuşturarak tartıştığı kısımda, duyuların yanılabilir olduğunu ifade ettikten sonra şöyle devam eder:

“... Bunun üzerine mahsusat (duyular): Akliyata güveninin mahsusata güvenin gibi olmadığını nasıl ispat edersin? Bana güveniyordun akıl hâkimi geldi beni yalanladı. Belki aklın, idrakin de ötesinde bir hâkim vardır, (o hâkim) ortaya çıkarsa akli verdiği hükümden dolayı tekzip eder.” (dedi).”

Burada Gazali, “akıldan da üstün hâkim” ifadesi ile Allah'ın iradesine ve onun kuşatıcı aklına işaret eder. Başka bir ifade ile, akıl da tek başına kesin bilgi kaynağı değildir ve o da doğrulanmak için Allah'ın iradesine ve bilgisine ihtiyaç duyar.

Rasyonalizm, orta çağ sonrası Batı aydınlanmasının temel felsefi dayanağı olmuştur. Batı'da Aydınlanma ile birlikte gelişen yeni felsefe ve bilim anlayışı, metafiziği ve onu temel alarak hayatın ve Akademia'nın her alanına müdahil olan kiliseyi reddetmiştir. Yerine ikame edilen yeni (modern) dünya görüşü ve bilim anlayışında ise, (ontolojik ve epistemolojik olarak) insana ve insan aklına inanmış ve aklın gücünü temel almıştır (Duman, 2006: 125; West, 2005: 25-27). Bu dönemde Hristiyanlığın ve onun kurumsal yansıması olan kilisenin tavrından rahatsız olan aydınlanmacı bilim adamları ve felsefeciler bağımsızlaşmayı varlıklarını sürdürebilmek için elzem olarak değerlendirmişlerdir (Aydın, 1997: 111). Bu bağlamda kilisenin baskılayıcı ve sınırlayıcı dünya görüşü ve bilgi/bilim anlayışından kopmak için bilim, sanat ve ahlaki dini dünya görüşünden yalıtılan Batı aydınlanması, “metafizik olan/kutsal/Tanrı” dan boşalan yere, akli, deneyi ve dış dünyaya/doğaya akıl yoluyla hâkim olmayı salık veren bir anlayış olarak rasyonaliteyi koymuştur. Aydınlanma akılcılığı, kökleri ilk çağ düşüncesine varan “Mükemmelleşebilirlik” ve “İlerleme” kavramlarının da ona katılmasıyla, insanı olgunlaşmamışlıktan, hurafe ve mitolojiden arındıran bir akıl tanımlar (Özipek 2004: 30). Bu düşünceye göre insan

yalnızca aklını, akli melekelerini kullanarak “mükemmelleşme” yolunda ilerleyen bir öznedir.

Modern rasyonalizmin babası olarak nitelendirilen Descartes (1591-1650), şüphe götürmeyen apaçık bilginin peşindedir (West 2006, 34) ve ona göre bu bilginin kaynağı ancak insan akli olabilir (Arslan 1998: 37). Bu bağlamda Descartes, Platon gibi en olgun bilgi modeli olarak matematiği görmüş ve felsefeyi de matematikteki gibi sağlam temellere ve sağlam bir metoda kavuşturmaya çalışmıştır (Cevizci 2002: 237). Descartes rasyonalizminin özel bir adı vardır: Kartezyenizm. Kartezyen düşünce, kendine has (Sezgiselliği de içeren) rasyonalizm anlayışıyla iktisat, sosyoloji gibi modern sosyal bilimlere doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkimiştir. Doğrudan da dolaylı da olsa bu etkinin derin bir etki olduğu söylenebilir (Ülgener 2006: 122-123). Şüphe edilemez, kesin bilginin peşinde olan Descartes, bu doğrultuda şüphecilik yöntemini izler. O’na göre insan, duyuların tanıklığıyla haberdar olduğu dış dünyanın ve hatta kendi varlığının bilgisinden şüphe edebilir. Ancak kendi varlığından şüphe edecek olan insan, kaçınılmaz olarak en baştan var olduğunu kabul etmek durumundadır. Öte yandan, kendi varlığından şüphe eden insan, düşünerek bunu yapmaktadır ve buradan hareketle; şayet insan düşünüyorsa, var olması gerekir (West 2006, 34). Bütün bu mantık silsilesi ise konuyu Kartezyen düşüncenin meşhur “Düşünüyorum o halde varım” ifadesine getirir. Dolayısıyla burada akıl, varlığa dair şüphe duyulamaz, kesin bilginin yegâne kaynağıdır. Bu düşünceye göre, tarihten ve deneyimden bağımsız olarak, sadece akla dayanarak bütünü bilginin ulaşılabilir (Özipek 2004: 23-25). Örneğin Kartezyen anlayışa göre, yalnızca akla danışarak ideal bir sosyo-ekonomik düzen inşa edilebilir.

Kant, felsefesinde emprisizm ve rasyonalizmi birleştirmeye çalışmıştır (Shouler, 2008). O da rasyonalistler gibi deneyimden bağımsız bilginin varlığına dair düşüncelerini ve empirisistlerin bilginin büyük bir kısmının deneyimden kaynaklandığına dair fikirlerini benimser (Schurman, 1899). Fakat Kant, bilginin imkânına ilişkin rasyonalist ve empirisistlerin açıklamalarından daha uygun bir açıklama yapma gereğine inanır. Kant’a göre rasyonalistler deneyimden bağımsız (a priori) bilginin imkânına ilişkin açıklamaları yetersizdir ve empirisistler ise sezginin insan zihninin duyular yoluyla aldığı içeriğe (a posteriori) katkısını göz ardı

etmektedirler. Kant, 17. ve 18. yüzyıllarda kayda değer bir gelişme sağlamış olan fizik bilimine hayranlık duymuştur (Watkins ve Stan, 2014; Cevizci, 2000). Ona göre, erken dönem akılcılarının esas aldıkları matematik, varlıkların (şey) bizatihi kendisine yönelmeden ve onlarla temas kurmadan, yalnızca düşünceler arası ağlar kurarak, onlara dair deneysel olmayan (a priori) sonuçlara ulaşır. Fakat Fizik, doğrudan varlıkların kendilerine yönelir. Bir bilim dalı olarak Fizik, Matematiği de kullanarak, nedensellikler kurarak varlıklarla arasında bağ oluşturur (Cevizci, 2000). Bu bağlamda Kant, bilimi ve aslında daha çok fizik bilimini temellendirmeye uğraşmış, hatta sonradan gelen Einstein'a da bilim felsefesi konusunda kaynaklık etmiştir (Howard, 2005: 34). Sonuç olarak, Kant modern rasyonalizmin temel taşlarından biri olarak yerini almıştır.

İlk çağlarda akıl daha çok epistemolojik tartışmaların konusu olmuştur (İlboğa, 2014: 285) ve bu dönemde, filozoflar bilgiye kaynaklık etmesi açısından (Epistemoloji) aklın pozisyonu ve fonksiyonu konusunda aynı fikirde değillerdir. Akıl aynı zamanda insanın kâinata dair hakikate erişmesini, bütünü düzenine, aşkın olanın bilgisine ulaşmasını ve onu anlamasını içeren (ontolojik) bir anlama da gelir. Görüldüğü gibi akıl üzerine tartışmalar ilk çağlardan itibaren hem ontolojik hem de epistemolojik düzlemde gelişmiştir (Aydın 1997: 109). Öte yandan akıl, orta çağda Farabi, İbn-i Sina ve Gazali gibi düşünürler ile birlikte hem ontolojik hem epistemolojik bir tartışma konusu olmaya devam etmiştir (Ha'iri, 1979: 33-34). Batı aydınlanması ve bu çalışmada yer verilen Descartes ve Kant ile bu çalışmanın sınırları dışında tutulan Leibniz, Hume ve Locke gibi düşünürlerin (farklı bakış açıları dahi olsa) birlikte şekillendirdikleri, aydınlanma akli ise akla dair tartışmalarda daha dramatik bir değişime neden olmuştur. O döneme kadar evren, maddi ve manevi unsurları barındıran, maddi unsurlarının akıl ve gözlemlerle, manevi unsurlarının ise başka şekillerde (vahiy, kalp vs.) anlaşılmasına çalışıldığı bir yer olarak değerlendirilirdi. Fakat Aydınlanma ile birlikte evren, yalnızca maddi unsurlardan ibaret bir nesne olarak görülmüş ve evrenin manevi unsurları bu dönem itibarıyla konu dışı kalmıştır (Nasr, 2006; Aydın, 1997). Batılı Aydınlanma anlayışına göre, fiziksel âlemin dışında bir şey ya yoktur veya varlığına dair bir kavrayış elde edilmesi mümkün değildir. Sonuç olarak akıl, Aydınlanmaya kadar içinde yaşadığımız fiziksel âlemi olduğu gibi, aşkın olana dair bilgiyi, metafizik olanı

da anlamlandıran bir meleke, bir araç ya da bir yöntem olup olmadığı farklı bakış açılarıyla da olsa tartışılmış bir kavramdır. Aydınlanma rasyonalizmi ile birlikte ise akıl, sadece fiziksel âleme yönel(til)miş ve ona hâkim olmaya yarayan bir araç yahut bir yöntem olarak görülmüştür (Demir, 2013). Bu doğrultuda, insanın nasıl rasyonel akıl yürütmeler yapabildiğine ilişkin bilişsel çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar rasyonelliğin teorik alt yapısının oluşumunda önemli rol oynamıştır.

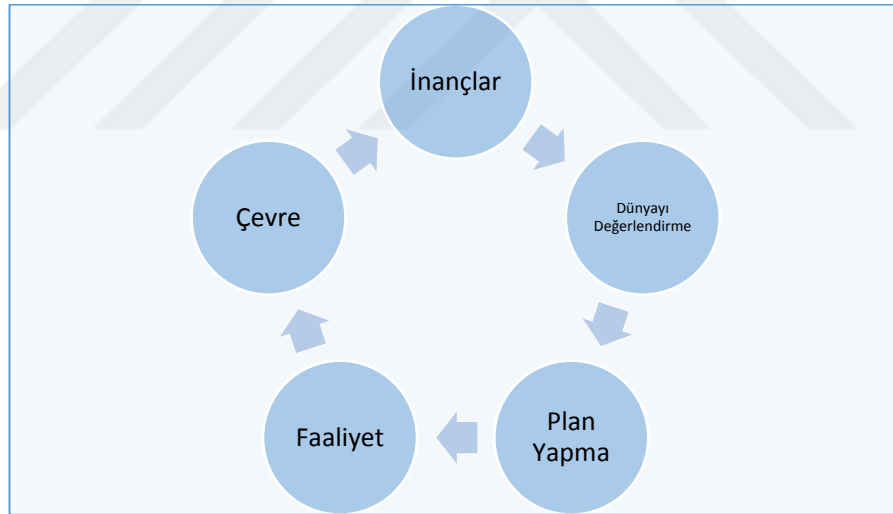
2.2.2. Rasyonelliğin Bilişsel Temelleri

Rasyonellik, felsefe ve sosyal bilimlerde yer edinmiş olan en temel kavramlardan biridir. En genel anlamıyla, mantıkla çelişmeme, akla uygunluk anlamına da gelir. Rasyonellik kavramı temel bir kavram olarak çok farklı varlık, olgu ve olayla ilişkili bir kavramdır. Kavram, sosyal bilimlerde daha çok kişinin kendisine (rasyonel birey) atfedilse de, ilgili yazında rasyonel toplumlardan, rasyonel planlardan, rasyonel bakış açılarından, rasyonel duygulardan ve inançlardan bahsedilir (Sousa, 1987; David vd., 2009). Hiç şüphesiz, bu ilişkilerin bütününe içeren geniş kapsamlı bir değerlendirme bu çalışmanın sınırlarını aşar. Bu yüzden, burada rasyonellik kavramı ile ilgili olarak Aristo'nun yaptığı gibi, temelde teorik rasyonellik ve pratik rasyonellik ayrımı gözetilecektir (Audi, 2004: 17).

Teorik rasyonellik ile pratik rasyonellik arasındaki fark, insanın farklı bilişsel yönlerinin rasyonelliği arasındaki farktan doğar. Çevresini anlamlandırarak (teorize ederek, kuramsallaştırarak), dış dünyanın doğru bir resmine ulaşmak isteyen bir varlık olarak insanın, inançları çevresinde şekillenen rasyonelliğe Teorik Rasyonellik olarak tanımlanabilir (Papineau, 2006). Teorik rasyonelliğin kaynakları; şuur, algılama ve hafızadır. İnsan, bu melekeleri ile çevresini algılar ve farkındalık geliştirir. Şuurlu bir algılama süreciyle edinilen bilgiler hafızada tutulur ve yorumlanarak rasyonel inançlara dönüşür. Pratik rasyonellik ise, insanın belirli amaçlar için faaliyetler yürütmek isteğinde olan şuurlu bir varlık oluşuna referans verir. Pratik rasyonelliğin kaynağı ise insan amaçları (ihtiyaçları ve istekler) ile bu amaçlara ulaşmak için gösterilecek olan çaba arasındaki nedensellik ilişkisidir. Bu ayrıma, Pollock (2006) da bilişsellik açısından rasyonelliği değerlendirdiği çalışmasında işaret eder. Pollock, epistemik ve pratik bilişsellik ayrımı yapar. Epistemik bilişsellik, inançla ilgili olan bilişselliği temsil ederken pratik bilişsellik

fiillerle, yapmakla ilgili olan bilişselliktir ve Pollock, bu ayrımı aynıyla rasyonelliğe taşır (Pollock, 2006). O'na göre, felsefi olarak epistemolojinin alanına giren epistemik bilişsellik, insana, duyular ve deneyimler yoluyla, çevresi ve kendisine dair bilgi sunan ve bu bilgiler doğrultusunda, insan zihninde inançların oluşturulup devam ettirilmesini sağlayan bilişsel süreci temsil eder. Dış dünyayı anlamlandırmaya yarayan epistemik bilişsellik, teorik/epistemik rasyonelliğin de temelini teşkil eder. Pratik bilişsellik ise, bireyin epistemik bilişsellik sayesinde edindiği bilgiler ve oluşturduğu inançlar doğrultusunda, dış dünyaya yönelik değerlendirmeler yapmasına yarar (Harmon, 2004: 179). Birey, bu değerlendirmeler doğrultusunda amaçlar belirler ve amaçları için gereken planları yapıp uygular (Pollock, 2010; Gert, 2004: 19). İlgili sürece bakıldığında, pratik bilişsellik pratik rasyonelliğin bilişsel kaynağını teşkil ettiği söylenebilir. Pollock (2006), bu süreci “**Düşünce-Faaliyet Döngüsü (Doxastic Conative Loop)**” adını verdiği bir döngü ile açıklar.

Şekil 2.1. Düşünce-Faaliyet Döngüsü



Kaynak: (Pollock, 2006)

Sonuç olarak, teorik rasyonellik köklerini, felsefi olarak rasyonalizmde ve emprisizmde, bilişsel olarak ise epistemik bilişsellikte bulurken, pratik rasyonellik ise temelini teorik/epistemik rasyonellikte bulur. Bu bağlamda ifade etmek gerekir ki; teorik-pratik rasyonellik ayrımı bu çalışmada da gözetilmekle birlikte, temel bakış daha çok pratik rasyonellik üzerinde kalacaktır. Bunun nedeni, genelde modern yönetim literatüründe, özelde stratejik yönetim sürecinde vurgunun ağırlıklı olarak

pratik rasyonelliğe yönelmiş olduğunun gözlenmesidir. Bunun nedeni, karar durumlarında temel hareket noktasının, pratik rasyonelliğin yukarıdaki kısa tanımında olduğu gibi, istek ve ihtiyaçları (hayatta kalmak, daha çok kazanmak, refahı arttırmak, verimliliği arttırmak vb.) en iyi şekilde karşılamak için en uygun davranışları gerçekleştirmek oluşudur. Bu noktayı biraz daha açmak gerekirse, modern yönetimin ve sonraları ortaya çıkan endüstri mühendisliğinin babası olarak nitelenen Frederick Winslow Taylor (1911), “Bilimsel Yönetimin İlkeleri/Principles of Scientific Management” makalesinin hemen girişinde şu ifadeye yer verir (Taylor, 2012: 17-19):

“Yönetimin temel amacı, tüm çalışanların bireysel, maksimum refahını sağlamak ve böylece işverenin de maksimum refahını gerçekleştirmek olmalıdır”

Taylor’un bilimsel yönetim anlayışında, işletmede planlama ve kontrole önem vererek verimliliği arttırmak, bu sayede işçi ve işverenlerin refah seviyelerini aynı anda “maksimize” etmek temel hedefdir. Ayrıca değinmek gerekir ki, Taylor’un yönetim için belirlediği bu hedef ve hedefe yürürken izlediği yol, bilimsel anlamda rasyonelliğe işaret ettiği gibi felsefi olarak da rasyonalizm sınırları içindedir. Taylor’un, işletmede çalışanlar ve yönetenler için refah üretecek mekanizmayı matematik temelli analizler yardımıyla kurmaya çalışması ve yeni deneysel yöntemlere ve bu yöntemlerin sonuçlarına işletmeye yön verme açısından güvenmesinin onu, Kant’ın rasyonalizmine yakın konumlandığı düşünülmektedir. Benzer şekilde, stratejik yönetimin babası sayılan Igor Ansoff da (1957), özellikle profesyonel hayatının ilk dönemlerinde, her işletme için doğru ve geçerli olacak stratejiye (o stratejiyi oluşturmaya yarayacak bilgiye), matematik, dolayısıyla salt akıl yoluyla ulaşmaya çalışmıştır (Moussetis, 2011: 108). Ansoff daha sonraki dönemlerde, böyle genel geçer bir strateji bilgisinin imkânsızlığına ikna olsa da, çalışmalarının odağını belirsizlik altında stratejik karar verme durumlarına yöneltmiştir. Bu doğrultuda Ansoff, geliştirdiği strateji yaklaşımında Matematiksel bilgidен, sayısal analizlerin tahmin gücünü ön plana çıkararak yararlanır. Ansoff bu hedef için, kendi oluşturduğu matrislerden ve analitik grafiklerden yararlanarak, stratejik yönetim alanını başlatan (Hindle, 2008) ve bu gün klasik haline gelmiş olan

çalışmalara imza atmıştır (Ansoff, 1957; Ansoff, 1975). Bu bağlamda, üst düzey yöneticilerin stratejik karar süreci anlaşılmaya çalışılırken, bakış doğal olarak öncelikle (teorik ve pratik) rasyonelliğe yönelir. Öte yandan, insan sadece işletme ortamında değil, hayatının her anında öyle ya da böyle karar durumlarında kalır. İnsanlar sürekli olarak, ne yiyeceğine, ne içeceğine, nerede yaşayacağına, kiminle arkadaşlık edeceğine, hangi kitabı okuyacağına dair tercihlerde bulunur.

Aydınlanma rasyonalizminin kutsal olan yerine akli ve deneyi merkeze alan yeni evren algısı doğrultusunda oluşan rasyonellik kavramı, insanı da yeniden tanımlamıştır. Rasyonelliği esas aldığı insan, maddeden ibaret olan (ya da olduğu varsayılan) evrende, yalnızca maddi varlığını sürdürmeyi, fayda ve tatminini en üst seviyede tutmayı amaç edinen ve bu amaçlar doğrultusunda da kararlarını verirken yalnızca aklını ve ona ait araçları kullanan rasyonel insan olur.

2.2.3. Rasyonel İnsan/Karar Verici

Pratik rasyonellik, yukarıda ifade edilen tanımı itibarıyla, bireyin rasyonelliğini incelerken onun hayatı süresince verdiği kararları ve karar süreçlerini değerlendirir. Bu doğrultuda, rasyonelliğin en fazla anlamı ifade ettiği sosyal bilim olan iktisatta, kararlarını verirken rasyonel davranan bir rasyonel insan tanımı ortaya çıkmıştır. İktisatta rasyonellik genel anlamda, Ceteris Paribus en fazla çıkarı sağlama amacına en uygun araç ve yöntemlerle ulaşma durumu olarak tanımlanabilir (Harsanyi, 1966: 615). Bu doğrultuda, bu araştırma açısından iki soru ön plana çıkar. Bu sorulardan ilki rasyonelliğe dair iki farklı algıyı, ikincisi ise klasik karar teorisi konusunda esas alınan “Rasyonel İnsan” kavramının içeriğini ele almak üzere çalışmanın yönünü belirleyecektir:

- İnsan rasyonel midir?
- Rasyonel insan kimdir?

İlk olarak “İnsan rasyonel midir?” sorusunun cevabı, aslında hem evet hem de hayır olarak verilebilir. Bu soruya her iki cevabın da verilebilmesinin sebebi; “Rasyonellik (Akılcılık)” kavramının zihinlerdeki farklı anlamlarında gizlidir. Rasyonellikten bahsedildiğinde ilk olarak bu kavramın; kökleri Platon’a ve Aristo’nun “İnsan düşünen hayvandır” sözüne kadar giden ve insanın düşünebilme

yeteneğine (Reasoning Ability) atıfta bulunan anlamından bahsetmek gerekir (Stein, 1996: 2-4). Gerçekten de insan, bilinç düzeyinde ve mantık kurallarına uygun olarak düşünür ve inandığı şeylere dair mantıklı kanıtlar öne sürebilir. Bu açıdan bakıldığında, insan rasyoneldir.

Rasyonelliğin bir diğer anlamı ise, kusursuz düşünme, akıl yürütmedir ve insan, çeşitli nedenlerden ötürü, hiçbir zaman kusursuz bir şekilde akıl yürütemez. Bu açıdan bakıldığında ise insanı, gerçek hayatı itibarıyla, tam anlamıyla rasyonel olarak değerlendirmek zordur. Bu iki farklı değerlendirme aslında birbiriyle çelişmez çünkü insanlar, düşünerek hareket ederler ama bu süreç kusursuz da işlemez (Demir, 2013). İnsanın rasyonelliğine dair bu yaklaşım farkının temelinde yine teorik ve pratik rasyonellik farkının yattığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Rasyonel insan kimdir sorusuna bir çırpıda verilebilecek, kısa ve net bir cevap yok gibidir. Bunun sebebi, genel rasyonellikte olduğu gibi rasyonel insan kavramının da farklı bakış açılarından farklı anlamlara gelebilen geniş ve kuşatıcı bir kavram olmasıdır. Ne var ki, sosyal bilimlerde ve özellikle de iktisat biliminde rasyonel insan denildiğinde, akla doğrudan, ilk olarak Adam Smith'in ortaya attığı, Homoeconomicus/ İktisadi İnsan gelir. Geniş kabul gören düşünceye göre iktisat bilimi Adam Smith ile başlamıştır. Bu bağlamda Homoeconomicus/İktisadi İnsan kavramı ise bütün temel iktisadi analizlerin başlangıç noktası olarak değerlendirilir (Vriend 1995: 264). İktisadi insan, etrafında olup bitenler hakkında tam bilgi sahibi olan, bu bilgileri aklında eksiksiz olarak tutabilen ve yine bu bilgileri işleyerek geleceği dosdoğru tahmin edebilen, etrafında yahut ilgilendiği başka bir alandaki değişimi öngörebilen "**Rasyonel İnsan**"dır (Demir, 2013). Genel olarak iktisat açısından rasyonel insan, tamamen mantıksal akıl yürütmelerle düşünen, duygularını iradesine karıştırmayan insandır. Sonuç olarak, rasyonel iktisadi insan, iradesini duygular gibi "rasyonel olmayan" etkenlerin gölgelemesine müsaade etmez, bütün faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin potansiyel sonuçlarını, duyguları bulaştırmadan yalnızca bilişsel yetenekleriyle (akıl, zeka, mantık) değerlendirir (Downs, 1957: 4-5).

Tablo 2.2. Rasyonel İnsana İlişkin Varsayımlar

Rasyonel İnsan
Tam bilgi sahibidir.
Geleceği tam tahmin edebilir.
Her şeyi hatırlar.
Duygulara mesafelidir.
Yanılmaz.
Değişimi öngörebilir
Tam irade sahibidir.

Kaynak: (Demir, 2013: 68)

Öte yandan Demir'e (2013) göre, kararlarını sadece iktisadi gerekçelerle veren bir iktisadi insan tanımlamak, yine kararlarını sadece kültürel değerler doğrultusunda veren bir "kültürel insan" , kararlarını sadece dini inançları doğrultusunda veren bir "dini insan" veya kararlarını sadece davranışsal etkiler altında veren bir "davranışsal insan" gibi benzer başka adlandırmalar yapmayı da olası kılar (Demir, 2013). Buradan hareketle, akla gelen en önemli soru iktisadi insanın gerçek insanın ne kadarına karşılık geldiğidir. Konuyu bu çalışmanın bakış açısı doğrultusunda somutlaştırmak gerekirse, insanın verdiği kararların ve karar verirken geçirdiği süreçlerin ne kadarını iktisadi/rasyonel insana, ne kadarını diğer olası insan tanımlamalarına (kültürel insana, dini veya davranışsal insana) borçlu olduğudur.

Homoeconomicus, idealize edilmiş ve iktisadın Ceteris Paribus kavramında kendini ele veren indirgemeci yaklaşımına uygun, gerçekte var olmayan ancak gerçekte olanı anlamaya yarayan bir insan tanımıdır. Gerçek insan ise, ideal rasyonel ekonomik insanın özelliklerini göster(e)mez (Houghton, 1995). Mesela gerçek insan, nadiren seçenekler hakkında tam bilgi sahibidir ve bazen tam bilgi edinebileceği durumlarda ise, tam bilgi sahibi olmaya çalışmaz bile. Diğer yandan, gerçek insan karar alırken kendi bilişsel yetenekleri, grup etkileri, algısal yanılgılar gibi onun ekonomik insan gibi davranmasını engelleyebilecek pek çok sınırlılıklar altında (Thaler, 2000; Mele, 1987) karar verir.

Tablo 2.3. Rasyonel İnsan ve Gerçek İnsana İlişkin Varsayımlar

Rasyonel İnsan	Gerçek İnsan
Tam bilgi sahibidir.	Eksik bilgi sahibidir.
Geleceği tam tahmin edebilir.	Geleceği eksik tahmin eder.
Her şeyi hatırlar.	Unutkandır.
Duygulara mesafelidir.	Duygusal olabilir.
Yanılmaz.	Yanılabılır.
Değişimi öngörebilir	Değişimi öngöremez.
Tam irade sahibidir.	Eksik irade sahibidir.

Kaynak: (Demir, 2013: 68)

Rasyonel insan – gerçek insan ayrımı, esasta bir teorik rasyonellik - pratik rasyonellik farkı içerir. Örneğin, gerçekte bir insan teorik rasyonelliğin gerektirdiği gibi rasyonel düşünebilir, rasyonel inançlar geliştirip istek ve ihtiyaçlarını karşılamada bu inançlara uygun hareket edebilir. Ayrıca gerçek insan, tabii olduğu sınırlar itibarıyla, pratik rasyonelliğin en fazla faydayı arzulama, tam bilgi sahibi olma gibi temel esaslarına genellikle uymaz (Pollock, 2010). Bu bağlamda, rasyonel insan ile gerçek olan arasındaki bu ayrım ayrıca, en fazlalaştırma-yeteri kadar tatmin edeni seçme (Maximizing – Satisficing) kavramları (Simon, 1998) dolayısıyla, daha sonra değinilecek olan ve rasyonel karar modelinin merkezinde yer alan, **reel-ideal rasyonellik**, **klasik-sınırlı rasyonellik** gibi tartışmaların da çıkış noktası olarak değerlendirilebilir. Bu tartışma araştırmanın sonraki bölümlerine bırakılarak, iktisadi insanın özellikleri incelenmeye devam edilecektir.

İktisadi insan, iktisat biliminin karar birimi olan bireyin, rasyonelliğinin yanı sıra, kendi çıkarlarını gözetme (Vriend, 1996: 265), genel **deneyimlere uygun** davranma ve mantık kurallarına uygun hareket etme gibi özelliklerini de vurgular. Kısaca birey, kendi yararını mantığa uygun bir şekilde kovalarken, genel deneyimlere de uygun hareket eder. Bireyin bu uygunluğu aramasının sebebi davranışını (karar ve uygulama) anlamlı bir gerekçeye dayandırma düşüncesi olarak değerlendirilebilir. Böylelikle rasyonelliğin (iktisadi anlamda) üç temel üzerinde oturduğu söylenebilir: Kendi çıkarlarına, mantıksal akıl yürütmelere ve genel deneyimlere uygunluk.

Mantığa uygunluğun önemi, bireyin ancak bu şekilde tutarlı ve neden-sonuç ilişkileri doğrultusunda hareket edebilecek olmasından kaynaklanır. Bireyin bilgi, deneyim ve duyguları gibi özellikleri kişiden kişiye değişebilir ama mantık kuralları, herkes için ortak bir düzlem teşkil eder (Demir, 2013: 51). Bu yüzden ortak mantık düzlemi insan davranışlarındaki en güvenilir tutarlılık ölçüsü olarak ortaya çıkar.

İnsan davranışlarının, belirli bir neden-sonuç ilişkisi içerisinde gelişmesine hizmet eden bir başka nokta da, ortak toplumsal **deneyimlere uygunluktur**. İnsan, içinde bulunduğu kısıtlar ve toplumsal şartlar itibarıyla her şeyi sadece kendi tecrübeleriyle öğren(e)mez (Demir, 2013). Öte yandan birey, sosyal etkiler dolayısıyla, kararlarını ve davranışlarını anlamlı kılmak için, içinde bulunduğu toplumun onayını kazanmaya ihtiyaç duyar. Bu nedenle birey, toplumun üzerinde uzlaştığı temel değerler ve normlar doğrultusunda davranışlarına yön verir. Bu toplumsal değer ve normlar, neyin normal yahut neyin anormal olduğuna ilişkin üzerinde bütün toplumun uzlaştığı bir standartlar seti belirler. Rasyonel birey ise, davranışlarında bu standartlara uymaya çalışır (Scherer, 2011: 340). Sosyal etki ve uyma konusunda yapılan deney ve çalışmalar bu uyma davranışının “itaat, özdeşleşme yahut benimseme” şekillerinde geliştiğini söyler. Bu bağlamda birey, toplumun çoğunluğunun fikrine uymamanın sonuçlarından çekinerek topluma uyabilir (itaat), girmek istediği bir toplumun değerlerine ve fikirlerine uyum sağlayarak, onların onayını kazanmak için (özdeşleşme) uyum gösterebilir, ya da toplumun fikirlerini gerçekten inanılır bulup kendisi de paylaştığı (benimseme) için uyum sağlayabilir (Kağıtçıbaşı, 2006: 92-101).

Öte yandan “iktisadi insan” olarak birey, faaliyetlerinde ve tercihlerinde kendi çıkarını ön planda tutar. Adam Smith “Ulusların Zenginliği”nde şu ifadeyi kullanır (Vriend, 1996: 265):

“Akşam yemeğimizi sayesinde bulmayı umduğumuz neden; kasabın, bira üreticisinin yahut fırıncının iyilikseverliği değil, kendi çıkarını dikkate alıyor oluşudur.”

Bu noktada, Smith’e göre rasyonel/iktisadi bireyler temelde kendi çıkarlarını kovalama güdüsü ile hareket ederler. Smith ile aşağı yukarı aynı dönemlerde yaşamış

ve benzer felsefi alt yapıya sahip bir iktisatçı olan Francis Edgeworth'e (1881) göre de (Weirich, 2004: 2):

“Her ekonomik ajan sadece kendi çıkarı sayesinde harekete geçer.”

Buradaki bireysel çıkarını gözetme durumu, bencillikten farklıdır. Bencillik bir bireysel psikolojik durum iken kendi yararını gözetme çoklu davranış alternatifleri içinden seçim yaparken en fazla çıkar elde edilecek olanın seçilmesi durumudur (Demir, 2013: 55). Bireysel çıkarın iktisat içindeki merkezi rolü, iktisat biliminin kendi seyri içinde “fayda (utility)” kavramına dönüşmüştür. İktisatta fayda, insan isteklerinin karşılanması, insanın bir mal yahut hizmetten aldığı hazzı (MacIntyre, 2001) ya da mutluluğunu ifade edebilir (Stigler, 1950). Böylelikle ana akım iktisat açısından faydalı olan, fizyolojik yahut psikolojik olarak ona zararlı da olsa, insan isteklerini karşılayan, onu mutlu eden ya da haz veren şey olarak tanımlanabilir (Weirich, 2004). Mesela, alkol ya da sigara kullanma, lezzetli ama sağlıksız gıdalar tüketme gibi sağlık açısından zararlı davranışlar, bireye mutluluk verme, zevk verme gibi gerekçelerle iktisadi açıdan faydalı olarak değerlendirilebilir. Fayda kavramı Kardinal Fayda Teorileri doğrultusunda iktisadi analizlere, ölçülebilir (Stigler, 1950) bir değişken olarak girmiştir. Bu noktadan sonra, rasyonel – iktisadi insanın karar verme sürecini anlamak için çıkılan yolda, iktisattaki beklenen fayda kavramlarını anlamaya çalışmakta yarar görülmektedir. Zira rasyonel seçim ve dolayısıyla rasyonel karar verme modelleri köklerini bu teoride bulur.

2.2.4. Beklenen Fayda

Beklenen fayda teorisi ana akım iktisat teorilerinin en önemli yapı taşlarından biridir (Schoemaker 1982: 529; Starmer 2000: 332). Bu teori iktisat açısından benzer bir merkezi role sahip olan rasyonel seçim ve dolayısıyla rasyonel/iktisadi insan kavramının da temelinde yatar. Teori, temelde iktisadi “beklenti” kavramı ile ilgilidir. Ülgener'e (2006) göre bireyin iktisadi kararları, onun içinde bulunduğu durumu yakın geçmişteki tecrübelerle birleştirmesi ve geleceğe yansıtılması sonucu oluşur (Ülgener, 2006: 385). Özet olarak iktisadi birey; içinde bulunduğu karar durumuna dair geçmişini, bu gününü ve geleceğini değerlendirir ve geleceğe dair beklentisini şekillendirir. Teori ayrıca, kendi temel aksiyomları itibarıyla, rasyonel

insanın seçimleri arasındaki iç tutarlılık gereği ile ilgilidir. Başka bir ifade ile, rasyonel bireyin farklı durumlardaki seçimleri birbiri ile karşılaştırıldığında, tutarlı olarak değerlendirilebilmelidir (Vriend, 1996: 272).

Beklenen fayda teorisi, meşhur St. Petersburg Paradoksu'nu açıklamaya çalışan matematikçiler Gabriel Cramer (1728) ve Daniel Bernoulli (1738) ile başlar (Schoemaker 1982, 529). Matematikte olasılık teorisi içerisinde değerlendirilen St. Petersburg Paradoxu, bir şans oyununu anlatır. Oyuncuların bir giriş ücreti ile dâhil oldukları oyunda, yazı tura atıp yazı gelip gelmeme durumuna bakılır (Szekely ve Richards 2004: 225; Weisstein, 2014). Oyunda el değiştiği vakit kazanç iki katına çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile, ilk elde yazı gelirse kumarbaz 1 Lira alır, ikinci elde yazı gelirse 2 lira, 3. elde yazı gelirse 4 lira alır. Bu şekilde oynanan bir oyunda kazanç sonsuza kadar gider.

$$E = \frac{1}{2} \cdot 2 + \frac{1}{4} \cdot 4 + \frac{1}{8} \cdot 8 + \frac{1}{16} \cdot 16 + \dots$$

(E= Beklenen Fayda (Expected Utility))

Oyunda, 70. elde yazının geldiğini düşünersek kumarbazın kazancı çok fazla olacaktır. Burada paradoks, bir kumarbazın bu tarz çok yüksek getirisi olabilecek bir oyuna girmek için, ne kadar giriş ücreti ödemek isteyeceği sorusunda ortaya çıkar. Çünkü “beklenen ödül” ün sonsuza gittiği böyle bir oyun için, katılımcı ne bedel öderse ödesin yine kârlı olacaktır ancak gerçek hayatta kumar oynayanların böylesi bir oyuna katılmaya ya da çok yüksek bir bedel ödeyerek katılmaya pek de istekli olmadıkları gözlenir. Bernoulli, bunu insanların riskli durumlarda, beklenen parasal değeri değil, beklenen faydayı maksimize etmeye çalışmaları ile izah eder (Starmer, 2000: 333). Kısacası, oyuncu elindeki parayı düşünerek, ne kadarlık bir harcamayla ne kadar fayda elde edebileceğini düşünür ve ona göre karar verir. Burada oyuncunun nasıl hareket edeceği konusunda, onun risk karşısındaki tavrı ve bütçesi doğrultusunda böyle bir oyuna ne kadar harcayabileceğine dair değerlendirmesi ile birlikte parasal getirinin marjinal faydası da etkilidir. Özet olarak ifade etmek gerekirse, 1 milyar lira getiriden sonra kazanılan her bir liranın kişi açısından faydası sabitlenebilir ve bu durumda 1 milyar lira kazanmak ile 10 milyar lira kazanmak arasında oyuncu için çok bir fark kalmaz.

Son haline von Neumann ve Morgenstern (1947, 1953) tarafından getirilen bu teoriye göre birey, sonuçların belirsiz olduğu (uncertainty) ve seçeneklerin belirli şartları (aksiyom) sağladığı durumlarda karar verirken, beklenen faydasını en yüksek seviyede tutacak olan (maksimize eden) seçeneği tercih eder (Sugden 1986: 1). Teori, çıkış noktası ve sonrasındaki uygulamaları itibarıyla, tek seçenekli, tek seferli veya tekrarlı şans oyunlarında, belirsiz şartlar altında karar verme durumlarını izah etmeye çalışır. Beklenen değer teorisine göre birey, her bir alternatif seçeneği muhtemel, kayıp yahut kazanç olarak, çıktıları ve olasılıklarıyla birlikte değerlendirir ve en fazla fayda sağlayacağını düşündüğü seçeneği tercih eder ve bu şekilde de en uygun (Optimum) seçimi yapmış olur (Sebora ve Cornwall, 1995: 43). Bu teori, seçim öncesindeki süreci değil, seçimin sonucunu ve seçim esnasında yapılan, sonuca ilişkin olasılık değerlendirmelerini ele alır. Ayrıca teori, seçim üzerinde güdüler ve arzular gibi, olası doğrudan (psikolojik) etkileri görmezden gelir (Vriend, 1996: 272).

Beklenen fayda teorisine göre, seçeneklerin tabii olduğu varsayımlar (aksiyom), seçim durumunda olan bireyin A, B ve C gibi üç seçenek (ya da kura durumu) karşısında olduğu ve olasılığın " α " ile ifade edildiği düşünüldüğünde, şu şekilde sıralanabilir (Schoemaker 1982: 531; Aksoy ve Şahin 2009, 7; Tversky ve Kahneman 1986: 252):

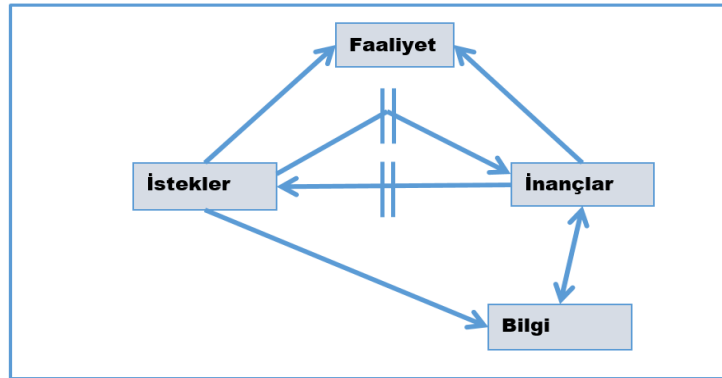
- 1) **Tamlık:** A'nın en az B kadar ve/veya B'nin en az A kadar iyi olması gereğini ifade eder.
- 2) **Geçişlilik:** A en az B kadar iyiyken, B de en az C kadar iyiye, A'nın da en az C kadar iyi olması gereğini ifade eder.
- 3) **Bağımsızlık:** A ve B iki farklı kura ise ve fayda olasılığı açısından, A B'den daha iyi ise ($\alpha \in [0,1]$ için, $\alpha A + (1-\alpha)C > \alpha B + (1-\alpha)C$ sağlanıyorsa A B'den iyidir), bu kuralın bir C kurası ile karşılaştırılması durumunda A ve B kuraları arasındaki sıralamanın değişmemesi durumuna işaret eder.
- 4) **Süreklilik:** A, B ve C üç kura durumu ise ve A B'den ve B de C'den daha iyi ise,
 $\alpha \in [0,1]$ için α olasılıkla B; $\alpha A + (1-\alpha)C$ kadar iyidir.

Seçeneklere ilişkin bu aksiyomlar, temelde teorinin seçim durumundaki bireye ilişkin bazı varsayımlarına dayanır. Öncelikle seçim durumundaki birey, belirli bir seçenekler seti içinden seçimlerini yaparlar ve bu seçimi her bir seçeneğin getirisine (fayda) ilişkin olasılıkları bilerek ve en fazla fayda getireceği beklentisi içinde yapar (Simon, 1997: 201). Beklenen fayda teorisi, indirgemeci anlayış doğrultusunda ortaya konmuş, normatif bir teori olarak, bu varsayımların (aksiyom) gerçeğe birebir uyumlu olup olmamasına bir önem atfetmez. Teori açısından esas olan, bu varsayımlar doğrultusunda mümkün olduğunca kesin tahminler yapılabilmesidir. Öte yandan bu teori normatif bir teori olarak (Tversky ve Kahneman 1986: 252) karar vericilere, belirsizlik altındaki karar durumlarında alternatifler sunmayı amaçlar.

2.2.5. Rasyonel Seçim

Başta iktisat, işletme ve siyaset bilimi olmak üzere bütün sosyal bilimlerde, insanların seçimlerini nasıl yaptığına dair teoriler itibarıyla en baskın teori olan rasyonel seçim, rasyonel karar modelinin temelidir. İktisadın temel amacı, insanların kıt kaynakları nasıl kullanacaklarına karar vermelerine yardımcı olmaktır (Weirich, 2004). Ana akım iktisada göre ise (rasyonel) insanlar seçimlerini rasyonel olarak yaparlar (Vriend, 1996; Weirich, 2004; Ülgener, 2006; Aksoy ve Şahin, 2009). Rasyonel seçim, fayda maksimizasyonu teorisi gibi (gerçekte var olmasa da) bir örnek sunan ve bu şekilde bir standart yahut norm oluşturmayı amaçlayan normatif bir teoridir. Teori insanlara, faydalarını en üst düzeye çıkarmak gibi amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl seçim yapmaları gerektiğini anlatır. Teorinin daha zayıf olmakla birlikte bir diğer maksadı ise (ki bu maksat normatif değil, daha çok tanımlayıcı teorilerde görülen bir yöndür), insanın seçim davranışını anlamaya yardımcı olmaktır (Elster, 1994: 21-22). Rasyonel bir seçim, temelde istekler/arzular, inançlar, bilgiler ve faaliyetler arasındaki ilişkilerle şekillenir.

Şekil 2.2. Klasik Rasyonel Seçim Modeli



Kaynak: (Elster, 1994: 2)

Bir seçimin rasyonel olabilmesi için, öncelikle seçimin isteklerini (Desires) “en iyi/optimum” şekilde tatmin ediyor olması gerekir. Seçicinin tatmin etmeye çalıştığı istekleri, bakışı “fayda maksimizasyonu” na yönlendirir. En fazla faydayı elde etme amacı, rasyonel seçim teorisinin üzerinde uzlaşılacak en temel unsurlarından biridir. Dolayısıyla rasyonel bir seçim, elde edilmesi beklenen faydayı maksimize etmek üzere yapılır (Morçöl, 2007). Ayrıca hatırlatmak gerekir ki, bu varsayım rasyonel seçim modelinin beklenen fayda teorisiyle kesiştiği noktayı teşkil eder. Rasyonel seçimin bir şekilde maksimizasyon/enfazlalaştırma işi oluşu, ilgili yazında üzerinde uzlaşımın olduğu kısımdır. Amartya Sen (1997), karar vericinin en fazla faydayı elde etmeyi amaçlamasını, doğa bilimlerindeki (özellikle fizikteki) maksimizasyon durumları ile ilişkilendirirken (Sen, 1997), konuyu evrimsel biyoloji açısından değerlendirip, genelde doğada, özelde insan doğasında gözlemlenebilen ve “evrimsel süreç” ten gelen maksimizasyon/enfazlalaştırma olgusuyla ilişkili olarak değerlendiren çalışmalar da mevcuttur (Okasha ve Binmore, 2014). İnsan ve doğadaki başka canlılar evrimsel süreç gereği, varlıklarını sürdürmek için de doğal şartlara uyum sağlamak isterler. Bu durum özellikle yeni nesillerin yetiştirilmesinde kendini gösterir (Fitness Maximization Theory/Uygunluk Maksimizasyonu). Hemen her canlı, olabildiğince çok sayıda yeni nesil yetiştirmeye çalışır. Böylelikle canlı türünün şartlara uyum sağlayarak var olmasına yarayacak genleri, mümkün olduğunca çok yaymış olur (Selten, 1991: 5) ve bu içgüdü de, bir şekilde ekonomik davranışa yansır.

Rasyonel insan, isteklerinin en uygun (Optimum) bir şekilde karşılanması için ise rasyonel inançların yol göstericiliğine başvurur. Rasyonel inançların oluşumu, kökleri itibarıyla rasyonalizm tartışmalarına kadar uzanan bir teorik rasyonellik meselesidir (Smith M. , 2004). Rasyonel inançlar deneyimsel/tecrübi ve akıl kaynaklı olarak elde edilen bilgilerin, hafıza, şuur, akıl yürütme gibi teorik rasyonelliğe kaynaklık eden (Audi, 2004: 34-38) bilişsel kabiliyetlerle işlenmesi (Pollock, 2010) sonucu oluşur. Örneğin, bir insan soğuk kış şartlarında hastalıktan uzak kalmak istiyor olsun. Bu kişi, kendi bilgisi ve tecrübeleri (ve ailesi, arkadaşları gibi başkaları tarafından ona aktarılan bilgi ve tecrübeler) ile kışın hasta olmamak için en iyi çözümün nane-limon içmek olduğuna dair bir inanç geliştirmiş olsun. Öyle ise bu kişi, rasyonel seçim süreci sonunda, her akşam işten geldiğinde, çay veya başka içecekler yerine bir bardak nane-limon içmeyi tercih edebilecektir.

Rasyonel inançları oluşturan bilgiler (iktisadın bakış açısı itibarıyla) iktisadi insanın muhtemel seçenekler, fırsatlar, muhtemel davranış alternatifleri ve bu davranışların muhtemel sonuçları/maliyetleri gibi unsurlara ilişkin kurduğu sebep-sonuç ilişkileri ile şekillenir (Vriend, 1996: 268-269). Bu algılamaların ise tutarlı olması gereklidir ve bu da rasyonel seçimin bir başka temel varsayımdır. Buradaki tutarlılık, yine beklenen fayda teorisinde yer alan şekliyle, “seçeneklere dair aksiyomlarla tutarlılık” olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda değerlendirilen tutarlılık şartlarından en çok gözetilenlerden biri, seçeneklerin seçim yapanın zihninde dereceli olarak sıralanmış olmasıdır (Sen, 1993). Kısaca, seçim yapma durumunda olan birey, en az iki seçenekle karşı karşıya kaldığında, (zaman ve fayda gibi) belirli ölçütlere göre birini diğerine tercih edebilir durumda olmalıdır. Tutarlılık kapsamında uygunluk aranan bir başka aksiyom da “Geçişlilik”tir. Geçişlilik, seçeneklerin seçicinin zihninde birbiri ile mukayeseli olarak değerlendirilip sıralanması anlamına gelir. Beklenen değer teorisindeki aksiyomu hatırlayacak olursak; seçici (karar verici) A, B ve C seçenekleri karşısında ise $A > B$ ve $B > C$ ise, seçici A seçeneğini B’ye tercih etmelidir (Tversky ve Kahneman 1986: 252).

Rasyonel seçim açısından en önemli konulardan biri de rasyonel açıdan doğru seçimin ne olduğudur. Kısacası, bu noktada soru: bir seçimin rasyonel olup olmadığına karar verirken ölçünün ne olduğudur? Bu noktada, seçim sürecinin

kendisine mi yoksa sonucuna mı bakılacaktır? Bazı durumlarda, sonucu itibarıyla rasyonel olarak nitelenebilen bir seçim, seçim süreci itibarıyla hiç de rasyonel görünmeyebilir (Pollock, 2006). Örneğin, bir baba ailesinin son parasıyla bir piyango bileti almış ve büyük ikramiyeyi kazanmış olsun. Elde ettiği büyük kazanç itibarıyla onun bu hareketi rasyonel olarak değerlendirilebilecekken, ailesinin son parasını, kazanma ihtimali çok düşük olan bir piyangoya yatırmış olması ve kazanamaması durumunda ailesinin aç kalacağı dikkate alındığında, bu hareket rasyonel olarak görülmez. Öte yandan, sonuç itibarıyla hiç de rasyonel olarak görülemeyen bir seçim, seçimi yapanın geçirdiği süreç ve bu süreç esnasında içinde bulunduğu şartlar itibarıyla değerlendirildiğinde rasyonel olarak değerlendirilebilir (Hastie ve Dawes, 2010). Mesela, bir şans oyununa katılan oyuncu, 10.000 TL kazanacağı bir iddiadan 100 TL için vazgeçerse, bu durum hiç de rasyonel bir karar olarak değerlendirilmez. Ancak bu oyuncu ekonomik olarak çok zor bir durumda ise, 100 TL'yi seçmesi ve acil ihtiyaçlarını karşılaması doğru bir karar olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla, seçim olgusuna sadece süreç yahut sadece sonuç açısından bakıldığında, neye rasyonel neye irrasyonel denileceğine karar verilemeyebilir (Demir, 2013). Çalışmanın başında yer verilen rasyonel karar modellerinden ve modellere kaynaklık eden temel teorilerden (Beklenen Fayda, Olasılık vb.) de anlaşılabilir üzere; bir seçimin rasyonel olup olmadığı, seçim öncesi sürecin rasyonel olup olmadığına bakılarak ve seçim anında da seçimin potansiyel sonuçları, olasılıklar ve bu olasılıkların karar verici açısından değeri incelenerek bakılır.

Sonuç olarak rasyonel seçim, idealize edilmiş rasyonel insanın; bir seçenekler seti içinden, bütün seçeneklere ilişkin olasılıklara ve her bir seçeneğin olası fayda ve maliyetine vakıf olarak, beklenen faydasını maksimize edecek olan (Sen, 1997; Simon, 1997) alternatifi seçmesidir (Rubinstein, 1998; Tversky ve Kahneman, 1986; Wandling, 2011). Rasyonel seçim teorisi, temel olarak insanların karşı karşıya kaldıkları seçim durumlarını inceleyen pek çok sosyal bilimi uzun yıllar boyunca hâkimiyeti altında tutmuştur. İktisattan işletmeye, sosyolojiden siyaset bilimine kadar pek çok sosyal bilim, bu kapsamda değerlendirilebilir. Rasyonel seçimi bütün bu sosyal bilimleri birleştirmek için yegâne teori olarak görenler (Zafirovski, 2003) olduğu gibi, onu normatif bir teori olarak gerçekte ilişkisiz ve dolayısıyla da yetersiz

bularak eleştirenler de vardır (Simon, 1998; Sebora ve Cornwall, 1995; Aumann, 1997).

2.2.6. Sınırlı Rasyonellik

Daha önce iktisadî insanı ve gerçek insanı ele alan bölümde, aralarındaki farkların klasik rasyonellik – sınırlı rasyonellik ayırımına da kaynaklık ettiği ifade edilmişti. Normatif bir teori olarak rasyonel seçim, varsayım ve önermelerinin gerçekte var olup olmadığını önemsemez. Ne var ki, normatif teorilerin de sundukları öneri ve normların gerçek hayattaki anlamlılığını koruyacak kadar gerçekle bağlantılı olmaları gerekir. Katı rasyonellik esaslı rasyonel seçim teorisi de, özellikle iktisatçılar tarafından, gerçekle bağlantı kurmak ve gerekli normatif değeri taşımak açısından yetersizlikle suçlanmıştır (Aumann, 1997). Teoriye getirilen en önemli eleştiriler, gerçek seçim durumlarında karar vericinin beklenen fayda teorisinde ifade edilen bilgi ve bilişsel yetenek seviyesinde olmadığı yönündedir.

Bu bağlamda, Herbert A. Simon (1957) da klasik rasyonelliğe benzer eleştiriler yöneltmiş ve eleştirmekle kalmayıp ortaya “Sınırlı Rasyonellik” adında başka bir kavram atmıştır (Simon, 1957). Esasta, insan davranışlarını anlamak üzere bir teori geliştirmek üzere yola çıkan Simon, ilk olarak, daha çok “**Global/Katı/Kusursuz Rasyonellik**” olarak adlandırdığı, klasik rasyonellik anlayışının tanımladığı iktisadi ajanı (Homoeconomicus) eleştirmiştir (Barros, 2010). Gerçek bir ekonomik ajanın, klasik rasyonellik anlayışının öne sürdüğü gibi, bir seçenekler setini alıp içlerinden en fazla (maksimum) faydayı sağlamaya en uygun (optimum) olanı (yahut belirsiz şartlar altında optimum olmasını beklediği seti) seçmediğini gözlemleyen Simon, bu durumu gerçek durumlarda insanın seçenekleri hakkında tam bilgi sahibi olamayışına bağlar (Simon, 1997). Ekonominin temel karar birimi olan insan, tam bilgiyi bir şekilde elde etse bile bu bilgileri işleyecek bilişsel yeteneklerden yoksundur (Pollock, 2010). Ekonomik ajanlar, seçim durumunda karşılaştıkları bu yoksunluk sonucu, optimum olanı değil “Satisficing” olanı seçerler (Simon, 1997). Satisficing” kavramı, “Satisfying” (Tatmin edici)” ve “Sufficient (Yeterli)” kelimelerinin karışımı olarak türetilmiştir. Satisficing, gereken şartları tam olarak değil ama yeteri kadar tatmin eden seçenek anlamına gelir. Türkçe’de karşılığı olmayan bu kelime, konuya ilişkin edinilen bilgiler, dil bilimi

alanında uzman akademisyenlerle (Doç. Dr. Mustafa Altun-Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türkçe Eğitimi Bölümü, Doç. Dr. Murat Kacıroğlu- Bozok Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü) değerlendirilerek Türkçe' ye "Tatmine-yeter" olarak çevrilmiştir.

Simon (1998) "Tatmine-yeter" olanın seçilme mekanizmasını, insan istekleri ve bu isteklerin karşılanma durumu üzerinden açıklar. O'na göre, insanların farklı yaşam standardı beklentileri ve dolayısıyla yeme-içme, seyahat etme gibi çok farklı boyutlarda farklı istekleri vardır. Bütün bireyler, bu isteklerin ne kadarının gerçekleştirilebilir olduğuna dair de bir yargıya sahiptirler. Bu yargı doğrultusunda, önlerindeki seçenekler setindeki hangi seçeneğin bu istek boyutlarından hangisini, ne kadar karşılayacağına bakarlar. Eğer bu istekleri **tatmine-yeter** seviyede karşılayan bir seçenek varsa, o seçilir. Şayet böyle bir seçenek yoksa, diğer alternatifler değerlendirilmeye ve yeni alternatifler aranmaya devam edilir. Bu noktada, yeni bir alternatif bulunana kadar, seçim durumundaki bireyin seçenekler içinden kendi istek boyutlarını ne kadar tatmin edilebileceğine – etmesi gerektiğine ilişkin beklentileri düşer (Simon, 1998; Sherpereel, 2001: 30-32). Örneğin Ahmet Bey, ikinci el bir araba almak istiyor olsun. Uygun bir araba bulmak üzere ikinci el oto pazarına giden Ahmet beyin kafasında, bütçesini de göz önünde bulundurarak, tercih edilebilir bir arabada bulunması gereken özelliklerin en üst seviyesine (Optimum) ilişkin bir fikir vardır. Mesela ona göre (en) uygun bir ikinci el araba: **100.000 km den az yol yapmış, dijital klimalı ve otomatik vitesli bir araç** olsun. Bu özellikler, Ahmet beyin ikinci el arabaya ilişkin isteğinin boyutlarını ifade eder. Ne var ki, Ahmet bey zaman, parasal maliyet gibi sınırlardan ötürü, o hafta pazara gelen bütün arabaları deneme imkânına sahip değildir. Bu yüzden, sadece altı araba inceler ve en uygun şartları sağlayan aracı bulamamasına rağmen, en uygun şartları tamamen değil ama "kabul edilebilir" ölçüde sağlayan (tatmine-yeter) **150 bin kilometrede, manuel klimalı ve otomatik vitesli** altıncı arabayı satın alır (Baumoll, 2004: 60). Simon'un açıkladığı "Tatmine Yeter" mekanizması, kendisinden sonra ortaya konan ve bu çalışmanın değineceği başka bir yaklaşım olan, davranışsal karar modeline (Tversky ve Kahneman, 1986) de kaynaklık etmiştir (Sherpereel, 2001: 32).

2.3. Davranışsal Karar Teorisi

Karar vermeyi davranışsal olarak ele alma yaklaşımı temelinde, Kahneman ve Tversky'nin (1979) ortaya koyduğu davranışsal karar teorisine dayanır (Kahneman ve Tversky, 1979). Davranışsal karar teorisi, normatif bir teori olan rasyonel teorisinin aksine tanımlayıcı (descriptive) bir teoridir. Teori, klasik rasyonel teoriye önemli eleştiriler getirir. Örneğin, rasyonel teoride karar vericinin sadece ekonomik güdülerle hareket eden bir Homo economicus olmakla sınırlandırılmasını eleştiren davranışsal teori, karar verme sürecinin insanın psikolojik (bilişsel) yönü yadsınarak anlaşılamayacağını öne sürer (Tversky ve Kahneman, 1985: 25). Kısaca, insanın karar verirken hangi bilişsel süreçleri nasıl işlettiği anlaşılmalıdır. Bu bağlamda, davranışsal karar teorisi seçim kavramını ele alırken, klasik teorisinin temel aldığı beklenen değer teorisini değil, beklenti teorisini esas alır. Beklentiler teorisi, bilişsel hata kavramı ile birlikte davranışsal teorisinin en önemli iki temelinden biridir (Gazel, 2014). Devam eden bölümde, davranışsal karar teorisini daha iyi anlamak üzere, öncelikle beklenti teorisi incelenecek, sonrasında karar davranışını etkileyen bilişsel hatalara özet olarak değinilecektir.

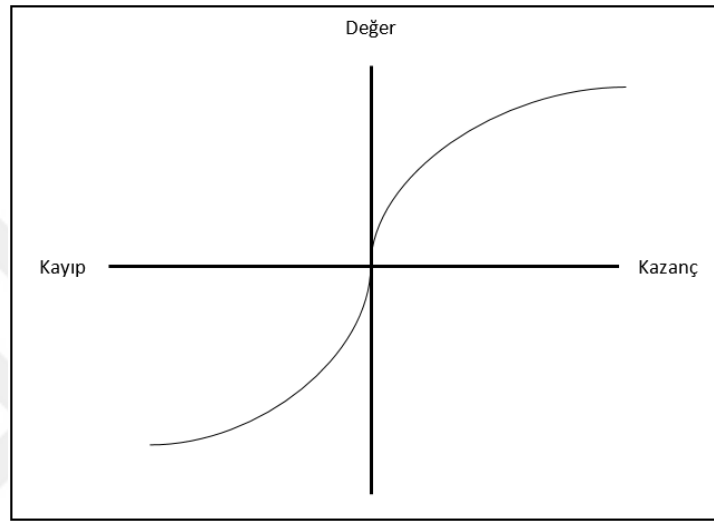
2.3.1. Beklenti Teorisi ve Temel Yanılgılar

Beklenti teorisi, açıklayıcı bir teori olarak seçim davranışını anlamaya çalışır. Teori, normatif bir teori olan beklenen değer teorisi gibi karar vericiyi idealize etmez (Maule, 1985) ve ilgili sürece de indirgemeci bir şekilde yaklaşmaz. Özet olarak beklenti teorisi, seçim davranışını olduğu haliyle anlayarak insanların (özellikle finansal) karar durumlarında seçimlerini nasıl yapacaklarını tahmin etmeye çalışır (Gazel, 2014). İlgili literatürde beklentiler teorisi, daha çok, ikamesi olarak değerlendirildiği beklenen değer teorisi ile farkları üzerinden incelenir. Bu çalışmada da teori beklenen değer teorisi ile ayrıştığı noktalar üzerinden ele alınacaktır. Örneğin, beklenen değer teorisinde ortaya konan fonksiyon bir fayda fonksiyonu iken, beklentiler teorisinin fonksiyonu bir değer fonksiyonudur. Beklentiler teorisindeki değer fonksiyonunun ise üç temel özelliği vardır (Lehenkari, 2012):

- Fonksiyon beklenen değerde olduğu gibi toplam refah yerine, kayıp ve kazançlar üzerinden tanımlanır.

- Değer fonksiyonu kazanç bölgesinde içbükey, kayıp bölgesinde ise dış bükey şekildedir. Kısacası fonksiyon “S” şeklindedir.
- Değer fonksiyonu, kayıp bölgesinde, kazanç bölgesinde olduğundan daha diktir. Bu fark, insanların kayıp durumlarından kaçınma eğilimine referans verir.

Şekil 2.3. Teorik Değer Fonksiyonu



Kaynak: (Kahneman ve Tversky, 1979: 279)

Yukarıdaki özelliklere genel olarak bakıldığında, değer fonksiyonunun kazanç bölgesinde riskten kaçınma davranışı hâkim iken, kayıp bölgesinde risk arayışı davranışının öne çıktığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, karar verici kazanmakta ise riskten kaçınma eğiliminde, kaybetmekte ise de daha fazla risk alma eğilimindedir. Çünkü beklentiler teorisine göre, kayıp durumundaki değer kaybı, kazanç durumundaki ilave değerden daha yüksek olarak algılanmaktadır (Gazel, 2014: 10; Paddock vd., 2015: 168). Burada en önemli nokta ise, neyin kazanç neyin kayıp olduğuna nasıl karar verileceğidir. Finansal kararlarda karar verici, neyin kayıp neyin kazanç olduğunu, kendi bilişsel süreçleri ile belirlenen yahut ona sunulan bir **referans noktasına** göre tespit eder. Örneğin Ahmet Bey, X firmasına ait hisse senetlerini ₺ 50 fiyatla satın almış ve dönem sonunda hisse senetlerinin fiyatları ₺ 100 olarak gerçekleşmiştir. Ne var ki Ahmet Bey, hisseleri aldıktan altı ay sonra ₺ 75 fiyat üzerinden satmıştır. Ahmet Bey satıştan ₺ 25 net kazanç elde etmiş olmasına rağmen, yılsonunda elde ettiğini kayıp mı yoksa kazanç mı olarak değerlendireceği

kendi sattığı fiyatı mı yoksa yılsonu satış fiyatını mı referans alacağına bağlıdır (Nofsinger, 2014: 30). Başka şekilde ifade edilirse, Ahmet Bey hisselerin alış fiyatı olan ₺50'yı referans alırsa kazandığı net ₺ 25'dan dolayı bu karar durumunun sonucunu kazanç olarak, yılsonu satış fiyatı olan ₺100'yı referans alması durumunda ise, satışı yılsonunda yapmış olsa kazanabileceği fazladan ₺ 25'yı elde edemediği için kararının sonucunu kayıp olarak değerlendirecektir. Burada Ahmet Bey'in, esas aldığı referans noktaları dolayısıyla kararının sonucunu kayıp ya da kazanç olarak nitelendirmesi sonraki karar durumlarında da bu referans noktasını esas alarak karar vermeye devam etmesi ise “**Çapalama Etkisi (Anchoring Heuristics)**” gibi bilişsel yanılığın sonucudur.

Çapalama etkisi, davranışsal teoride en çok bilinen hüristiklerden biridir. Çapalama süreci, bilgisinin olmadığı sayısal bir değere ilişkin bir tercih yapma/karar verme durumunda olan karar vericiye başlangıç noktası olarak bir sayısal değer verilmesi ve karar vericinin de bu değeri esas olarak bir yargıya ulaşmaya çalışması durumunu ifade eder (Chapman ve Johnson, 2002: 121). Bu duruma örnek olarak, daha önce (anlatılan hikâyede) aldığı otomobilini satmak isteyen ancak kendi aracının fiyatına ilişkin bir bilgisi olmayan Ahmet bey verilebilir. Ahmet bey, aracının ne kadar ettiğini bilmez ve çevresinde yahut internet üzerinde satılan, kendi aracına benzer araçların fiyatlarını araştırarak öğrendiği ortalama fiyat aralığı üzerinden kendi aracının fiyatını belirler. Çapalama etkisinde, başlangıç olarak verilen değer, çoğu zaman hakkında tahmin yürütmek durumunda olunan gerçek değere yakın bir değer bile değildir ancak karar vericiye, yine de yargıda bulunmasında dayanak teşkil eder (Kudryavtsev ve Cohen, 2011: 15).

Davranışsal teoriye göre, karar vericinin yargılarını etkileyen bir başka temel bilişsel etki de “**Çerçeveleme Etkisi (Framing Effect)**” dir. Çerçeveleme etkisi, aynı karar durumu farklı şekillerde sunulduğunda yahut algılandığında bireylerin farklı değerlendirmeler yapmaları anlamına gelir. Örneğin, aşağıdaki görsel yanılısama aynı uzunluktaki iki çizginin farklı şekillerde sunulduğunda farklı algılandığını ifade eder (Gazel, 2014; Tversky ve Kahneman, 1986). İki çizgi de aynı uzunlukta olmasına rağmen, genellikle ikinci çizgi daha uzun olarak algılanmaktadır.

Şekil 2.4. Görsel Yanılsama



Kaynak: (Tversky ve Kahneman, 1986: 266)

Benzer biçimde, karar durumları da farklı şekilde sunulduğunda, karar vericiler farklı seçimler yapabilmektedirler. Tversky ve Kahneman (1985), British Columbia ve Stanford üniversitelerinden öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırmada bu etkiyi ortaya koymuşlardır. Aynı karar durumunda, aynı çözüm alternatifleri farklı şekillerde sunularak öğrencilerden karar vermeleri istenmiş ve öğrencilerin farklı sunular karşısında (çoğunlukla) farklı karar verdikleri görülmüştür. Verilen karar durumu ve çözüm alternatiflerinin farklı sunuları aşağıdaki gibidir (Tversky ve Kahneman, 1985: 26):

“Problem 1 (N = 152): Amerika’nın 600 kişi öldürecek olan beklenmedik bir Asya hastalığı salgını için hazırlandığını hayal edin. Bu hastalıkla mücadele etmek için iki alternatif program sunulmuştur. Programlar uygulandığında ortaya çıkacak kesin sonuçların aşağıdaki gibi olduğunu varsayın:

Eğer A programı uygulanırsa 200 kişi kurtulacak (%72)

Eğer B programı uygulanırsa üçte bir olasılıkla 600 kişi de kurtulacak, üçte iki olasılıkla hiç kimse kurtulamayacaktır (%28)

Hangi programı uyguladınız?

Problem 2 (N = 155): *eğer C programı uygulanırsa 400 kişi ölecek. (%28)*

D programı uygulanırsa da üçte bir ihtimalle hiç kimse ölmeyecek, üçte iki ihtimalle 600 kişi ölecek. (%78)

Hangi programı uyguladınız?”

Burada, kurtarılabacak olan insanlar, diğere bir ifade ile kazançlar üzerinden sunulan (olumlu çerçeveleme) ilk problemde, cevaplar daha çok riskten kaçınma davranışını yansıtır. Diğere yandan, kayıp anlamına gelen ölecek olan insanlar üzerinden sunulan (olumsuz çerçeveleme) ikinci problemde, cevaplar genel olarak risk alma davranışı doğrultusunda gelmiştir (Kühberger ve Tanner, 2010; Tversky ve Kahneman, 1985). Bu sonuç, beklenti teorisinin esası olan “S” şeklindeki değere fonksiyonunun ilgili özelliğini doğrulayıcı niteliktedir.

Sonuç olarak, davranışsal teoriye göre nasıl (finansal) karar verileceğı, karar durumlarının nasıl çerçvelendiğıyle doğrudan ilgilidir. Yine karar verirken, çapalamanın hangi noktada yapılacağı, kısacası hangi referans noktasına göre bir yargıda (judgement) bulunulacağı da, karar durumunun nasıl çerçvelendiğine bağlıdır (Kühberger ve Tanner, 2010: 317). Bu sürece etkiyen, çapalama ve çerçeveleme gibi temel mekanizmaya esas teşkil eden hōristikler dışında, başkaları da mevcuttur. Bu hōristikler temelde (Gazel, 2014; Nofsinger, 2014; Pompian, 2006); (1) bilişsel yanlılıklardan, (2) geçmişini hesaba katmaktan ya da grurur ve pişmanlık gibi duygulardan kaynaklananlar olarak sıralanabilir. Hōristikleri daha detaylı incelemek bu araştırmanın sınırlarını aşacağı için, davranışsal karar vermeye ilişkin buraya kadarki açıklamalarla yetinilecektir.

2.4. Doğal Karar Verme

Doğal karar verme teorisi, tanımlayıcı (descriptive) bir teori olarak, insanların gerçek dünya şartlarında nasıl karar verdiklerini anlamaya çalışır (Klein, 2008). Bu doğrultuda teori, gerçek hayattaki karar vericilerin, zaman, bilgi, kişisel kabiliyetler gibi gerçek sınırlılıklar altında kararlarını nasıl verdiklerini (Bryant, 2002), çoğunlukla nitel yöntemlerle, inceler. Davranışsal teori gibi, rasyonel karar teorisini eleştiren doğal karar verme teorisine göre, rasyonel karar verme literatüründe yer alan pek çok saha çalışmasının incelediğı, kumarbazların karar durumları, gerçek hayattaki karar durumlarını yansıtmaz. Dolayısıyla, bu çalışmalar sonucu elde edilen bulgular, gerçek hayat şartlarında var olabilmek üzere sürekli kararlar vermek durumunda olan gerçek liderlere bir şey söylemez. Örneğinin, gerçek hayatta bir lider, kumarbazlar gibi bir bahis üzerine seçimlerini yapıp, sonuçları edilgen bir şekilde beklemez. O, kendisinin ve işletmesinin uzun vadede varlığını sürdürebilmesi için,

“etken” bir şekilde çevresinde olup biteni (doğru) anlamak ve onlara şekil vermek durumundadır (Klein, 2008: 457-458). Bu doğrultuda, doğal karar verme teorisi gerçek karar durumlarını gözlemleyerek, gerçek karar vericilere, gerçek öneriler getirmeyi hedefler.

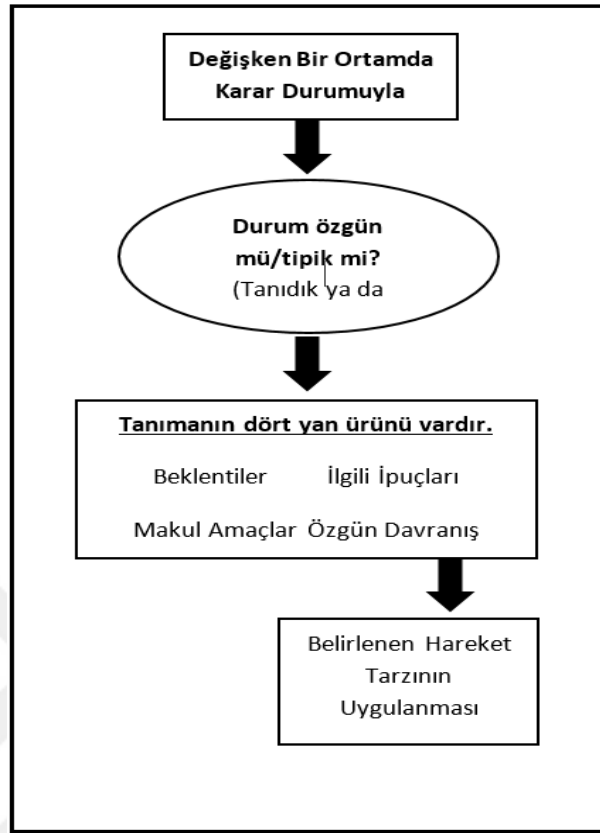
Doğal karar verme teorisi, gerçek karar durumlarını incelerken uzmanlık kavramına vurgu yapar. Bu bağlamda, teori doğrultusunda yürütülen gözlem ve görüşmeler, itfaiyeciler, askerler gibi meslekleri gereği devamlı surette uzmanlık gerektiren, tehlikeli ve zor kararlar vermek durumunda olan kişilere yönelmiştir (Bower, 1998). Bu noktada dikkati çeken, uzman niteliğindeki kişilerin, seçenekleri değerlendirmeye fırsat vermeyecek ölçüde kısa sürelerde, çok tehlikeli sonuçlar doğurabilecek kararları çoğu zaman doğru olarak vermeleridir. Doğal karar verme teorisine göre uzman kişiler, diğerlerinden farklı olarak karar durumları içinde anahtar ipuçlarını görüp, hızlı teşhisler koyar ve tek bir çözüm yolu belirlerler (Briggs, Nunamaker-Jr. ve Sprauge-Jr., 1998: 15-16). Bu noktada teorinin “uzman” kavramından ne anladığına değinmekte yarar görülmektedir. Bu teoriye göre uzmanlık, belirli bir alanda olağanüstü bir yetenek elde edilmesi anlamına gelir. Uzman, o alanda bilinebilecek her şeyi bilen, diğerlerinin yapamayacaklarını yapabilen kişidir. Bir alanda uzman olanları olmayanlardan ayıran, onların o alandaki bilgisinin genişliği ve derinliğidir. Diğer yandan, bir meslekteki her profesyonel o mesleğin uzmanı olmayabilir (Phillips vd., 2008: 299). Diğer bir ifade ile her itfaiye çavuşu ya da rütbeli asker, uzman niteliği taşımayabilir. Burada örnek olarak, Bower’ın (1998) makalesinde yer alan, çok kısa bir sürede verdiği kritik bir kararlar atmalarını, hayatlarına mal olabilecek bir durumdan kurtaran itfaiye amirinin durumu verilebilir. Olay kısaca şöyle gelişir (Bower, 1998: 44):

“İtfaiye erleri, sakin bir mahalledeki küçük bir evin mutfağında çıkan sıradan bir yangını söndürmek üzere eve girerler. Alevler evin oturma odasına sıçramıştır. Yangın söndürme çalışmalarına başlarlar fakat bütün çabalarına rağmen alevler bir türlü zayıflamaz. Bu durumda karar karar verici konumda olan itfaiye amiri, altıncı his (extrasensory perception) dediği bir duygu ile bir anda, herkese evden çıkmalarını emreder ve onlar evden çıkar çıkmaz, az önce içinde buldukları odanın

tabanı çöker. Evin bir bodrum katı vardır ve yangın aslında oradan çıkmıştır. Amir o kritik kararlar arkadaşlarını hayati bir tehlikeden kurtarmıştır. Daha sonra görüşüldüğünde itfaiye amiri, evin bir bodrumunun olduğunu bilmediğini, sadece bir şeylerin ters gittiğini hissettiğini ve bunun üzerine evden çıkma emrini verdiğini söyler.”

Buradaki itfaiye amirinin, böyle bir durumda isabetli karar vermesini sağlayan ve kendisinin altıncı hisle açıkladığı mekanizmanın nasıl işlediğini anlamak, kendi hayatını değil belki ama işletmesinin hayatını kurtaracak stratejik kararlar vermek durumunda olan bir CEO için büyük anlam ifade edecektir. Davranışsal karar verme teorisinde, bu mekanizmayı açıklamaya çalışan çeşitli modellerin varlığından söz edilebilir (Klein, 2008). Örneğin, Hammond’ın (1987), “Bilişsel Süreklilik Teorisi (Cognitive Continuum Theory)”, kararların sezgilere yahut analitik süreçlere dayanma derecelerine göre, süreklilik arz eden bir cetvel üzerinde konumlandırır. Bu teorinin öngördüğü modele göre, bir kararın sezgilere mi analitik değerlendirmelere mi dayandığı ise, karar verilirken yeterli zamana yahut bilgiye sahip olunup olunmaması gibi dışsal etkilerle şekillenir (Hammond vd., 1987; Klein, 2008). Diğer bir model olan Rasmussen’in (1983) “Bilişsel Kontrol Modeli (Model of Cognitive Control)” ise, hüristik kısa yollara imkân tanıyan bir karar merdiveni tanımlar ve bu merdiven bağlamında ortaya konan karar davranışlarını ise, yetenek temelli, kural temelli ve bilgi temelli olarak üçe ayırıp değerlendirir. Üçüncü olarak Klein’in (1998) “Bilişsel Öncelikli Karar Modeli (Recognition-Based Decision Making Model)” doğal karar verme literatüründe en çok bilinen ve kabul gören modeldir (Bower, 1998; Nemeth ve Klein, 2010; Phillips vd., 2008; Bryant, 2002; Klein, 1998). Dolayısıyla bu modeli daha detaylı olarak incelemek uygun olacaktır. Aşağıda, Şekil 2.5.’te “Bilişsel Öncelikli Karar Modeli” temel seviyede açıklanmaktadır.

Şekil 2.5. Bilişsel Öncelikli Karar Modeli



Kaynak: (Phillips vd., 2008: 304)

Bilişsel öncelikli karar modeli, temel olarak insanların geçmiş tecrübelerinden nasıl davranış kalıpları biriktirerek bunları karar vermede kullandıklarını açıklamaya çalışır. Buradaki süreç, öncelikle uzman karar vericinin değişken bir ortamda ve çok kısıtlı bir zaman dilimi içinde hayati bir karar vermek durumunda kalmasıyla başlar. Sonrasında, uzman kişi karşılaştığı durumu geçmiş tecrübeleri doğrultusunda değerlendirir. Bu süreçte, yukarıda sözü edilen davranış kalıpları rol oynar. Burada karar verici, bu karar durumunun geçmiş tecrübeleri sayesinde oluşturduğu davranış kalıplarından birine uyup uymadığını, ilgili ipuçlarını değerlendirerek, beklentilerini ve amaçlarını gözden geçirerek değerlendirir. Eğer karar durumu geçmişten tanıdık bir durum ise, sezgisel olarak geçmişte ne yapılmışsa, karar anında da o yapılır (Klein, 2008: 457) . Ne var ki, her zaman karar durumu uzmana tanıdık gelmeyebilir. Şayet uzman karar verici, tanıdık olmayan belirsiz bir durumla karşı karşıya kalırsa, bu kez de bu durum hakkında daha fazla bilgi edinmeye çalışır. Burada da devreye, zihinsel simülasyonlar girer. Uzman, zihninde biriktirdiği davranış kalıplarını

ve/veya hareket tarzlarını (course of action), zihninde mevcut duruma uygulayarak, tatmine yeter (satisficing) ölçüde mevcut duruma uyan hareket tarzını seçer ve uygular. Bu nokta ise doğal karar vermenin, Simon'ın sınırlı rasyonelliği ile bağlantı kurduğu noktayı teşkil eder.

Daha önce açıklanmış olan itfaiye amirinin karar durumunu bu mekanizma açısından değerlendirecek olursak, itfaiyecinin altıncı his dediği etkinin gerçekte ne olduğu açığa çıkabilecektir. İtfaiyeci, yangın esnasında bazı ipuçlarını ve kalıpları (belki de şuur altı bir şekilde) fark ederek, geçmişteki benzer bir durumla eşleştirmiş olmalıdır. Geçmiş tecrübesinde derhal olay yerini terk etmiş olduğunu aklına getirip, o anki yangında da aynı şeyi yapması gerektiğine kanaat getirmiş ve herkese derhal evden çıkış emrini vermiş olması model doğrultusunda öne sürülebilir. Sonuç olarak, doğal karar verme teorisi, karar vermeyi ilgili kalıpları eşleştirme süreci itibarıyla sezgisel, zihinsel simülasyonların kullanımı itibarıyla da analitik bir süreç olarak tanımlar (Klein, 2008: 458).

BÖLÜM 3

3. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE KÜLTÜR

Karar vermenin ne olduğunu ve sürecin nasıl işlediğini inceleyen bir önceki bölümden sonra bu bölümde, karar sürecinde değer ve inançların rolünü kavramanın, strateji ve rekabet avantajı açısından ne anlama geleceği tartışılacaktır. Yönetimin temelde karar vermeden ibaret olarak değerlendirildiği (Simon, 1977; Drucker, 1969) daha önce ifade edilmişti. Karar vermenin bu derece temel bir pozisyona sahip olduğu yönetimde, önemli bir faaliyet alanı olan stratejik yönetim açısından ise temel soru; neden bazı şirketlerin diğerlerine devamlı olarak üstün geldikleridir (Hamel ve Prahalad, 1994). Buradaki üstünlük, ilgili yazındaki ifadesiyle, rekabet üstünlüğüdür. Konunun bu noktasında rekabet üstünlüğü kavramına daha detaylı değinmekte yarar görülmektedir. Rekabet üstünlüğü kavramı, günümüzde işletme biliminin her alanında sıkça kullanılır ancak kullanımına nazaran az sayıda tanımlama girişimine konu olmuştur. Az sayıdaki bu tanımlara örnek vermek gerekirse, Ansoff (1957) rekabet üstünlüğünü, işletmeye güçlü bir rekabetçi pozisyon kazandırmaya yarayacak olan, ürüne ve/veya pazara has özellikler olarak tanımlar (Ansoff, 1957). Benzer şekilde Porter'a (1980) göre de rekabet avantajı, işletmeye rakiplerinin üzerinde performansı gösterme olanağı tanıyan örgütsel faktörlere ilişkin bir kavramdır (Porter, 1998). Son dönemde konuya eğilen araştırmacılardan Mooney (2010) ise, Ansoff'un ve Porter'ın değerlendirmelerini de göze alarak, rekabet avantajını; işletmeye rakiplerinden daha iyi performans göstermesinde yardımcı olan ve taklit edilmesi zor kabiliyetler ya da kaynaklar olarak tanımlar (Mooney, 2010: 112).

Bu doğrultuda stratejik yönetim alanı, bazı şirketlerin diğer şirketler karşısında, neden ve nasıl kalıcı rekabet üstünlüğü elde ettiklerini anlamak ister. Yukarıdaki temel soruya cevap verme çabaları, farklı stratejik yönetim okullarının şekillenmesine yol açmıştır. Örneğin, Porter'ın kurucusu ve en önemli temsilcisi

olduğu “Pozisyon Okulu”; kalıcı rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak, faaliyet gösterilen sektör ve firmanın bu sektör içindeki görelî konumunu gösterir (Porter, 1998). Diğer yandan, “Kaynak Temelli Okul” ise sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağının firmanın kendi öz kaynakları olduğunu söyler. Bu görüşe göre, firmalar kendi kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak rekabet avantajı elde edebilecektir. Sonuç olarak pozisyon okulu rekabet üstünlüğünün kaynağını örgütün dışından kaynaklanan etkilerde ararken, kaynak temelli okul avantajı örgüt içi dinamiklerde arar (Barney 1986a, Barney 1986b).

Bu bağlamda, şunu da dikkate almak gerekir ki sistem yaklaşımı doğrultusunda örgüt, birbirini tamamlayan, uyumlu parçaların oluşturduğu bir bütündür. Ayrıca örgüt, içindeki insan unsuru dolayısıyla kendini oluşturan parçaların toplamından fazla, kısaca sinerjik de olan bir sistemdir. Belirli çevre şartları içerisinde yer alan ve bu çevre ile etkileşim içinde iş gören örgüt, bu yönüyle de açık bir sistemdir. Dolayısıyla, bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için, hem iç hem de dış örgütsel şartları gözetmesi gerektiği düşünülmektedir. Aynı şekilde, rekabet üstünlüğünün kaynağını araştıran bir akademik yaklaşım da, rekabet üzerindeki dış ve iç etkileri bütün olarak değerlendirmek durumundadır. Bu noktada, “Temel Yetenekler (Core Competencies)” yaklaşımı; iç ve dış etkileri birlikte hesaba katan bir yaklaşım olarak öne çıkar. Bu yaklaşıma göre, firmalar kendilerine has temel yetenekler geliştirerek rakiplerine üstün gelebilirler. Bu yetenekler, kolay taklit edilemeyen ve firmaya yeni pazar fırsatları sunma potansiyeli taşıyan yetenekler olmalıdır (Pharalad ve Hamel, 1990). Ne var ki, ”Hiper-Rekabet” şartlarının, D’aveni’nin (1997) kavramı ortaya attığı 90’ların sonlarından daha sert bir şekilde yaşandığı günümüzde, taklit edilemez bir temel yetenek geliştirmek oldukça zordur (D’aveni, 1997). Temel yetenekler konusunda, akla genel olarak teknik ya da teknolojik yetenekler gelir. Bugünün piyasa koşulları içerisinde, bir sektörde Uzak-Doğulu bir firmanın taklit edemeyeceği teknik ya da teknolojik bir ürün yok gibidir. Yeni üretilen bir ürün, çok kısa bir sürede, hatta bazen orijinal ürün piyasaya sürülmeden bile, üretilip piyasaya sürülebilmektedir.

Temel değerlerden ilk olarak söz ettikleri meşhur makalelerinde Phalarad ve Hamel (1990), temel değerlerin birçok başka özelliklerinin yanında, örgütte herkes tarafından paylaşılan bir anlayış (understanding) geliştirmek anlamına geldiğini söylerler (Pahalad ve Hamel, 1990). Kültür alanında en önemli araştırmacılardan Schein (2004) ise örgüt kültürünü tanımlarken; kültürün örgütte herkesçe paylaşılan inançlar, değerler ve düşünceler bütünü olduğunu ifade eder (Schein, 2004). Burada göze çarpan paralellik, temel yetenek ile kültürün tanımlar açısından birbirine oldukça yakın bir noktada durduklarını gösterir. Ayrıca, örgütün kendi hayat seyri içinde gerçekleşen önemli bazı olaylar ve davranışlar sonucu oluşan örgüt kültürü, örgütleri birbirinden ayırt eden, örgütün kendisine has bir olgudur. Bu yüzden, kültürün tıpatıp kopyalanması imkânsızdır. Bu bağlamda, inanç ve değerlerin gibi soyut unsurları ile kültürün, stratejik karar sürecinde önemli ve belirleyici bir role sahip olup olmadığının bilinmesi, örgüt kültürünün bir temel yetenek olabirliğinin değerlendirilebilmesine imkân tanıyabilecektir. Bununla beraber, daha önce de ifade edildiği gibi, temel yeteneklere ilişkin örnekler daha çok teknik ya da teknolojik yeteneklerdir. Teknoloji ise kültürün soyut unsurları üzerinde yükselen, daha somut bir unsur, bir üründür (Şişman, 2007: 5). Dolayısıyla, şayet kültür bir temel yetenek ise; teknoloji ağırlıklı temel yeteneklere zemin oluşturan ve bu tarz teknik yetenekleri doğrudan ya da dolaylı olarak üreten bir temel yetenek olmalıdır.

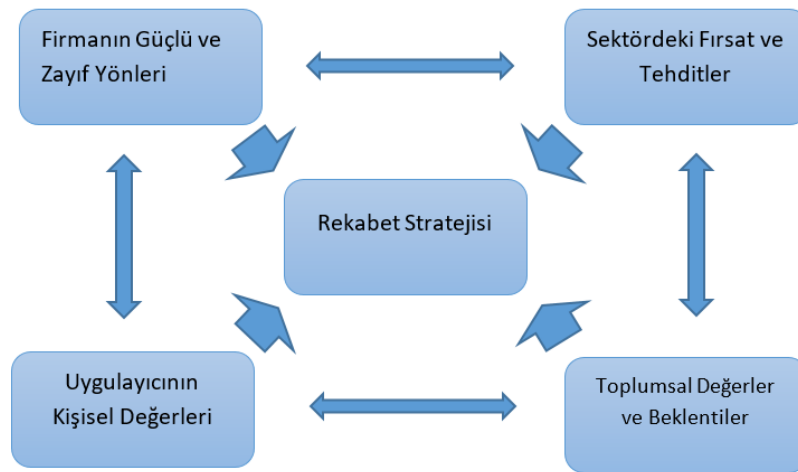
Dil ve metaforlara ilişkin bir sınıflandırmada, kök metafor adıyla anılan bir tür metafordan söz edilir. Kök metaforlar; bir bireyin dünya görüşünü ve gerçeklik algısını şekillendiren metaforlardır. Kültürle ilgili yazın incelendiğinde, kültürün bir kök metafor niteliğinde, örgüte ilişkin anlayışı geliştirmeye yarayacak bir enstrüman olarak ele alınıp alınamayacağına ilişkin tartışma göze çarpar (Smircich, 1983). Bu bilgiler ışığında kültür (değer ve inançlar), bir temel yetenek olarak ortaya çıktığında, bu temel yetenek teknik esaslı temel yeteneklerden farklı ve tıpkı kök metafor kavramında olduğu gibi diğer yeteneklere dair bir anlayış geliştiren daha derinlerde yer alan (Örtenblad, vd., 2016) bir temel yetenek olmalıdır. Kısacası kültür, rekabet üstünlüğü kavramına bakışı etkileyen ve rekabet üstünlüğü kazandıracak olan temel yetenekleri şekillendiren bir temel yetenek, bir “Kök Yetenek (Root Competence)” olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda, çalışmanın ikinci bölümünde; (1) rekabet ve rekabet üstünlüğü kavramları incelenerek, rekabet üstünlüğünün kaynağına ilişkin

yaklaşımlar değerlendirilecek ve bu yaklaşımlar doğrultusunda (2) kültürün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmedeki rolü tartışılacaktır.

3.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Yaklaşımlar

Rekabet kavramının İngilizce karşılığı olan “Competition” kelimesi etimolojik köken olarak Latincedeki “bir şey için yarışma, çekişme” anlamına gelen “Competere” fiilinden gelir (Online Etymology Dictionary, 2017). Türkçe sözlükte ise, rekabet kelimesinin karşılığı olarak “Aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” ifadeleri yer alır (TDK Büyük Türkçe Sözlük, 2017). Bu yarış, stratejik yönetim düzleminde, daha çok ürün yahut hizmet satma, dolayısıyla daha çok kâr etme ve sonuç olarak uzun vadede ayakta kalma amacı güden işletmeler arasında gelişir. Bu açıdan bakıldığında işletmeler açısından yarışma hali, onlar yaşamlarını sürdürdükleri müddetçe devam eder. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler incelendiğinde, bazılarının diğerlerine göre daha yüksek performans gösterdikleri gözlemlenir. Örneğin, bazı işletmeler yatırdıkları sermaye karşısında diğerlerine göre daha fazla kar elde etmektedirler. Bu farkın nedeninin ne olduğu sorusu, uzun süre iktisatçıları ve işletme alanında faaliyet gösteren araştırmacıları meşgul etmiştir. İşletmeler, rekabet stratejilerini ve bu doğrultuda verdikleri kararlarını dört temel faktörün etkisi altında şekillendirirler. Bu faktörler aşağıdaki Şekil 3.1’de gösterilmektedir.

Şekil 3.1. Rekabet Stratejilerini Etkileyen Faktörler



Kaynak: (Porter, 1998: xxvi)

Temelde buradaki faktörler arasında, iç kaynaklı faktörler ve dış kaynaklı faktörler şeklinde bir ayırım mevcuttur. Sektördeki fırsatlar ve tehditler ile toplumsal değer ve beklentiler dışsal faktörleri oluştururken, uygulayıcıların kişisel değerleri ile firmanın güçlü ve zayıf yönleri iç faktörleri oluşturur. İşletmeler tutarlı-uygulanabilir stratejiler geliştirebilmek için bu faktörleri dikkate almak durumundadır.

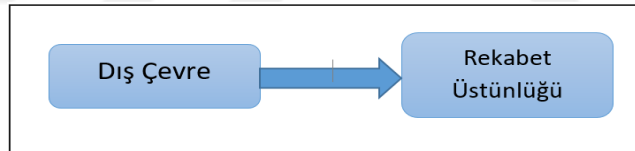
İlk olarak, firmanın güçlü ve zayıf yönleri bölümü, işletmenin, finansal yapısı, tutundurma faaliyetlerine ilişkin çabaları, teknolojik yetenekleri gibi varlık ve yeteneklerinin tamamını ifade eder. Uygulayıcının kişisel değerleri ifadesi ise, stratejileri belirleyen ve uygulayan üst yöneticilerin kişisel motivasyonları, ihtiyaçları ve kültürel eğilimleri doğrultusundaki değer yargılarına işaret eder. Dış faktörlerden sektöre ilişkin olanlar, sektör içindeki rekabet ortamını ve bu ortamın beraberinde getirdiği riskler ve kazanç fırsatlarını ifade eder. Toplumsal değer ve beklentiler ise, işletmenin içinde bulunduğu toplumun beklentileri, ilgileri ve değer yargıları ve ayrıca devlet otoritesinin karar ve uygulamalarını içerir (Porter, 1998).

Bu bağlamda rekabet üstünlüğünün kaynağına ilişkin yaklaşımlar da, rekabet üstünlüğünün kaynağını ararken, örgütün/işletmenin/firmanın içine bakan yaklaşımlar ve dışına bakan yaklaşımlar olarak ikiye ayrılabilir. Porter'ın (1998) başını çektiği pozisyon okulu ve bu okulun ortaya koyduğu sektör temelli yaklaşım rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak daha çok sektöre ve işletmenin bu sektör çevresindeki yerine ilişkin, dış sebeplere eğilir (Porter, 1998). Porter'ın bu yaklaşımı, temelini iktisattaki "Endüstriyel Organizasyon Teorisi" nde bulur. Diğer yandan kaynak temelli yaklaşım ise, rekabet üstünlüğünün kaynağını ararken bakışını daha çok örgütün kendi kaynakları ve yeteneklerinden oluşan iç sebeplere yoğunlaştırmıştır. Üçüncü bir yaklaşım olarak kaynak temelli yaklaşım da sayılabilir. İlgili yazında kaynak temelli yaklaşım içinde değerlendirilse de, örgütün yeteneklerine önem atfettiği kadar, örgütün bu yeteneklerle içinde bulunduğu rekabet ortamında nasıl bir pozisyon aldığıyla da ilgilenir. Dolayısıyla, rekabet üstünlüğünü anlamak üzere hem içeri hem de dışarı bakan temel yetenekler yaklaşımı da üçüncü bir bakış açısı olarak bu çalışmada yerini almıştır.

3.1.1. Endüstri Temelli Yaklaşım

Endüstri temelli yaklaşım, esasta “Endüstriyel Örgüt İktisadı” na dayanır. Bu yaklaşım, strateji alanında ise esasta Porter’ın “Beş Güç Analizi” ile anılır. Beş güç analizi, bir sektördeki/endüstrideki rekabet şartlarının beş farklı gücün etkisi altında geliştiği ve stratejik kararlarını bu beş gücü dikkate alarak veren işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri varsayımını esas alır. Porter, bu yaklaşımıyla, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörde, kendilerine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak, tek ve ideal bir pozisyon elde etmelerinin mümkün ve gerekli olduğunu öne sürer (Ovans, 2015). Ayrıca Porter bu analizde, her ne kadar bütün sektörlerde rekabet ortamı bir birinin aynı olmasa da, bütün sektörlerde rekabetin temelde aynı mekanizma ile işlediğini var sayar. Porter’ın “Beş Güç” yaklaşımı stratejistlere rekabet mekanizmasının nasıl işlediğini anlamak üzere bir kavramsal çerçeve sunar. Bütün bu varsayım ve önermelerin temelinde ise, dış çevrenin işletmelerin nasıl hareket edeceklerini belirlemede temel unsur olduğu varsayımı yatar (McDermott 2003: 14).

Şekil 3.2. Basit Olarak Endüstri Temelli Yaklaşım

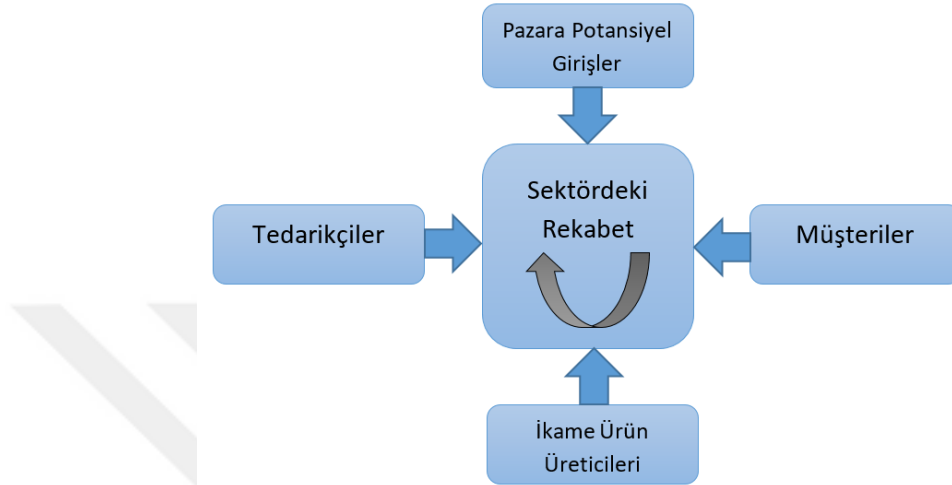


Kaynak: (McDermott, 2003: 4)

1950’li yıllardan şimdiye kadar var olan ve rekabetin fiyat rekabetinden ibaret olduğunu öne süren anlayış, iktisat kaynaklı olan ve doğru kabul edilen yaklaşımdır. Bu yaklaşım doğrultusunda ise, fiyat rekabetinin sadece aynı sektörde rekabet eden firmalar arasında gerçekleştiği düşünülüyordu. Fakat Porter, rekabetin temelde fiyat üzerine olduğunu kabul etmekle birlikte, sadece sektör içindeki işletmelerin fiyat kararlarına bağlı olmadığını öne sürer (Ovans, 2015). O’na göre, bir işletmenin ürününe fiyat belirlemede ne kadar özgür olduğu ki bu da ne kadar kar elde edeceğini doğrudan etkiler, sektör içindeki rekabet dışında dört önemli faktöre daha bağlıdır. Bu bağlamda Porter’ın yaklaşımında rekabet mekanizması beş farklı güç odağıyla işler: (1) sektörde var olan rekabet, (2) müşterilerin etkileri, (3) tedarikçilerin etkileri,

(4) pazara potansiyel girişlerin etkileri, (5) ikame ürünlerin varlığı. İşletmeler bu güçlerin oluşturduğu tehditleri değerlendirip, kendilerini rekabet üstünlüğüne taşıyacak bir pozisyon almalıdırlar.

Şekil 3.3. Porter'ın Beş Faktör Yaklaşımı



Kaynak: Kaynak: (Porter, 1998, s. 4)

3.1.1.1. Sektörde Var Olan Rekabet

Sektör kavramının tanımı konusunda tam bir netlik olmamakla birlikte; bir sektörün birbirine yakın ikame olabilecek ürünler üreten işletmelerden oluştuğu söylenebilir (Porter 1998: 5). Aynı sektör içindeki işletmeler çeşitli yollarla birbirlerinden müşteri çalmaya çalışırlar ve bu durum, rekabete etki eden faktörler içinde en güçlü olanıdır (Thompson ve Strickland III 2001: 79).

Sektör içi rekabet sektördeki büyüme, sabit maliyetler ve stok maliyetleri, periyodik kapasite fazlası, değiştirme maliyetleri, sektördeki rakiplerin sayısı ve sektörden çıkış engelleri gibi, çeşitli yapısal değişkenlerden doğrudan etkilenir. Bunların yanında sektördeki rekabet, işletmelerin marka kimlikleri, ürünleri arasındaki farklar ve seçtikleri rekabetçi stratejilerin de etkisi altındadır (Certo ve Peter, 1991: 112). Fiyat rekabetleri, reklam savaşları, müşteri odaklı yaklaşımlar gibi stratejik hamleler bu ortamda gerçekleştirilir.

Yukarıda ifade edilen şartlar altında sektördeki rekabet çetinleşir yahut hafifler. Örneğin bir sektörde rakiplerin sayısı arttıkça, ilgili ürüne olan talep

azalıyorsa yahut yavaş artıyorsa, fiyat rekabeti yapılıyorsa, rakipler pazardaki pozisyonlarını geliştirmek istiyorlarsa, sektörden çıkış fazla maliyetliyse veya müşterilerin başka bir ürün değiştirme maliyetleri düşükse, o sektörde rekabet daha yoğun yaşanıyor demektir (Thompson ve Strickland III, 2001: 82-84).

3.1.1.2. Sektöre Potansiyel Girişler

Sektöre yeni giriş yapan her işletme, sektörün üretim kapasitesinin artması ve bunun yanında pazardan pay almak isteyen ve sektör içindeki kaynakları bölüşmek isteyen yeni bir rakip anlamına gelir (Porter, 1998: 7). Bir sektöre dışarıdan girişlerin ne derece tehdit olacağı konusunda ise belirleyici olan öncelikle sektörün kendi içyapısından ve dış çevresinden kaynaklanan engeller ile sektörde önceden var olan firmaların yeni girişler karşısındaki tavırlarıdır. Bu faktörler sektöre yeni girecek olan firma açısından, o anda sektörde yer alan firmalar karşısında bir maliyet dezavantajı oluştururlar (Rue ve Holland, 1989: 112). Böylelikle sektöre girmeyi planlayan işletme, sektörde bulunun güçlü rakiplerle mücadele etmek yerine başka bir sektöre girmeyi yahut bulunduğu sektörde kalmayı tercih edebilir. Sektöre giriş engelleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Thompson Jr. ve Strickland III, 2001: 88-89):

- Ölçek Ekonomileri
- Ölçekten Bağımsız Maliyet ve Kaynak Avantajları
- Öğrenme ve Tecrübe Eğrisi Etkileri
- Sektörde Var olan Teknoloji ve Know-How'a Yetişememek
- Marka Tercihleri ve Tüketici Bağlılığı
- Sermaye İhtiyacı
- Dağıtım Kanallarına Erişim
- Düzenleyici Siyasi Kararlar
- Vergiler ve Uluslararası Ticari Sınırlamalar

Sektörde ölçek ekonomileri hâkim ise, o sektöre yeni girecek olan bir oyuncu için önemli bir karar durumu söz konusudur. Burada, ya yüksek riskler göze alınıp yüksek düzeyde bir yatırım yaparak ölçek ekonomisi uygulanacak yahut küçük bir

yatırımla girilip az kazanmaya razı olunacaktır. Bu gibi durumlarda işletmeler, fazla kaynak kullanarak yatırım yapmanın risklerini almamak ve küçük yatırımın da getirisini tatminkâr bulmamak gibi nedenlerle sektöre girmekten geri durabilirler (Hill ve Jones, 2007: 45). Ölçek ekonomileri dışında, sektörün niteliğinden kaynaklanan yüksek giriş sermayesi ihtiyaçları, sektör içinde dikey büyüyerek dağıtım kanallarını da elde etmiş oyuncuların varlığı ve yerleşik işletmenin ürünlerine olan tüketici bağlılığı gibi etkiler (Porter, 1998) de pazara yeni girişleri engeller.

3.1.1.3. İkame Ürünlerin Etkisi

Bir ürün yahut hizmet için ikame ürün ya da hizmet, aynı işi gören ürün ya da hizmet anlamına gelir. Herhangi bir sektöre bakıldığında sektör içindeki işletmelerin geniş anlamda hem aynı ürünleri üreten işletmelerle hem de ikame ürünler üreten diğer sektör ve işletmelerle rekabet içinde oldukları görülür (Porter 1998, 23). Örneğin gözlük üreticileri kontak lens üreticileriyle, şeker üreticileri mısır şurubu yahut yapay tatlandırıcılarla rekabet halindedir (Thompson Jr. ve Strickland III 2001: 87).

İkame ürün etkisi bir sektördeki satış ve karlılığın da tavanını belirler. Bir ürün yahut hizmetin fiyat tavanı, tüketicinin belirli bir kalitedeki bir ürüne, diğer alternatifleri de göz önüne alarak ödemeye razı olduğu parayla ölçülür (Rue ve Holland, 1989: 114). İkame ürünlerin varlığının oluşturduğu karlılık tavanı aynı zamanda bir yatırımın geri dönüş süresini de doğrudan etkiler. Öte yandan bütün ikame ürünler bir sektör için eşit seviyede tehlikeli değildir. İkame ürünler içinde; (1) fiyat-performans açısından gelişme eğiliminde olanlar ve (2) kar payı yüksek olan sektörler tarafından üretilenler en çok dikkat edilmesi gerekenlerdir (Porter, 1998: 24). Diğer yandan ikame ürünlerin varlığı belirli bazı durumlarda sektördeki rekabet açısından belirli durumlarda daha büyük baskı oluşturur (Rue ve Holland, 1989: 114):

- Tüketici açısından ürün değiştirme maliyetleri çok fazla olmadığında
- İkame ürünler maliyet açısından aynı değerde olduğunda
- Tüketiciler ikame etme alışkanlığında olduklarında

3.1.1.4. Tedarikçilerin Etkileri

Porter'a göre tedarikçilerin bu sistemdeki gücü, fiyatlara ve hammadde ve yarı mamul kalitesi dolayısıyla, ürünün kalitesine olan etkilerinden kaynaklanır (McDermott, 2003: 13). Bazı durumlarda tedarikçiler sektördeki işletmeler karşısında daha kuvvetli olurlar. Tedarikçilerden kaynaklanan tehdidin sektör açısından göreceli olarak daha kuvvetli olduğu durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 1998: 27-28; Thompson ve Strickland III 2001: 88-89):

- Tedarikçi sektörü tek işletmenin yahut az sayıda işletmenin hâkimiyeti altında ise
- Tedarikçiler ikame ürünlerle rekabet halinde değiller ise
- Müşteri olan sektör tedarikçilerin başat müşterileri değilse
- Tedarikçiler müşterilerinin ürettiği ürünün önemli bir parçasını üretiyorsa
- Tedarikçilerin ürünleri farklılaşmış veya müşteriler için ürün değiştirme maliyetleri yüksek ise
- Tedarikçiler hammadde ya da yarı mamulü, ilgili sektördeki işletmelerin kendileri ürettiklerindeki maliyetinin altında bir maliyetle üretiyorlarsa

Piyasada tek ya da az sayıda tedarikçi varsa ve ikame ürünler de bulunmuyorsa tedarikçiler ürettikleri ürünün fiyatını belirlerken hiçbir baskı altında olmazlar ve dolayısıyla bu durum müşteri işletmelerin maliyetlerini yükseltici bir unsurdur. Diğer yandan ilgili sektör tedarikçiler için ana müşterilerden biri değilse ve/veya tedarik edilen ürün asıl ürünün önemli bir parçasını teşkil ediyorsa, tedarikçiler ürünlerini yüksek fiyattan satma eğiliminde olacaklardır. Son olarak, çok fazla teknik bilgi (know-how) gerektirmeyen sektörlerde, tedarikçiler dikey bütünleşme gerçekleştirerek sektöre bir rakip olarak dâhil olabilirler (Porter, 1998) ve bu durum da sektör için, tedarikçilerden kaynaklanan önemli bir tehdittir.

3.1.1.5. Müşterilerin Etkileri

Müşterilerin rekabet üzerindeki etkisi tedarikçilerin etkilerinin aynadaki görüntüsü gibidir (Porter 1998). Neticede aradaki ilişki her iki durumda da bir alım-satım ilişkisidir. Beklenebileceği gibi, müşteriler çok miktarda ve sıklıkla alış

yaptıklarında en güçlü olurlar. Bunun dışında, müşterileri rekabet açısından daha büyük bir etki haline getiren durumlar ise aşağıdaki gibidir (Thompson Jr. ve Strickland III 2001: 88-89):

- Müşterilerin ürün değiştirme maliyetleri düşükse
- Az sayıda müşteri varsa yahut bir müşteri özellikle önemli ise
- Eğer müşteriler satıcılar ve ürünler hakkında iyi bilgilendirilmişse
- Eğer müşteriler geriye doğru dikey bütünleşme yoluyla rakip haline gelebileceklerse
- Müşteriler hangi malı ne zaman ve ne kadar alacaklarını gizli tutuyorlarsa

Bu bağlamda ifade etmek gerekir ki, bir sektörün bütün müşterileri aynı güçte değildir. Bazen bazı müşteriler diğerlerinden daha güçlü yahut etkili olabilirler (Porter, 1998). Örneğin, mobilya yan sanayii sektöründe faaliyet gösteren bir işletme karşısında ulusal çaptaki bir mobilya markası ile bölgesel çaptaki bir alıcının güçleri birbirinden farklı olacaktır. Sektör temelli yaklaşımın, içinde bulunulan sektördeki rekabeti belirleyen dış güçlere yönelttiği bakış, devam eden bölümde incelenecek olan, kaynak temelli yaklaşımla birlikte işletmenin içine, kendi kaynaklarına yönelir

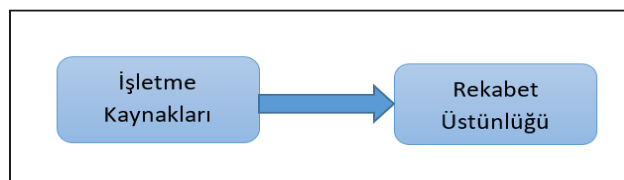
3.1.2. Kaynak Temelli Yaklaşım

Stratejik yönetim alanında, stratejinin ne olduğu ve belirsiz dış çevre şartları içinde nasıl strateji oluşturulabileceği (stratejinin kendi kendine mi olduğu yoksa planlanabilir bir faaliyet mi olduğu tartışması ile birlikte) soruları en önemli tartışma konularındandır (Ansoff, 1975; Mintzberg, 1985; D'aveni ve Gunther, 1994). İşletmenin dışından kaynaklanan belirsizlik, uzun vadede faaliyetlere yön verecek bir yaklaşım geliştirmeyi, kısaca strateji oluşturmayı çok zor bir hale getirir. Stratejik yönetim alanının büyük guruları bu konuda farklı yaklaşımlar öne sürmüşlerdir. Örneğin Ansoff (1975), ekonomik, sosyal yahut siyasi çevrede meydana gelecek önemli kırılmaların tahmin edilebilmesini anahtar olarak görür. Ansoff, bu tür kırılmaların tespiti için ise çevreden gelecek zayıf sinyallerin değerlendirilip stratejik planlara dâhil edilmesini gerekli görür (Ansoff, 1975). Diğer yandan, Mintzberg

(1985) stratejik planlardan çok stratejik düşünmeyi esas kabul eder ve stratejinin stratejistin oyununun içinde, çevresinde olup bitene ilişkin gözlemleri ile şekillendirdiği bir düşünüş biçimi olduğunu öne sürer (Mintzberg, 1985; Mintzberg, 1994). D'aveni ve Gunther (1994) ise stratejinin belirsiz şartlar altında, askeri stratejide olduğu gibi, cephelerin ve hâkimiyet kurulması planlanan alanların iyi tespit edilip savunulması esasına göre belirlenmesi gerektiğini ifade eder (D'aveni ve Gunther, 1994). Bu yaklaşımlar, tıpkı Porter'ın beş gücü esas alan analizi gibi, stratejiyi oluştururken ve rekabet avantajını ararken, işletmenin dışına, dış çevreye bakan yaklaşımlar olarak değerlendirilebilirler. Ne var ki, daha önce de ifade edildiği gibi, dış çevre belirsizliklerle doludur ve strateji oluşturmak için çok da sağlam bir zemin teşkil etmez (Grant, 2001: 116). Öte yandan, işletmenin iç çevresi, stratejist açısından dış çevreye nazaran çok daha bilinen ve dolayısıyla belirsizliğe daha az yer bırakan bir ortamdır.

Bu bağlamda, kaynak temelli yaklaşım strateji oluşturulurken işletmenin içine, iç kaynaklarına odaklanır. Strateji oluşturma sürecinde işletme, kendi kaynaklarını net bir şekilde ortaya koyup geliştirerek stratejisini oluşturur (Grant, 2001: 116). Bu doğrultuda Rumelt (2011), iyi stratejiyi tanımlarken; politika, faaliyet ve kaynakların iyi bir bileşimini oluşturmaktan bahseder (Rumelt, 2011: 22). Kaynak temelli yaklaşımın iki esas varsayımı vardır. Birincisi, bir sektördeki firmalar arasında kaynakların eşit dağılmadığıdır, kısacası kaynak dağılımı heterojendir. İkincisi ise, bu kaynakların işletmeler arasında hızlı bir şekilde el değiştirmedir. Diğer bir ifade ile bu kaynak eşitsizlikleri, uzun süreli olabilir (Barney, 1991). Bu durum da bazı şirketler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek anlamına gelir.

Şekil 3.4. Basit Olarak Kaynak Temelli Yaklaşım



Kaynak: (McDermott, 2003: 5)

İşletme açısından, strateji oluşturmada kullanılabilen olan kaynakları tanımlayıp sınıflandırmadan önce “Anahtar Başarı Faktörleri (Key/Critical Success Factors)”ni tanımlamakta yarar görülmektedir. Zira strateji oluşturma dâhil her işletme faaliyetinin amacı başarı elde etmektir ve bu başarının ne ile ölçüleceğini de anahtar başarı faktörleri belirler (Jenster, 1987). Anahtar başarı faktörleri: işletmenin rakiplerine üstün gelebilmek ve dolayısıyla varlıklarını sürdürebilmek için öncelikli olarak sahip olması gereken nitelikler, uyulması gereken başarı ölçütleri ve performans göstergeleri olarak tanımlanabilir (Bryson vd., 2007: 703-704). Bu bağlamda kaynaklar; işletmenin elinde bulunan, ona anahtar başarı faktörleri konusunda yardımcı olacak ve bu ölçütlere uymasına hizmet edecek her türlü somut yahut soyut varlık, değer ve yetenektir. Diğer yandan Grant’a (1991) göre; kaynaklar, üretim sürecine dâhil olan girdilerdir ve dolayısıyla işletmede en temel analiz birimi olarak değerlendirilebilirler (Grant, 1991: 118-119).

Kaynaklara ilişkin sınıflandırma, temelde soyut (tangible) ve somut (intangible) kaynaklar olarak yapılmaktadır. Sonrasında kaynak tabanlı görüşe ilişkin literatürdeki gelişmelerle birlikte, soyut kaynaklar içinde yer alan örgütsel yetenekler (Pharalad ve Hamel, 1990) ve somut kaynaklar içinde yer alan finansal kaynaklar ayrı birer kaynak grubu olarak sınıflandırmada yerini almıştır (Barney ve Clark, 2007: 22; Rue ve Holland, 1989). Bu bağlamda stratejiye temel teşkil edebilecek kaynaklar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Güleş ve Özilhan, 2010: 482; Seviçin, 2006):

- **Somut Kaynaklar:** Bilançoda yer alan ve kolayca nakte dönüşebilen kaynaklar
- **Soyut Kaynaklar:** Patent, marka değeri, bilinirlik gibi somut olmayan kaynaklar
- **Örgütsel Yetenekler:** Girdi faktörü olmayan ancak girdilerin çıktılara dönüşmesinde işe yarayan sosyal süreçler ve örgütsel özellikler
- **Finansal Kaynaklar:** Para, yedekler borçlar gibi maddi kaynaklar

İşletme kaynakları değerlendirilirken, ilgili literatürde bu kaynaklara atfedilen özelliklere de dikkat etmek gerekir. Barney’ ye göre (1991), işletme kaynaklarının

strateji oluşturma açısından anlamlı olabilmesi ve dolayısıyla rekabet avantajına kaynaklık etmesi için şu özellikleri taşıması gerekir (Barney, 1991: 105-112; Seviin, 2006: 112):

- Değerli olma
- Kıt olma
- Taklit edilemez olma
- İkame edilemez olma

Kaynaklar, ancak bir değer ifade ettiklerinde stratejik olarak anlamlı olabilirler. Bir kaynağın değerli olabilmesi için ise, kaynak işletmenin kendi etkinliğini ve etkililiğini arttırmasına yarayacak stratejiler oluşturmaya imkân tanımalıdır (Priem ve Butler, 2001: 27). Öte yandan, kaynakların işletmeye somut olarak maliyet avantajı, rant veya başka parasal değerler temin etmesi yahut etme potansiyeli taşıması gerekir (Bowman ve Ambrosini, 2003). Bu bağlamda, marka değeri, bilinirlik, örtülü bilgi (tacit knowledge) gibi paraya evrilemese de değer ifade eden kaynaklar da değerli kaynaklar olarak sayılır (Barney, 1991). Kaynakların nadir/kıt olması, rekabet üstünlüğüne kaynaklık etme açısından hayati önem taşır. Eğer bir işletme, diğer rakiplerinde olmayan nadir bir kaynağa sahipse, bu sahiplik ona maliyet avantajı, yüksek karlılık ya da satış olarak geri dönebilecektir (Bowman ve Ambrosini, 2003). Taklit edilememe ve ikame edilememe özellikleri de, bir kaynağın stratejik değer ifade edebilmesi için büyük önem taşır. Zira değerli bir kaynağın nadir olabilmesi, taklit edilememesine yahut en azından tamamen taklit edilememesine bağlıdır (Barney, 1991: 107). Diğer yandan, bir kaynak taklit edilemediği gibi kolaylıkla ikame edilememelidir ki işletme, o kaynağın sağladığı değerden yararlanmaya devam edebilsin (Barney, 1991; Seviin, 2006; Bowman ve Ambrosini, 2003).

Poter'ın başını çektiği endüstri temelli yaklaşımın, rekabet üstünlüğünün kaynağını örgütün dışında aradığı daha önce ifade edilmişti. Diğer bir ifade ile bu yaklaşım, örgütün kendi kontrol edemediği şartlar karşısında uygun pozisyon alarak, rekabette üstün gelmek ve varlıklarını sürdürmek durumunda olduklarını öne sürer. Diğer taraftan, kaynak temelli yaklaşım ise rekabet üstünlüğünün kaynağını örgütün

içinde, örgütün tamamen ya da kısmen kontrol ettiği kaynaklarında ve bu kaynakların doğru kullanımında bulur. Bu bağlamda bu iki yaklaşım, biri örgütün içine diğeri dışına bakan ve birbirini tamamlayıcı yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir (McDermott, 2003: 5).

Konunun bu noktasında ifade etmek gerekir ki, işletme bilimine hâkim en temel yaklaşımlardan biri sistem yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımı doğrultusunda işletme, açık bir sistemdir. Diğerk bir ifade ile bu yapı, birbirini tamamlayan ve uyum içindeki parçalardan oluşur ve dış çevresiyle de etkileşim halindedir. Dolayısıyla, bu açık sistemin stratejik üstünlüğünü konu edinen bir yaklaşımın da, doğal olarak örgütün aynı anda hem dışına hem de içine bakıyor olması gerekir. Bu açıdan bakıldığında, kaynak temelli yaklaşımın içinden çıkan “Temel Yetenekler/Core Competencies” yaklaşımı, rekabet üstünlüğünün kaynağı konusunda örgütün hem içine hem de dışına bakan (McDermott, 2003) bir yaklaşım olarak öne çıkar.

3.1.3. Temel Yetenekler Yaklaşımı

Temel yetenekler yaklaşımı, esasta kaynak temelli anlayıştan çıkmış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın kaynak temelli anlayışa olan farklarını anlamak üzere öncelikle, kaynak, kabiliyet (capability) ve yetenek (competence) gibi kavramların ayrımını yapmak gerekir. Burada ifade etmek gerekir ki, stratejik yönetim alanında, bu kavramların tanımları konusunda kesin çizgiler ve derin ayrımlar olduğunu söylemek zordur.

Daha önce de değinildiği üzere, işletmenin genel performansını etkileyen her türlü varlığı kaynak olarak tanımlanabilir. Kabiliyetler kavramı da, belirli bir kaynak grubunun, belirli bir görev ya da faaliyeti gerçekleştirme potansiyelini ifade eder (Grant, 1991). Bu noktada yetenekler ise, işletmeye önemli amaçlarına ulaşma ya da kritik başarı faktörlerini gerçekleştirme konusunda yardımcı olan, alt kaynak grubudur. Yetenekler, yeterlilik setlerinden, teknolojilerden ve süreçlerden oluşurlar. Ayrıca yetenekler, kaynaklara göre daha az esnekler (Bryson vd., 2007).

Daha önce de ifade edildiği gibi, bu kavramların tanımları arasında keskin ayrımlar yoktur. Ayrıca yukarıdaki tanımlara bakıldığında da, tanım aralıklarının büyük ölçüde kesiştiği görülebilir. Diğerk yandan, bu kavramları zikreden ve aşağı

yukarı aynı dönemde eser veren araştırmacıların çalışmalarına bakıldığında, kaynak, kabiliyet ve yeteneklerin önemli bir ortak özelliği dikkat çeker: rekabet üstünlüğüne kaynaklık ederler. Örneğin, Barney (1991) işletme kaynaklarını, Grant (1991) kabiliyetleri (capabilities), Prahalad ve Hamel (1990) ise yetenekleri (competencies) rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak görürler (Barney, 1991; Grant, 1991; Prahalad ve Hamel, 1990). Dolayısıyla, bu çalışmada tartışma bu kavramlar ve tanımları üzerinden değil, bu kavramlara vurgu yapan yaklaşımlar üzerinden yürütülecektir.

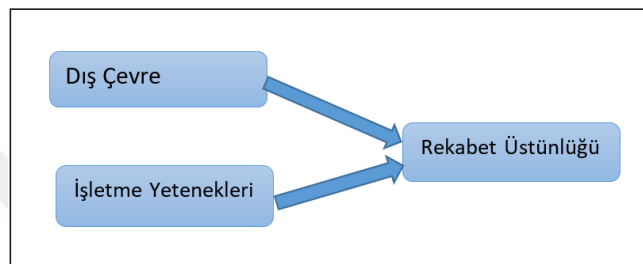
Temel yetenekler yaklaşımı, literatürde ilk olarak Prahalad ve Hamel'in "The Core Competence of the Firm/ Firmanın Temel Yeteneği" adlı meşhur makalesi ile tanınmıştır (Prahalad and Hamel, 1990). Temel yetenekler düşüncesi, bu makale sonrasında hem akademik alanda hem de uygulayıcılar arasında çokça taraftar bulmuştur (Waddel, 2002). Yaklaşımın tutulmasını Rumelt (2011), ilgili çevrenin yeni ve farklı bir yaklaşıma hazır bulunmasına ve aslında ihtiyaç duymasına bağlar (Rumelt, 2011).

Makalede, değişen rekabet şartları ve firmaların geçmişte ve makalenin yazıldığı 90'lerde bu şartlara nasıl tepkiler verdikleri tartışılır. Bu bağlamda, Chandler'ın (1977) çeşitlendirilmiş şirketlerinin bütün çabalarını belirli bir nihai ürüne yönlendirip pazar lideri olmasını bekledikleri bilinir (Chandler, 1977). Fakat pazar şartlarının hızlı değişimi, artık hedefleri daha zor elde edilir ve elde ettikten sonra da daha zor elde tutulur hale getirmiştir. Bu şartlar altında ise, çok az sayıda şirket hızlı değişen pazar şartlarına uyum sağlamakta ve yeni pazarlar oluşturup onlardan faydalanmakta kendilerini ispatlayabilmiştir (Prahalad ve Hamel, 1990). Prahalad ve Hamel, yeni pazar şartlarına uyum sağlayan şirketlerin diğerlerinden farklı olmasını ise, temel yetenekler oluşturabilmelerine bağlarlar. Yazarlar, telekomünikasyon ve yarı iletkenler alanında faaliyet gösteren NEC ve GTE şirketleri arasındaki karşılaştırma üzerinden, rekabet avantajı elde edebilme kavgasında rekabetçi bir temel yetenek portföyü oluşturabilen şirketlerin, rekabet odaklı bir iş portföyü elde etmek için uğraşan şirketleri nasıl geçtiklerini anlatırlar.

Temel yetenekler yaklaşımına göre, rekabet üstünlüğünün kaynağı üst yönetimin, işletmenin elinde bulunan teknolojileri ve diğer üretim becerilerini bir temel yeteneğe dönüştürme ve bu yolla işletmeye değişken dış çevre şartlarına uyum

sağlama özelliği katma becerisindedir (Prahalad ve Hamel, 1990: 81). Başka bir ifade ile bu yaklaşım, açık bir sitem olarak örgütün hem içine, temel yeteneklerin geliştirilmesine, hem de dışına, dış çevredeki değişmelere ve onlara uyum sağlama becerisine bakar. Dolayısıyla, temel yetenekler düşüncesi, pozisyon okulunun ve kaynak temelli yaklaşımın anahtar özelliklerini birleştirerek, işletmenin geliştireceği temel yetenekler ile içinde bulunduğu sektörde avantajlı bir pozisyon elde edebileceğini öngörür (McDermott, 2003: 5).

Şekil 3.5. Basit Olarak Temel Yetenekler Yaklaşımı



Kaynak: (McDermott, 2003: 7)

Kısacası temel yetenekler; örgütün başarısı için olmazsa olmaz nitelikteki yeteneklerdir. Bu yeteneklerin “temel” olma özelliği ise örgütte kaynaklar/yetenekler ile hedefler arasında temel/merkezi (core) bir konumda bulunmalarından kaynaklanır (Bryson, vd., 2007). Diğer bir ifadeyle temel yetenek, işletmelerin rekabetçiliğinde ve dolayısıyla kârlılığında ve uzun dönemde varlığını sürdürmesinde temel bir rol oynadığı (ya da oynaması beklendiği) için temel yetenektir. Öte yandan, bir örgütsel yeteneğin temel olabilmesi için, örgütün diğer rekabetçi yeteneklerinden farklı ve daha iyi yapabildiği bir yetenek olması gerekir (ThompsonJr. ve StricklandIII, 2001). Bu tip bir yetenek, aynı zamanda işletmenin rakiplerinden de daha iyi yaptığı ve dolayısıyla rekabette onu ön plana çıkaran bir yetenektir. Ayrıca temel yetenek, işletmelerin sahip olduğu teknoloji, özellikli bilgi ve beceriler ile edindikleri tecrübelerin bir bileşimidir (Prahalad ve Hamel, 1990). İşletmeler bu bileşimi, yenilikçi temel yönetim süreçleri ve yenilikçi temel ürünler elde etmeyi amaçlayan bir sürecin başlangıç noktası olarak değerlendirebilirler (Yang, 2013: 173).

Bir yeteneğin temel yetenek olduğuna kanaat getirilebilmesi için bazı temel özellikleri taşıması gerekir. Öncelikle bir temel yetenek, işletmeye geniş bir

yelpazede yeni pazarlara girme potansiyeli sunar. İkinci olarak temel bir yetenek, son kullanıcı ürününün tüketiciler açısından algılanan faydasına katkı sağlar. Son olarak bir temel yetenek, rakiplerin kolay taklit edemeyeceği bir yetenek olmalıdır (Prahalad ve Hamel, 1990: 83). Bu doğrultuda, literatürde yer alan temel yetenek örneklerinden bazıları şu şekildedir (Prahalad ve Hamel, 1990; Ekekwe, 2011):

- NEC – Yarı İletken Teknolojisi
- Honda – Motor Teknolojisi
- Canon – Optik Teknolojisi
- Nokia – Tasarım ve Kullanıcı Dostu Arayüz
- Kodak – Fotoğraf Filmi Teknolojisi
- Google – Matematiksel Algoritmalar, inovasyon
- Apple – İnovasyon, Tasarım

Yukarıdaki örneklerde yer alan işletmeler, 90'lı yıllarda yapılan çalışmalarda yer alan ve temel yetenekleri ile pazarlarında lider yahut ön sıralarda yer almış işletmelerdir. Buradaki işletmelerin bu günkü durumlarına bakıldığında ise çoğunun o günkü performansından uzak olduğu gözlemlenebilir. Hatta Nokia firması, 2000'lerin başına kadar aslan payını aldığı piyasadan dramatik bir şekilde silinmiştir. Önce 2013 yılında Microsoft tarafından satın alınmış, sonrasında Microsoft'un cep telefonlarını kendi markasıyla satmaya karar vermesiyle, Nokia markası telefon piyasasında ortadan kalkmıştır. Nokia'nın 2016 yılı itibarıyla Android tabanlı telefon ve tabletler ile pazara geri döneceğine ilişkin haberler basında (Savov, 2016) yer almakla birlikte, bu geri dönüş çabasının akıbetinin ne olacağını ön görmek güçtür. Öte yandan, Prahalad ve Hamel'in (1990) meşhur makalelerinde, temel yetenek geliştirebilme açısından bir anlamda idealize ettikleri NEC firması (Prahalad ve Hamel, 1990), 2010 yılında Renesas Elektronik ile bir birleşme/satın alma yaşamış ve sonrasında, doğal afetler ve Avrupa Birliğinde yaşanan ekonomik kriz dolayısıyla zor günler yaşamıştır. NEC'in bu durumu doğrudan temel yetenekler ile bağlantılı olarak değerlendirilemeyebilir ama ilgili yayında zikredilen temel yeteneklerinin NEC'i bir birleşme ihtiyacından yahut çok sayıda işten çıkarmalar yapmaktan

kurtarmadığı da açıktır ki bu da bir zayıflık emaresi olarak değerlendirilebilir. Zira Apple ya da Google gibi güçlü şirketlerin, bir birleşme ile isim değiştirdiklerine ilişkin bir haber almayı piyasadaki hemen hiç kimse beklemez. Bu bağlamda, yukarıdaki örneklerde yer alan Nokia gibi şirketlerin, yakın geçmişte temel yetenekleri dolayısıyla kazandıkları rekabet üstünlüğünü neden bu gün yitirdikleri sorusu önem kazanır. Devam eden bölümde, yukarıdaki sorunun cevabını aramak üzere; o günden bu güne rekabet şartlarında neyin değiştiği ve genel olarak işletmelerin bu değişikliğe nasıl cevap verdikleri tartışılacaktır.

3.2. Yeni Rekabet Şartları ve Sürdürülebilir Rekabet Kaynağı Olarak Kültür

Rekabet şartlarının zaman içinde giderek daha zor daha çetin bir hal aldığı düşüncesi işletme alanındaki akademisyenler ve uygulayıcılar arasında, her ne kadar farklı düşünenler olsa da (Landry, 2015), genel kabul gören bir varsayımdır (Barney ve Clark, 2007; Ansoff, 1975; D'aveni, 1998). Öte yandan teknolojik gelişmeler, özellikle internetin sayesinde bilginin daha kolay ulaşılabilir bir hal alması dolayısıyla, hemen her sektörde rekabetin niteliğinin değiştiği de gözlemlenebilir bir gerçektir. 1970'lerin ortalarından itibaren o dönemlere kadar rekabet üstünlüğünü dünya çapında elinde bulunduran Batılı, özellikle Amerikalı şirketlerin Japon şirketlerinin sert rekabeti karşısında rekabet üstünlüğünü koruma ve sürdürme düşünceleri, pek çok yönetim pratiğine ve pek çok yeni fikre kaynaklık etmiştir (Deal ve Kennedy, 1982; Peters ve Waterman, 1982). Bu gün ise internetin varlığı ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişme ile birlikte rekabet daha da çetin bir hal almıştır. Örneğin 2000'lerin ortalarından itibaren Uzakdoğulu şirketler (Samsung, Lg, Huawei vb.), plazma ve led gibi yeni ekran teknolojileri ile ortaya çıkan akıllı telefon ve tablet benzeri piyasalarda önemli oyuncular olarak ortaya çıktılar. Bu şirketlerin varlığı Apple ve Google gibi Amerikalı şirketleri çok ciddi ve sert bir rekabetle karşı karşıya bırakmaktadır (Akande, 2015). Sonuç olarak, akıllı telefon, tablet piyasasında şirketler, çetin rekabet şartları içinde, kendilerini çok kısa zaman aralıklarıyla piyasaya yeni ve gelişmiş ürünler, yeni teknolojiler sürmek zorunda hissederler. Bunun nedeni, bu şartlarda bir şirketin teknik yahut teknolojik bir yeniliği, bir pazara giriş engeli yahut orta ve uzun vadeli bir üstünlük kaynağı olarak kullanabilmesinin mümkün gözükmemesindedir. Zira Uzak-Doğulu rakiplerin,

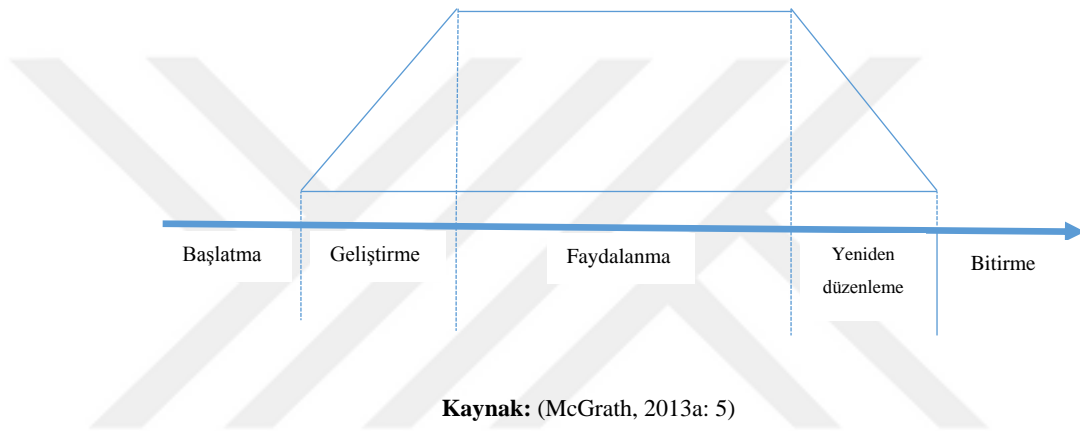
yenilikleri taklit ederek daha düşük maliyetle piyasaya sürme yetenekleri ortadadır. Hatta bazen bir şirketin piyasaya sürmeyi planladığı yeni bir ürünün taklidi çoktan piyasaya sürülmüş bile olabilmektedir.

Bu bağlamda D'aveni (1994), teknoloji ve değişen müşteri ihtiyaçları gibi nedenlerle niteliği değişen rekabet kavramına Hiper-rekabet adını verir. Hiper-rekabet, sektör içinde eskiden var olan ve yavaş gelişen rekabet şartlarının değişerek, rekabetin yoğun ve rakiplerin beklenmedik derecede hızlı, bozucu hamleler yaptıkları rekabet ortamına dönüşmesini ifade eder. Bu yoğun ve hızlı rekabet içinde şirketler, her an yenilikçi ve yaratıcı yöntemlerle mücadele eden rakiplerle karşılaşır ve bu durum rekabet avantajı elde edilse bile onu "sürdürülebilir" kılmayı neredeyse imkânsız hale getirir (D'aveni ve Gunther, 1994; D'aveni, 1998). D'aveni (1998), rekabetin bu derece çetin bir hal almasını üç temel sebebe bağlar (D'aveni, 1998). Öncelikle artık tüketiciler satın aldıkları üründen geçmişe göre çok daha fazla değer beklentisi içindedirler. Kısacası, tüketiciler ödedikleri paranın karşılığını değil, ondan fazlasını isterler. Bu yüzden tüketiciler, onlara bekledikleri fazladan değeri, bekledikleri zamanda sunan ürünü satın alma eğilimindedirler. İkinci sebep, teknolojik devrimlerin sektörlerin yapısını değiştirmesi ve yeni sektörler ve pazarlar oluşturmasıdır. Örneğin daha önce de değinilen LCD ve plazma ekran teknolojileri, televizyon, bilgisayar sektörlerini kökünden değiştirmiş ve akıllı telefon gibi yeni bir sektör ve pazar oluşmasına yol açmıştır. Son olarak teknolojik devrimler ve uluslararası anlaşmalar yoluyla pazarlara giriş engellerinin anlamsızlaşması rekabeti zorlaştıran bir diğer etkidir. Pazara giriş engellerinin azalması, çok farklı sektörlerden yeni ve güçlü rakiplerle mücadele etmek anlamına gelecektir (D'aveni, 1998: 184-185).

Hiper-rekabet şartlarının en önemli sonucu, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi neredeyse imkânsız kılmasıdır (McGrath, 2013b). Dış çevre ve rekabet şartlarının süreksizliği, rakiplerin beklenmedik hareketleri ve kolaylıkla ön görülemeyen teknolojik devrimlerin bozucu etkileri gibi durumlar karşısında ise önerilen, sürdürülebilir rekabet avantajını kovalamayı bırakmak, üstünlüğün ancak geçici bir süre elde edilebileceğini kabul etmektir (D'aveni ve Dagnino, 2010; McGrath, 2013a; McGrath, 2013b). Burada yapılması gereken, sürekli olarak geçici

rekabet avantajları üreterek rakiplerden daha fazla kazanmaktır. Diğer yandan, rekabet avantajının hayat seyri; (1) başlangıç, (2) geliştirme dönemi, (3) avantajdan faydalanma, avantajı değişen şartlara göre yeniden düzenleme ve (4) son olarak avantajın bitişi şeklinde gelişir. Hiper-rekabet şartlarında ise bu süreç çok daha hızlı gelişecektir. Bu durum, her yeni avantaj kaynağı için bu sürecin ayrı ayrı işletilmesi anlamına gelir ki bu durum fazlaca zaman, yaratıcı düşünce, farklı alanlarda uzman insan kaynağı ve tabii finansal kaynak gerektirir (McGrath, 2013b).

Şekil 3.6. Geçici Rekabet Avantajının Hayat Grafiği



Temel yetenekler yaklaşımı, işletmelerin yukarıda bahsedilen vahşi rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri için en faydalı yaklaşım gibi gözükmektedir. Bunun nedeni, yaklaşımın rekabet üstünlüğünün kaynağına ilişkin görüşüdür. Temel yetenekler yaklaşımı, rekabet üstünlüğünün işletmenin değişen rekabet şartlarına ve müşteri ilişkilerine çabuk uyum sağlama kabiliyetinden kaynaklandığını düşünür. Prahalad ve Hamel bu konuda ilgili makalelerinde şu ifadeyi kullanırlar (Prahalad ve Hamel, 1990: 81):

“Avantajın gerçek kaynağı; işletme yönetiminin, kurum çapında teknolojileri ve kabiliyetleri birleştirip, her bir işi (individual business) değişen fırsatlara çabucak uyum sağlamak üzere güçlendirecek yeteneklere dönüştürme becerisinde bulunacaktır”

Yukarıdaki tanımda yer alan “çabucak” ifadesi, hiper-rekabet şartları için doğru noktaya parmak basar. Hamel ve Prahalad (1994), aslında rekabetin bu gün

alacağı hali kısmen öngörmüşlerdi (Hamel ve Prahalad, 1994: 27-31) ancak bu gün temel yetenekler yaklaşımı da, uygulayıcılar ve yönetim danışmanları tarafından değişimlere yeterince çabuk cevap verememesinden ötürü eleştirilebilmektedir. Temel yetenek geliştirme faaliyeti, “yenilik (innovation)” ve stratejik uyum sağlama sonucunu verecek olsa bile, oldukça zaman alıcı ve zahmetli bir süreçtir. Bu süreçte işletme, kendi yeteneklerini tanımlama, içlerinden temel olanlarını seçme ve geliştirme çabası içindeyken, dış rekabet çevresindeki değişimleri gözden kaçırabilecektir (Ekekwe, 2011). Benzer şekilde, iyi yaptığı bir teknik yeteneğe odaklanan ve onu geliştirmek üzere bütün çabalarını ona yönelten bir işletme, son kullanıcı taleplerindeki olası değişimlerin farkına da varamayacaktır (Yadav, 2013). Yukarıdaki Nokia örneği ve şirketin tasarım konusundaki temel yeteneği bu durumu yansıtır. Nokia, cep telefonu piyasasında tasarım ve kullanıcı dostu ara yüz yeteneklerine odaklanmışken, akıllı telefonların piyasayı nasıl bir hale getireceğini ön görememiş ve çok kısa bir sürede piyasadaki silinmiştir. Google – Microsoft karşılaştırması da benzer bir durumu yansıtır. Google temel yeteneği olan internet arama motoru algoritmalarıyla yetinmemiş, başka alanlarda başka yetenekler geliştirme çabasına girişmiştir. Bu doğrultuda akıllı telefonlar ve tabletler için geliştirdiği Android işletim sistemiyle yükselen bu piyasalarda çok iyi bir yer edinmiştir. Ancak Microsoft, masaüstü bilgisayarlar için işletim sistemleri geliştirme işiyle fazla meşgul olduğundan, e-kitap, tablet ya da akıllı telefonlar için bir işletim sistemi geliştirmekte gecikmiş ve piyasayı adeta Google’a teslim etmiştir (Akande, 2015). Sonraları Windows işletim sisteminin akıllı telefon ve tabletler için uyarlanmış sürümleri piyasaya sürülse de Android temelli cihazlar karşısında çok bir başarı elde edememişlerdir.

Sonuç olarak, geçici rekabet avantajı çağında (D'aveni ve Dagnino, 2010), şirketlerin yaşam süreçleri boyunca, sürekli yeni rekabet avantajları üretebilmek için, tek bir temel yeteneğe odaklanmaktan vazgeçip, sürekli olarak yeni ve yenilikçi temel yetenekler geliştirmeleri gereklidir (Ekekwe, 2011). Bir işletmenin sürekli yenilik üretebilmesi, örgüt içinde sürekli olarak yeni değer yaratacak örgütsel öğrenme süreçlerini geliştirmesi ile mümkün olabilir. Burada örgütün ortak aklı, rekabetin şu anki ve gelecekteki durumunu, yeni eğilimleri ve teknolojik kırılma noktalarını önceden görebilmek için etrafta ne olup bittiğine ilişkin rakiplerden daha

derin bir kavrayış geliştirmek durumundadır (Hamel ve Prahalad, 1994). Böyle derin bir kavrayış ise, gelişkin ve sürekli gelişen stratejik algılama anlamına gelir ve bu algılamalar da esasta liderin ve tabi üst yönetimin kişisel inanç ve değerleri üzerinden kültüre bağlıdır (Harris ve Ghauri, 2000: 127). Örgütün ortak aklını temsil eden kültür, örgütsel öğrenme sürecinin temel esaslarını belirleyerek örgüte yol gösterir (Kotha vd., 1995: 196). Diğer yandan liderin yahut örgütün bütünü yenilikçiliği ve dolayısıyla yaratıcı düşüncüyü besleyen ve bunu ortak bir anlayış, düşünce kalıbı haline getiren bir kültür sahibi olması, sürekli yenilik geliştirilebilecek bir öğrenme süreci için hayati olacaktır (Schein, 2004). Bu öğrenme süreci, stratejik yönetim anlayışı olarak Mintzberg'in "Öğrenme Okulu"na atıfta bulunur. Öğrenme okulu temelde, hızlı değişen dış çevreye uyum sağlayarak uzun vadede doğru stratejik kararları verebilmek anlamına gelen stratejinin, işletmenin ancak kendi hayat seyri içinde öğrenebileceği bir şey olduğunu ifade eder (Barca, 2005: 25). Öğrenme okuluna göre, strateji önceden planlanamaz yahut değiştirilemez (Mintzberg, 1985) ama kültür (inanç ve değerler) değiştirilebilir (Schein, 2004) ve teknolojik esaslı temel yeteneklerin aksine kolayca da taklit edilemez (Barney, 1986). Bu bağlamda, çalışmanın devam eden bölümünde temel yetenekler yaklaşımı açısından kültürün (inanç ve değerler) stratejik anlamı tartışılacaktır.

3.3. Kültür ve Temel Yetenekler Yaklaşımı

Bu bölümde, kültür temel yetenekler düşüncesi açısından incelenirken, öncelikle kavramın kısa tarihçesine ve tanımına değinilecektir. Devamında, kavramın strateji ve rekabet kavramları ile ilişkileri incelenecek ve son olarak kültürün bir temel yetenek olarak nitelendirilip nitelendirilemeyeceği tartışılacaktır. Bu doğrultuda, rekabet avantajını sürdürülebilir olmaktan çıkararak hiper-rekabet şartları altında, kültürün bir temel yetenek olarak firmaların rakiplerine üstün gelebilmelerine yardımcı olup olamayacağı değerlendirilecektir.

3.3.1. Kültür ve Örgüt Kültürü

Kültüre ilişkin çalışmalar; antropoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi alanlar içerisinde uzunca bir süredir yapılagelmıştır (Geertz, 1973; Smircich, 1983; Hofstede, 1983). Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve kavrama ilişkin çalışmaların artışı ise görece daha yakın tarihlere rastlar (Bakan, vd., 2004). İlk

olarak “Firma Kültürü” olarak ortaya çıkan Örgüt kültürü kavramı akademik ilgiyi, 70’lerin ortalarından itibaren yükselen Japon firmalarının neden Amerikalı rakiplerine üstün geldiğinin merak edilmesi ile –daha çok- görmeye başlamıştır. Sonrasında, 80’lerde yayınlanan Peters ve Waterman’ın (1982) “Mükemmeli Arayış”, Deal ve Kennedy’nin (1982) “Örgüt Kültürü” adlı eserleri de kavramın akademik alanda ve uygulama alanında bilinirliğine önemli katkı sağlamıştır (Halis, 2003: 110; Deal ve Kennedy, 1982).

Kültür kavramı, etimolojik köken olarak Latince tarım/yetiştirme anlamına gelen “Cultura” kelimesine dayanır. Ayrıca kelimenin İngilizcedeki “to cultivate (Ekip biçme, yetiştirme) fiiliyle bağlantısı da sözlüklerde yer alır (Online Etymology Dictionary, Merriam-Websters Online English Dictionary, 2017). Kavramın dilimizdeki karşılığıysa geçmişte kullanılan “Hars” kelimesidir. Kültür, farklı seviyelerde gözlemlenebilen, somut ve soyut unsurlardan oluşan karmaşık yapısı itibarıyla, tek ve net bir tanımı olmayan bir kavramdır (Bakan, vd., 2004).

Geertz (1973) kültürü, tarihten günümüze gelen, sembollerde kendini gösteren bir anlamlar kalıbı, insanlara iletişim kurma, hayatlarını devam ettirme, hayata ilişkin bilgi birikimlerini geliştirme ve ona ilişkin tutumlarını geliştirmede yardımcı olan bir kavramlar bütünü olarak tanımlar (Geertz, 1973: 46). Hofstede (1983) ise kültürü, bir insan topluluğunu diğerlerinden ayıran bir zihinsel program olarak tanımlar. Kültür ona göre insanlardan insanlara, nesilden nesile aktarılan düşünce kalıplarıdır (Hofstede, 1983). Kağıtçıbaşı (2000), her şeyi kapsayan çok geniş bir kavram olduğunu ifade ettiği kültüre ilişkin yapılan tanımları şu şekilde derlemiş ve sıralamıştır (Kağıtçıbaşı, 2000: 36-37):

- Geleneksel fikirler ve bunlara bağlı olan değerler
- Öğrenilmiş davranışların nesilden nesile aktarılması
- Paylaşılan semboller ve anlamlar
- Bir grubun davranışlarında önceden tahmin edilebilir ve belirli farklılıklara yol açan deneyimler
- Davranışları bir sisteme oturtan fikir, uygulama, norm ve anlamlar bütünü

- Kendini oluşturan parçalar üzerinde kapsamlı bir etkiye sahip düzen
- Birbirleriyle ilişki içinde ve birbirlerine karmaşık bir biçimde bağlı olan parçalardan oluşan sistem

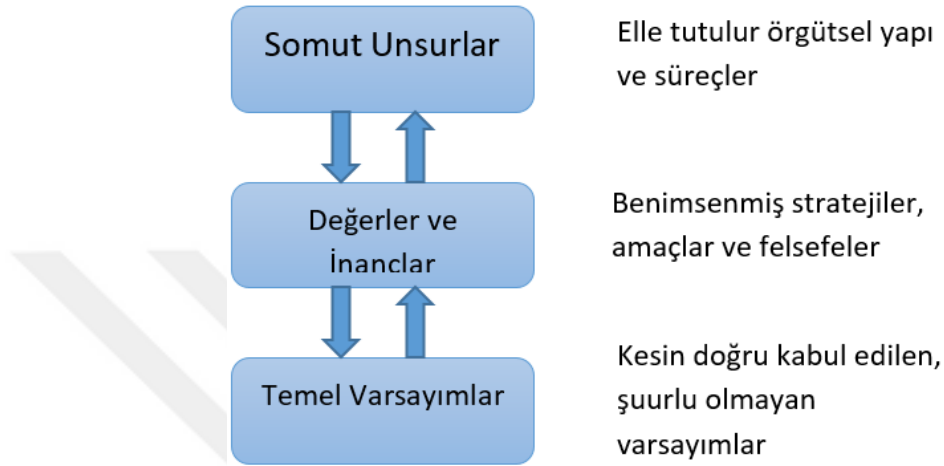
Toplum kültürünün bir alt unsuru ve daha küçük bir modeli olarak, örgüt kültürü de bu tanımlamalara dâhildir. Örgüt kültürü, örgütün tarihçesi ve ömrüyle sınırlı olmak, örgüte ilişkin kaynaklardan beslenmek ve daha çok örgüt içindeki insanları ve yakın çevrelerini etkilemek gibi çizgilerle toplum kültüründen ayrılır. Basit anlamda örgüt içindeki kültüre, örgüt kültürü denir. Örgüt kültürü, örgüte dair hemen her şeyi ilgilendiren, soyut ve somut unsurlardan oluşan ve farklı düzeylerde gözlemlenebilen, oldukça geniş bir kavramdır. Edgar E. Schein (1985) kavramın bu özelliğine uygun olarak, örgüt kültürünü detaylı olarak şu şekilde tanımlar (Schein, 2004: 17):

“Örgüt kültürü, içsel bütünleşme ve dışsal uyum süreçlerinde karşılaşılan sorunları çözmek için, belirli bir örgütün üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak etkin, icat edilmiş, geliştirilmiş veya keşfedilmiş ve paylaşılan temel varsayım ağlarıdır”

Kültürü, belirli bir zamanda belirli bir örgütte var olan açık ve paylaşılan değerler bütünü olarak değerlendiren Pettigrew (1979) kültürün, örgüt içindeki çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir etki ve kontrol sahibi olduğunu söyler (Pettigrew, 1979: 574-577). Kono (1998) da bu tanımlara uygun olarak, örgüt kültürünün örgüt üyelerince paylaşılan karar verme ve düşünme metotları ile davranış kalıplarından oluşan bir bütün olduğunu ifade eder (Kono 1998). Kültür ve örgüt kültürü, bünyesinde soyut ve somut unsurlar bulunduran çok katmanlı bir yapı arz ederler (Pettigrew, 1979; Hofstede, 1984; Bakan, vd., 2004). Schein (2004), kültürün tanımlanmasındaki kafa karışıklığının, esasta kültürün gözlemlenebildiği düzeylerin (level) birbirinden tam olarak ayırt edilememesinden kaynaklandığını düşünür. O’na göre, kültür farklı gözlemciler tarafından farklı görünürlük düzeylerinde gözlemlenebilir. Bu düzeylerden ilki ve en soyut olanı temel

varsayımlar düzeyidir. İkincisi, yine soyut özellikleri daha baskın olan değerler ve inançlar düzeyidir ve son olarak somut unsurlar düzeyi; somut örgütsel süreçlerden, büro, üretim tesisi gibi fiziksel yapılara kadar somut kültür unsurlarının tamamını kapsayan seviyedir (Schein, 2004: 25-37).

Şekil 3.7. Kültürün Gözlemlendiği Düzeyler



Kaynak: (Schein, 2004: 26)

Somut unsurlar düzeyi, kültürün yüzeyde yer alan ve gözlemcinin açıkça izleyebildiği unsurlarını içerir. İşletme logosu, binası, üretim tesisleri, mobilyalar gibi fiziksel objeler, listeler, yönergeler, veri tabanları gibi bilgi temelli varlıklar, normlar, hikâyeler, metaforlar gibi kavramsal unsurlar ve ritüeller davranışlar bu düzey içinde değerlendirilebilir (May ve Taylor, 2003; Keyton, 2011). İşletmelerde strateji oluşturma ve uygulama gibi yönetim pratikleri bu seviyede yer alır (Harris ve Ghauri, 2000: 128) Schein'a (2004) göre somut unsurlar, kolay gözlemlenebilir olmakla birlikte, kültür açısından ne anlama geldikleri kolaylıkla deşifre edilemeyebilir (Schein, 2004: 27). Örneğin bir işletmenin binasına yahut logosuna bakarak, o işletmeye hâkim örgüt kültürünün temelinde yatan varsayımlara ilişkin bilgi sahibi olmak zordur.

En derindeki düzey ise temel varsayımlar düzeyidir. Bu seviyede, tartışmaya açık olmayan, doğruluğu kabullenilmiş ve kolay kolay değiştirilemeyen varsayımlar yer alır. Buradaki kültür unsurları, gözlemlenmesi ve dolayısıyla değerlendirilmesi en zor olanlardır. Bu zorluk, varsayımların davranışa dönüşüp dönüşmediğinin ve

varsayımların ne kadarının kendilerini inançlar, değerler ve/veya normlar düzeyinde gösterdiğinin kolay tespit edilememesinden gelir (Schein, 2004; Bakan vd., 2004). Yüzeydeki ve derindeki bu iki katmanın arasında değer ve inançlar katmanı yer alır.

Paylaşılan değerler ve inançlar düzeyi; tam ortada kalan, somut unsurlar kadar görünür olmayan ancak temel varsayımlar kadar da gizli olmayan seviyedir. Bununla birlikte, değer ve inançlar kültürde yöneticilerin dış dünyaya ilişkin görüşlerini şekillendirmeye yarayan ve dolayısıyla strateji oluşturma sürecindeki etkisinin daha belirgin olması beklenebilecek olan kısımdır (Ayoun, 1999: 36; Geletkanycz, 1997). Örgütte değer ve inançlar seti, kurucunun şahsi değer ve inançları ile örgütün yaşam seyri boyunca üyelerin edindiği ortak sosyal tecrübelerden oluşur. Örgüt içinde bu paylaşılan değer ve inançları kabullenmeyen olursa dışlanma tehlikesiyle yüz yüze gelir (Schein, 2004). Değer ve inanç; görünürlük ve soyutluk derecesi açısından, kültür yapısı içinde aynı katmanda yer almalarına rağmen farklı kavramlardır.

İnançlar, kültüre mensup bireylerin çevrelerindeki varlıklara ilişkin ortak görüşlerinin tamamı olarak tanımlanabilir. Örgüt açısından inançlar, üyelerin iç ve dış çevrede olup bitenlere, soyut yahut somut varlıklara ilişkin ortak tavırlarının kaynağıdır (Bakan vd., 2004). İnsan grubu içindeki bu ortak tavır, din, bilim yahut bunların bir bileşimi üzerine inşa edilir ve onların içinde buldukları çevreyi anlamlandırmalarına, yorumlamalarına ve olup biten karşısında pozisyon almalarına yarar (Şişman, 2007: 3). İnançlar kısaca neyin ne olduğunu anlamlandırmaya yarar.

İnançlar, neyin ne olduğuna bakarken, değerler daha çok neyin ne olması gerektiği ile ilgilendirir. Değerler belirli davranışları diğerlerine tercih etme eğilimlerimizden sorumludur. Başka bir deyişle değerler, bireylere neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğu konusunda yol gösterirler. Buradaki mekanizma, değerler yardımıyla bireylerin iç ve dış çevredeki davranışları, olayları ve benzeri varlıkları; istenen-istenmeyen, iyi-kötü, doğru-yanlış gibi olumlu ve olumsuz yargılar arasında konumlandırarak nasıl davranılacağına karar vermeleri şeklinde işler. Hofstede ve diğerleri (2010) değerlerin çevredeki olay, varlık ya da kişileri konumlandığı yargısal aralıkları şu şekilde sıralarlar (Hofstede vd., 2010: 9):

- İyi – Kötü
- Kirli – Temiz
- Tehlikeli – Güvenli
- Ahlaki – Gayriahlaki
- Güzel – Çirkin
- Yasak – Serbest
- Uygun – Uygunsuz
- Doğal – Yapay
- Anormal – Normal
- Rasyonel – İrrasyonel

Sonuçta, kültürel açılarından yukarıdakiler gibi sınırların nasıl tanımlanacağını; din, bilim ya da bunların bir bileşimi üzerine inşa edilen inançlar belirlerken, bu sınırlar içinde hangi davranışın sergilenip hangisinden kaçınılacağına da değerler karar verir. Kültür insanların zihinlerinde yer alır ve buldukları toplumun sosyal kurumlarında ve somut ürünlerinde kendini gösterir. Bir işletme için de durum aynıdır. Kurucu yahut lider tarafından başlatılan ve öğretin hayat seyri içinde değişen ve gelişen kültür, kendini strateji oluşturma ve uygulama gibi yönetim pratiklerinde gösterir. Dolayısıyla, işletmeler açısından örgüt içindeki bireylerin değerlerini, inançlarını ve daha derinlerdeki temel varsayımlarını anlamadan yönetim pratikleri geliştirmek olası olsa bile en uygun davranış olmaz (Hofstede, 1984). Bu doğrultuda devam eden bölümde, kültürün rekabet üstünlüğü elde etme açısından değeri incelenecektir.

3.3.2. Bir Temel Yetenek Olarak Örgüt Kültürü

Kültürü temel yetenekler yaklaşımı açısından değerlendirirken, öncelikle kültürün rekabet avantajına kaynaklık etme potansiyeli taşıyıp taşımadığını tartışmak doğru olacaktır. İlgili makalesinde tam da bu sorunun cevabını arayan Barney (1986), kültürün örgütsel bir kaynak olarak rekabet avantajı getirebileceğini ifade eder. Ona göre bir örgüte kültürünün rekabet avantajı getirebilmesi için, kültürün kaynak temelli yaklaşımın örgütsel kaynakların stratejik anlam taşıyabilmesi için öngördüğü üç şartı sağlaması gerekir (Barney, 1986: 658):

- Değerli olmalı
- Nadir olmalı
- Tamamen taklit edilememeli

Örgüt kültürünün değerli olması, örgütün bu kültür dolayısıyla finansal değerler edinebilmesi anlamına gelir. Diğer bir ifadeyle işletme, örgüt kültürü

dolayısıyla daha çok satış yapıyor yahut daha düşük maliyetle üretim yapıyor olmalıdır. Kültürün liderlik (Giberson vd., 2009), örgütsel performans (Bayles vd., 1991), iş gücü verimliliği (Ören vd., 2005), örgütsel iletişim (Schein, 1993; Keyton, 2011), yaratıcılık ve yenilik gibi pek çok alanda örgütü doğrudan etkilediğine ilişkin bilgiler ilgili literatürde yer alır (Schein, 2004). Örgütü pek çok açıdan etkileyen kültür, örgüte ait soyut yönleri olan bir kaynaktır. Örgütün bu kısmen soyut varlığı, örgütte işlerin nasıl yapılacağı, çalışanlara ve müşterilere nasıl davranılacağı ve tabi stratejik kararların nasıl verileceği gibi konularda da belirleyicidir (Schein, 2004; Rue ve Holland, 1989; Dess ve Miller, 1993). Kültürün bu sayede bütün fonksiyonel örgütsel süreçlerde etkili olabildiği açıktır. Bu doğrultuda, örgüt kültürüyle ilgili ilk çalışmalardan itibaren kabul gören görüş, yüksek finansal performans kaydeden firmaların, güçlü birer yönetimsel değerler setine ve işlerin nasıl yürüdüğüne ilişkin sağlam inançlara sahip olduklarıdır (Schein, 2004: 365; Deal ve Kennedy, 1982; Peters ve Waterman, 1982). Sonuç olarak kültür, doğrudan ve dolaylı şekillerde finansal kaynak üreten, maddi açıdan “değerli (valuable)” bir yetenek olarak tanımlanabilecektir.

Öte yandan, örgüte bu fazladan değeri katan kültür nadir olmalıdır ki, diğer örgütler de aynı finansal değeri elde edip örgütün rekabet avantajını elinden almasın (Barney, 1986). Ayrıca, tam olarak taklit edilemeyen bir kültür, rakiplerin de aynı kültürü elde edip rekabet avantajını ortadan kaldırmasına engel teşkil edecektir. Kültür toplumlar, gruplar ve tabi örgütler için, insanda kişilik ne ise odur (Schein, 2004). Her bir insan tekinin kişiliği biricik olduğu gibi, her bir örgütün kültürü de biriciktir. Çünkü her bir örgütün kültürünü oluşturan anahtar olaylar, hikâyeler, semboller farklı şartlar altında ve farklı şekillerde oluşur. Bu doğrultuda Nordhaug (1998), örgütsel yetenekleri sınıflandırdığı çalışmasında kültürle ilgili yetenekleri “Örgüt İçi Yetenekler” başlığı altında ele alır. Örgüt içi yetenekler, işletmeye özgü (firm-specific) yüksek olan yeteneklerdir. Bu yetenekler, sadece belirli bir örgütte bulunan ve yalnızca o örgüt tarafından kullanılabilen yeteneklerdir (Nordhaug, 1998: 13). Dolayısıyla, kültür bir temel yetenek olarak kabul edilecekse, bu yetenek kesinlikle nadir ve tam anlamıyla kopyalanması zor olan bir yetenek olacaktır.

Bu noktadan sonra, kültürün bir temel yetenek olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği konusunu tartışmak uygun olacaktır. Bu doğrultuda konu, temel yetenekler yaklaşımını ilk olarak ortaya atan Prahalad ve Hamel'in temel yetenek kavramına ilişkin tanımlama ve açıklamaları ile ilgili literatürdeki temel yetenek örnekleri üzerinden ele alınacaktır. Zira ilgili örnekler çoğunlukla teknik ve teknolojik temelli somut yeteneklere işaret ederken, ilgili tanım ve açıklamalarda soyut yönlerin ağır basabildiği düşünülmektedir.

Prahalad ve Hamel (1990), çeşitlendirilmiş işletmeyi bir ağaç metaforuyla açıklarlar. Öncelikle hatırlatmak gerekir ki ağaç metaforu, örgüt kültürü alanında da en çok kullanılan metaforlardandır. Bir ağaç olarak kültür metaforunda toprak, soyutluk/somutluk sınırını teşkil eder. İlgili makaledeki ağaç metaforunu düşündüğümüzde (s.81), şayet toprağı kültür metaforundaki gibi soyutluk/somutluk sınırı olarak değerlendirirsek ki ilgili makaleden bu anlaşılıyor, temel yetenekler metaforunda çizginin altındaki kökler olarak zikredilmesine rağmen verilen örnekler itibarıyla çizginin üstünde kalan yönleri ağır basabilmektedir. Örneğin, makalede yer alan Honda'nın motor uzmanlığına bakıldığında (s. 80-84) bu durum görülebilir. Motor geliştirme işi bu konudaki bilgi birikimine dayandığı kadar, hatta belki de daha fazla, teknolojik üretim araçlarına ve ayrıca konuda uzman insan kaynağına dayanır ki bu unsurlar daha çok somut unsurlardır. Makalede temel yeteneklere ilişkin diğer bir örnek olan NEC firmasının yarı-iletkenler alanındaki uzmanlığında da durum Honda örneğindeki gibidir. Başka kaynaklarda (Ekekwe, 2011) temel yetenek örneklerinden Nokia'nın tasarım yeteneği, Canon'un optik teknolojisi gibi yeteneklerin pek çoğunda da somut taraflar ağır basar. Ancak örneklerdeki bu somut ağırlık, ilgili kaynaklarda yer alan tanımlamalarda yerini daha soyut ifadelerle bırakır. Prahalad ve Hamel (1990), Amerikalı şirketlerin Japonların neyi doğru yaptığını anlayıp anlamadıklarını sorguladıkları bölümde şu ifadelerle yer verirler (Prahalad ve Hamel, 1990: 81):

“Kaç tane batılı şirketin yönetim kurulunda dünya liderliği için gerekli olan temel yeteneklere ilişkin paylaşılan bir anlayış vardır? ... Açık olmamıza izin verin. Temel yetenek yetiştirmek (cultivate) ar-ge alanında rakiplerden daha çok para harcamak demek değildir.”

Buradaki “paylaşılan anlayış” ifadesi örgüt kültürü alanında giriş seviyesinde bilgisi olanların bile hiç yabancı olmadığı temel örgüt kültürü tanımlarına (Kağıtçıbaşı, 2000; Schein, 2004; Pettigrew, 1979) atfedilebilecek bir ifadedir. Ayrıca “Yetiştirmek (to cultivate)” ifadesinin etimolojik köken olarak kültürle ilişkisine bölümün hemen başına değinilmişti. Bu ve bunlar gibi ifadeler dolayısıyla temel yetenekler yaklaşımının, kültür gibi soyut yönleri ağır basan ve/veya daha çok soyut yönleri ile yönetim çalışmalarına konu olan bir kavrama yakın olduğu düşünülebilir. Aslında, ilgili yazındaki örnekler göz ardı edildiğinde bile, kültüre ilişkin akademik arka plana yatkın bir göz, temel yetenek tanımlarında da kültürü okuyabilir.

Temel yeteneklere ilişkin tanımlar ve örnekler arasındaki bu soyut/somut ağırlık farkının (şayet bir temel yetenek olarak nitelenecekse), kültürün nasıl bir temel yetenek olabileceğine ışık tutabileceği düşünülmektedir. Kültür ile ilgili yazın gözden geçirildiğinde, kültüre ilişkin en temel tartışmalardan biri olarak, kültürün bir kök metafor (Root Metaphor) olup olmadığı tartışması göze çarpar (Smircich, 1983). Kök metafor; bir nesneyi, bir kişiyi, olayı yahut olguyu anlamlandırmaya yarayan, ona ilişkin bakış açımızı şekillendiren metafördür. Burada süreç, bir A kavramsal alanını anlamak üzere, B kavramsal alanındaki kavramlardan yararlanmak şeklinde işler (Pepper, 1942: 91). Böylelikle kültür tartışmasındaki esas soru, kültürün (B alanı) ve kültüre ilişkin kavrayışı geliştirmenin, iç ve dış çevresiyle örgütü (A alanı) anlamlandırmaya yarayıp yaramayacağıdır (Smircich, 1983). Buraya kadar anlatılanlardan hareketle bu çalışmanın önerisi, rekabet üstünlüğü açısından anlamlı bir örgütsel kaynak olan kültürün (Barney, 1991), bir temel yetenek olarak nitelendirilecek ise, dil bilimindeki “kök metafor” kavramında olduğu gibi, bir “kök (temel) yetenek” olarak nitelendirilmesidir. Daha açık bir ifade ile burada, genelde stratejiye, özelde temel yetenekler yaklaşımına ve temel yetenek kavramının kendisine dair anlayışı değiştirebilecek ve hiper-rekabet şartlarında sürekli olarak yeni temel yetenekler üretmeye yarayacak olan bir temel yetenektan söz edilmektedir. Aslında bu ifade; kök metafor kavramının kendisini, strateji kavramını anlamak üzere bir metafor olarak görmek anlamına da gelebilir. Bu bağlamda, çalışmanın dördüncü bölümünde, kültürel değer ve inançların stratejik karar verme sürecine nasıl etki ettiği nitel yöntemlerle incelenerek, bir (kök) temel yetenek olarak

kültürel değerlerin stratejik yönetim açısından ne anlama geldiği anlaşılmaya çalışılacaktır.



BÖLÜM 4

4. YÖNTEM VE ARAŞTIRMA SÜRECİ

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın yöntemi incelenecektir. Yöntem içerisinde; araştırmanın bilim felsefesi açısından esas aldığı paradigmaya, sonrasında bu paradigma doğrultusunda seçilen araştırma metoduna ve araştırmanın amacına değinilecektir. Buna ek olarak araştırmada öngörülen (kısmi) model ve araştırmanın evreni ile örnekleme de incelenecektir. Sonrasında, saha araştırması ve analiz süreçleri detaylı olarak incelenecek ve araştırmada yer alan genel güvenilirlik (**Trustworthiness**/klasik anlamda geçerlilik ve güvenilirlik) uygulamaları da detaylı olarak sunulacaktır. Son olarak, yine geçerlilik ve güvenilirlik bağlamında, araştırmanın arka planı ve araştırmacının araştırmaya konu olan sahadaki rolü net bir şekilde ortaya konulmaya çalışılacaktır.

4.1. Araştırma Yöntemi

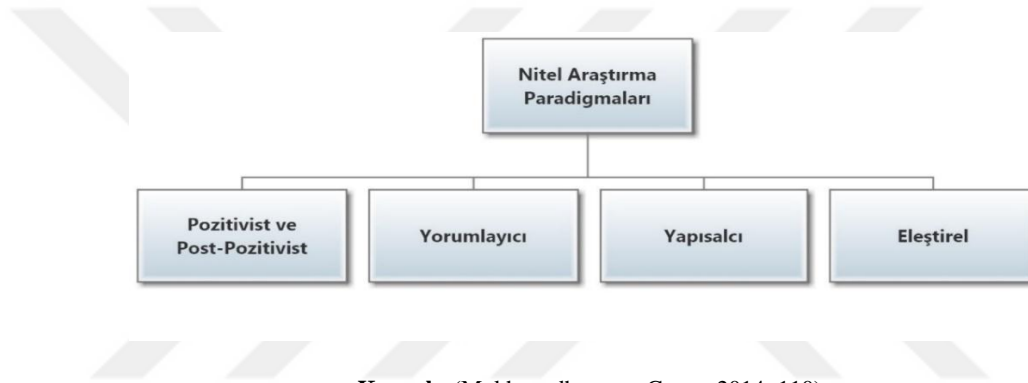
Araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilerin detaylı olarak verilmesi nitel araştırmaların geçerliliği ve güvenilirliği için hayati önem arz eder. Bu yöntem bilgisinin içerisinde araştırma sürecinin her aşamasının da detaylı olarak anlatılması önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bunun nedeni, nicel araştırmalardan farklı olarak, nitel araştırmaların “tekrarlanabilirlik” gibi geçerlilik için önemli özellikleri sağlamasının ancak bu şekilde mümkün olabilmesidir (Brink, 1993). Bu doğrultuda, devam eden bölümlerde araştırmanın yöntem bilgisi ve araştırma sürecinin farklı aşamaları ile araştırmanın arka planı ve araştırmacının rolü detaylı olarak ortaya konmaya çalışılacaktır.

4.1.1. Araştırmanın Temel Paradigması

Bu araştırmada “Yorumlayıcı (Interpretive)” yaklaşım esas alınmıştır. Nitel araştırmalara temel teşkil eden en önemli iki temel paradigma vardır. Bunlar

Pozitivist ve Yorumlayıcı bilim anlayışlarıdır. Pozitivist anlayış, tek bir gerçeklik üzerine genellenebilir bilgi edinmek amacıyla yola çıkan, araştırmacı ile araştırılan konu arasında bir bağ olmadığını varsayan ve gerçekliği genellikle tümden gelimci olarak ele alan paradigmadır (Neuman, 2010). Öte yandan Yorumlayıcı (Interpretive) anlayış ise, gerçekliğin birden çok olduğu ve inşa edilebileceği temel varsayımı üzerinde durur. Bu gerçeklik üzerine genellemeler yapmaya çalışmaz ve araştırmacı ile araştırılan konuyu birbirinden ayırmaz. Yorumlayıcı anlayış genellenebilir bilginin peşinde değildir, ancak olup biteni yorumlamaya ve anlamlandırmaya çalışır (Mukhopadhyay ve Gupta, 2014).

Şekil 4.1. Nitel Araştırma Paradigmaları



Değerler ile kültür arasındaki ilişkinin niteliğini araştıran bir çalışmada, pozitivist bilim anlayışından ziyade yorumlayıcı bakış açısına yönelmek zorunlu gibidir. Zira pozitivist anlayış değerleri tamamen bilimden ayrı görür ve değerlere ancak konu seçiminde anahtar teşkil etmek gibi araçsal bir rol verir. Bu anlayışın insanı rasyoneldir ve eylemleri dış etkiler tarafından biçimlendirilen bencil bireylerdir (Neuman, 2010: 158; Demir, 2013). Karar verme açısından düşünülecek olursa; burada karar verme durumunda olan insan, rasyonel ve iktisadi kuralların şekillendirici etkisi altında karar verir ve insanın özgür iradesinden bahsetmek zordur. Dolayısıyla bu açıdan değerler ile karar verme arasında var olabilecek bir ilişkinin niteliğini aramak anlamsız gibidir. Diğer taraftan, yorumlayıcı yaklaşımın insanı ise kendi ilişkileri ve etkileşimleri ile anlamlandırdığı bir gerçeklik içinde yaşayan ve özgür iradesiyle sürekli yeni anlamlar üreten insandır (Neuman, 2010: 158). Bu insana kararlar açısından bakılacak olursa, yorumlayıcı düşüncenin insanı için her bir karar durumu, içinde bulunulan sosyal bağlamda gerçekleşir ve insan her

bir durum için özgür iradesiyle anlamlar geliştirir. Bu yapı içinde ise değerler, toplumsal yapıda önemli bir parçayı teşkil eder. Sonuç olarak araştırmacı tarafından, bu çalışmanın temel araştırma sorusunun ancak yorumlayıcı bir bakış açısıyla, bir anlam ve değer ifade edeceğine inanılmaktadır.

4.1.2. Gömülü Teori

Araştırmada temel yöntem olarak ise “Gömülü Teori (Grounded Theory)” kullanılmıştır. Gömülü teori, ilk olarak Glaser ve Strauss (1967) tarafından ortaya konulmuş bir nitel analiz tekniğidir (Glaser ve Strauss, 2006; Corbin ve Strauss, 1990: 5). Gömülü teorinin tam bir tanımını yapmak kolay olmasa da, teknik nitel araştırmalarda en çok kullanılan yöntemlerden biridir (Charmaz, 2006). Felsefi temellerini “Pragmatizm”de ve “Sembolik Etkileşimcilik”te bulan (Goulding, 2002: 39) gömülü teori, kısaca nitel yöntemlerle (görüşme, gözlem vs.) toplanan verilerden teori ortaya koymayı amaçlayan nitel veri analiz tekniğidir (Glaser ve Strauss, 2006: ix). Gömülü teori, verinin içinde yatan (gömülü olan) ve temellerini (grounds) verilerin kendisinde bulan teoriyi, sistematik ve aynı zamanda da esnek araçlar ile ortaya çıkarmayı amaçlar (Charmaz, 2006: 2). Burada teorinin verilerin içinde yattığı düşüncesi, gömülü teori tekniğine Glaser tarafından esas alınan “Sembolik Etkileşimcilik” düşüncesinden gelir. Daha açık ifadeyle, karmaşık ve çeşitli sosyal faaliyetlerin doğasını ve sahada gerçekte ne olup bittiğini anlamak için, insanların arasındaki etkileşimler ile oluşturdukları, tanımladıkları anlamlandırmaları (interpretations) incelemek gerekir ki bu anlam yapıları da verilerin içinde saklıdır. Öte yandan, bu nitel teknik ile sistematik olan ve tekrarlanabilir araçlar sunma düşüncesi de, Strauss’tan ve onun nicel yöntemlere yatkın arka planından gelir (Corbin ve Strauss, 1990: 9-10). Sonuç olarak, bu nitel analiz tekniğini, nicel tekniklere benzer şekilde, olabildiğince sistematik ve dolayısıyla tekrarlanabilir ve kıyaslanabilir süreçlerle yürütme düşüncesi gömülü teorinin temel esaslarından biridir. Ayrıca gömülü teori tekniği, pozitivist sosyal bilimler anlayışı gibi büyük, her yerde ve her durumda geçerli kapsayıcı teorilerin değil, yorumlayıcı anlayış itibarıyla, daha küçük sosyal çevrelerde gözlemlenebilen, orta boy teorilerin (Denzin ve Lincoln, 2005: 382) arayışındadır. Bu doğrultuda, araştırmada veri toplama aracı olarak **“yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme”** yöntemi kullanılmıştır.

Gerçekleştirilen görüşmeler katılımcıların sözlü izni doğrultusunda ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve ses kayıtları görüşmelerden sonra yazıya aktarılmıştır (transkripsiyon). Yazıya aktarılan görüşmelerin analizinde nitel yöntemlerin temel analiz araçlarından olan kodlama tekniği kullanılmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı **stratejik karar sürecinde kültürel değerlerin nasıl bir etkisi olduğunu ve bu süreçte diğerlerine göre daha etkili olan değerler olup olmadığını araştırmaktır**. Bu sayede, ilgili literatürdeki kültürün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü edinme açısından değerini irdeleyen tartışmaya, araştırma sonuçları üzerinden katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Giriş bölümünde daha ayrıntılı olarak yer verilen, çalışmanın amaçları aşağıdaki gibidir:

- Kültürel değer ve inançların stratejik karar sürecini nasıl etkilediğini anlamak
- Tespit edilmeye çalışılan etkileme mekanizması içinde stratejik karar sürecini daha fazla etkileyen değer ve inançlar olup olmadığını belirlemek
- Yukarıdaki amaçlar doğrultusunda, ilgili literatürde yer alan “kültürün stratejik anlamı” konusundaki tartışmaya katkı sağlamak

4.1.4. Araştırma Modeli

Bir gömülü teori uygulaması olarak bu araştırma, önceden bir araştırma modeli öngörmemektedir. Bununla birlikte, toplanan verilerin Analizi/kodlanması aşamasını kolaylaştırması için; yapılandırılmış görüşme metni, karar sürecinin bu çalışmada esas alınan üç aşamalı yapısı doğrultusunda şekillendirilmiştir: (1) Karar Öncesi, (2) Karar Esnası, (3) Kararın Sonucu.

Tablo 4.1. Büyüklüklerine Göre İşletmeler

İşletme Büyüklüğü	Araştırmadaki İşletme Sayısı
Küçük (< 100 Çalışan)	11 İşletme
Orta (100 – 200 Çalışan)	13 İşletme
Büyük (> 200 Çalışan)	4 İşletme

Yine bu işletmelerin 13'ü yalnızca yumuşak grup (koltuk, kanepeler, oturma grubu) üretimi yaparken, 9'u hem yumuşak grup hem de modüler mobilya (vitrin, kitaplık vs. ahşap esaslı ürünler) üreten işletmelerdir. Geri kalan 11 işletmenin 9'u mobilya yan sanayi üretimi yaparken, 2'si yalnızca modüler mobilya üretmektedir. Yalnızca bir işletme mutfak mobilyası üretimi yapmaktadır ve 1 işletme de genelde mobilyacılarla çalışan ve OSB'nde faaliyet gösteren bir reklam işletmesidir.

Tablo 4.2. Ürün Çeşidine Göre İşletmeler

Üretilen Ürün Grubu	Araştırmadaki İşletme Sayısı
Yumuşak Grup	13 İşletme
Yumuşak Grup ve Modüler	9 İşletme
Mobilya Yan Sanayi	7 İşletme
Modüler Mobilya	2 İşletme
Mutfak Mobilyası	1 İşletme
Reklamcılık	1 İşletme

Bu doğrultuda 28 farklı şirketten, 33 farklı işletme sahibi ve/veya üst düzey yönetici ile kendi çalışma ortamlarında görüşülmüştür. Araştırmada yer alan katılımcılardan on bir kişi 20 – 40 yaş aralığındayken, yirmi iki kişi ise 40 – 60 yaş aralığındadır. Görüşmeler, yaklaşık iki aylık (04.11.2015-30.12.2015) bir zaman zarfında gerçekleştirilmiştir.

4.2. Araştırma Süreci

Bu bölümde, gerçekleştirilen Gömülü Teori araştırmasına ilişkin süreç detaylı olarak anlatılacaktır. Burada süreç, verilerin toplanması, toplanan verilerin analizi, geçerlilik ve güvenlik uygulamaları başlıkları altında incelenecektir. Araştırmada veri toplama için temel metot yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmedir. Görüşmeler bizzat araştırmacı tarafından ve katılımcıların kendi çalışma ortamlarında yapılmıştır. Bunun yanı sıra, görüşmelerin katılımcıların çalışma ortamlarında gerçekleştirilmesi dolayısıyla, saha gözlemi notları da yardımcı bir veri toplama yöntemi olarak bu çalışmada kullanılmıştır. Öte yandan toplanan verilerin analizinde, nitel yöntemlerin yaygın bir analiz aracı olan (kavramsal) kodlama yöntemi kullanılmıştır.

4.2.1. Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırma çalışmasında veri toplama aracı olarak temelde yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda görüşmeler (Bkz. EK 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları) üç aşamalı olarak yürütülmüştür.

Tablo 4.3. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Aşamaları

Görüşme Aşaması	İçerik
1. Aşama: Giriş ve Tanışma	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel bilgiler • Mesleğe başlama hikayesi • İşletmedeki pozisyon, görev ve sorumluluklar • Katılımcının görev ve sorumluluklarına ilişkin düşünceleri
2. Aşama: Değerler ve İnançlar	<ul style="list-style-type: none"> • Değer ve İnançlardan ne kast edildiğine ilişkin özet bilgilendirme • Değer ve inançlardan işletmelerine yansıyanların var olup olmadığı • Değer ve inançların iş yapma şekillerini nasıl etkilediği
3. Aşama: Stratejik Kararlar	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik karardan ne kast edildiğine ilişkin özet bilgilendirme • Yakın geçmişte verilen önemli, stratejik bir kararın hatırlanmasının istenmesi • Kararın öncesinin sorulması • Karar esnasının değerlendirilmesi • Kararın sonucunun değerlendirilmesi

Birinci aşama, tanışma aşamasıdır ve bu aşamada katılımcıya ilişkin kişisel bilgiler, işletmedeki pozisyonu ve görevi, görevine ilişkin kişisel düşünceleri ve değerlendirmeleri sorulmuştur. İkinci aşamada, kültürel değer ve inançlardan ne kast edildiği kısaca açıklanmıştır. Daha sonra, katılımcılarının işletmelerine yansıyan ve iş yapmaya şekillerini etkileyen temel değerler öğrenilmeye çalışılmıştır. Üçüncü ve son aşamada, katılımcılara öncelikle stratejik kararlara ilişkin temel bir bilgilendirme yapılmış ve ardından geçtiğimiz 2-3 sene içerisinde aldıkları yahut alınma aşamasında yer aldıkları bir stratejik kararı hatırlamaları istenmiştir. Sonrasında katılımcıların, bu karar durumunun öncesi, esnası ve sonrasına ilişkin değerlendirmeleri alınmıştır.

4.2.2. Kodlama ve Verilerin Yorumlanması

Kodlama tekniği, hem nitel hem nicel yaklaşımlarda kullanılan bir süreçtir (Miles ve Huberman, 1994). Öte yandan yöntem, sadece gömülü teoride değil, içerik analizi gibi görüşme, gözlem yahut metinleri analiz etmeyi amaçlayan farklı nitel yöntemlerde en çok kullanılan analiz sürecidir (Schreier, 2012: 38-39; Flick, 2013: 23-24). Gömülü teori uygulamasında ise kodlama, analizin kendisidir (Miles ve Huberman, 1994). Burada kodlama süreci; görüşme, gözlem yahut saha notları ile elde edilen veriyi, içinde yatan teoriyi ortaya koymak amacıyla işlemeye (Goulding, 2002: 74-75), bir başka ifade ile veriyi damıtmaya yarar (Charmaz, 2006: 3). Bu işleme sürecinde veri, parçalara ayrılır ve her bir parça etiketlenerek incelenir. Bu parçalama sırasında, parçalar arasındaki bağlar korunur ve yeni bağlar kurulur. Süreçte, veri parçaları arasındaki bağın korunabilmesi için, kodlamanın veri toplama işlemiyle birlikte başlayıp devam etmesi (On-going Procedure) ve kodlama yapılırken kodlanmış verilerin sürekli birbiriyle karşılaştırılması (Constant Comparison) esastır (Glaser ve Strauss, 1999: 105-109). Bağlantıların korunması, bölümlendirilen verileri daha sonra tekrar birleştirerek, kavramlar geliştirmeyi ve bu kavramlar üzerinden de asıl teoriye ulaşmayı sağlar (Miles ve Huberman, 1994: 56; Goulding, 2002). Kodlama, araştırmaya konu olan insanların gerçekliğine ilişkin doğru soruları sorma ve bu soruları onlardan alınan verilerin içinden ve yorumlayıcı bakış açısı itibarıyla, onlar için anlamlı olacak şekilde cevaplama çabasına hizmet eder (Strauss ve Corbin, 1998: 55-56). Bu açıdan bakıldığında, bu çalışmanın da

temel araştırma yöntemi olan gömülü teori için kodlama, hayati bir unsurdur. Gömülü teoride kodlama süreci temelde iki aşamalı bir süreçtir. Birinci aşama, verilerin detaylı bir şekilde incelendiği, analiz edildiği aşamadır. İkinci aşama ise, ilgili literatürde odaklanmış, eksensel ya da seçici kodlama (Charmaz, 2006; Strauss, 2003) olarak adlandırılan aşamadır.

4.2.2.1. Açık Kodlama Süreci

Açık kodlama (Strauss, 2003: 59-64) ya da başlangıç aşaması (Charmaz, 2006: 47-57) olarak adlandırılan bu aşamada, metin detaylı bir şekilde okunur. Kodlama şekline göre, metin içindeki her kelime, her satır ya da bölüm ayrı ayrı adlandırılır. Bu şekilde veriler, detaylı bir şekilde işlenir ve sonraki aşamaya hazır hale getirilir. Bu noktada somut olarak, veriler kategorilere ve alt kategorilere ayrılır. Kavramsal olarak benzer olan, olaylar, olgular, davranışlar vs. aynı kategorilerde toplanır ve bu kategoriler birer kavrama yahut olguya işaret edecek şekilde adlandırılır (Strauss ve Corbin, 1998: 102-103). Burada yapılan, verinin içinde tam olarak ne olduğunu keşfetme çabasıdır. Bu sayede, veriden araştırmanın konusuna dair bir şeyler öğrenme süreci başlamış olur. Sonuç olarak bu noktada, araştırma konusunda verinin ne söylediği, araştırma sorusuna ilişkin veriden teorik olarak nelerin çıkarılabileceği belli olur.

Bu çalışmada, açık kodlama aşaması yazıya aktarılan ilk görüşmeyle birlikte başlamıştır. Stratejik karar sürecine ilişkin kodlama süreci, (yukarıda) “Araştırma Modeli” bölümünde yer alan kavramsal çerçeve doğrultusunda yürütülmüştür. Öte yandan, değer ve inançlara ilişkin kodlama ise, tam olarak açık kodlama sürecine uygun şekilde gelişmiştir. Katılımcılar tarafından stratejik karar örneği olarak 22 farklı karar anlatılmıştır. Bu kararlar, “Stratejik Kararlar” başlığı altında ve katılımcı tarafından anlatılan bütün hikâyeyi içerecek şekilde kodlanmıştır. Kodlanan kararlar, beş ana başlık altında toplanmıştır. Bu ana başlıklar, aşağıdaki Tablo 4.4’de listelenmiştir.

Tablo 4.4. Araştırmada Elde Edilen Stratejik Karar Örnekleri

Üretim ve Tedarikle İlgili Kararlar	Ana ve Alt Sektör Değişikliği
<ul style="list-style-type: none"> • Yeni Üretim Yatırımı • Hammadde Üretim Yatırımı • Tedarikçiye Teminat verme • Kendi Hammaddesini Üretme • Üretim Alanını Genişletme • Tedarikçi Değişimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilya Sektörüne Giriş • Pazarlamadan Üretime Geçiş • Yarı-Mamulden Son Ürüne Geçiş • Son Üründen Yarı-mamule Geçiş
Pazarlama ve Satışla İlgili Kararlar	Örgüt Yapısıyla İlgili Kararlar
<ul style="list-style-type: none"> • Kapsamlı Reklam Kampanyası • Pazara Sunulacak Ana Ürün Seçimi • Satış Politikasında Köklü Değişiklik 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt Şeması Değişikliği • Üst Düzey Yönetici Değişikliği • Küçülme
	Ortaklıkla İlgili Kararlar
	<ul style="list-style-type: none"> • Ortaklardan Ayrılma • Yeni Ortak Alma (Kardeş)

Açık kodlamanın değerler ve inançlara ilişkin kısmında, toplamda 102 farklı kod oluşturulmuştur. Bu kodlar/başlıklar altında, 3995 ifade (bir ifade birden fazla başlık altında kodlanabilmek kaydıyla) kodlanmıştır. Bu süreçte, katılımcıların görüşmeler süresince araştırmacı ile paylaştıkları ve yazıya aktarılan her bir veri parçası; içinde geçen ve değerlere, inançlara, duygulara yahut yönetim pratiklerine referans veren ifadelerin tespiti için incelenmiştir. Burada, araştırmanın başlığında da yer alan değer ve inançlar dışında, duygular ve yönetim pratiklerinin de veri içinde aranmasının sebebi; bu unsurların da stratejistlerin karar süreçlerini etkileyen değer ve inançlara ilişkin ipuçları sunabileceğine inanılmasıdır. Açık kodlama süreci esnasında, görüşmelerin üçte biri (**11. Görüşme**) kodlandıktan sonra tekrar başa birinci görüşmeye dönmüş ve başlangıçta var olmayan kodlar için görüşme metinleri tekrar gözden geçirilmiştir. Aynı işlem, görüşmelerin üçte ikisi (**22. Görüşme**) kodlandıktan sonra ve son (**33. Görüşme**) görüşmenin kodlanması bitirildikten sonra da tekrarlanmıştır. Bu sayede, her bir kod için bütün görüşme metinleri gözden geçirilerek araştırmanın genel güvenilirliği (klasik anlamda geçerlilik ve güvenilirlik) geliştirilmeye çalışılmıştır. Öte yandan, bu tekrarlı

kodlama sürecinde, birbirine yakın ve kapsadıkları anlam itibarıyla kesişen kodlar birleştirilmiş ve bu sayede kod listesi sadeleştirilmiştir.

4.2.2.2. Eksensel/Seçici Kodlama Süreci

Araştırmanın kodlama sürecinde ikinci aşama, eksensel ya da seçici kodlama (Charmaz, 2006; Strauss, 2003) olarak adlandırılan aşamadır. Bu aşamada, daha önce parçalara ayrılan veri, kavramlar ve en sonunda bir teori oluşturmak üzere birleştirilir (Charmaz, 2006). Birleştirme, daha önce oluşturulan kategori ve alt kategorilerin birbirleriyle nerede kesiştiği yahut ayrıştığı, kısaca aralarında nasıl bir bağ olduğu anlaşılmasına çalışılarak yapılır. Buradaki her bir kategori bir olguya (phenomena) işaret eder. Alt kategoriler ise bir olguya, kavrama işaret etmekten çok, ana kategorinin ifade ettiği kavram ya da olguya ilişkin 5N 1K sorularını cevaplamaya yönelirler (Strauss ve Corbin, 1998: 123). İkinci aşamanın sonunda verinin içinde yattığı düşünülen teorinin ana hatları şekillenmiş olur.

Değerler ve inançlara ilişkin açık kodlama aşaması sonrasında elde edilen kodlar, ilk olarak dokuz başlık ekseninde gruplandırılmıştır. Daha sonra bu dokuz farklı kod grubu, yargısal olarak dört ana başlık altında sınıflandırılmıştır. Bu ana başlık ve alt başlıklar Tablo 4. 5.'de sıralanmıştır.

Tablo 4.5. Eksensel Kodlama Sonrası Gruplar

(DDD) DİNİ DEĞERLER VE DUYGULAR	(DORD) DİNİ OLMAYAN VE RASYONEL D.	(SYD) STRATEJİK VE YÖNETİMSEL DEĞERLER	(TMD) TÖRE VE MİLLİ DEĞERLER
Dini Değerler	Dini Olmayan Değerler	Örgütsel Değerler	M. Kültür Boyutları
Duygular	Rasyonel Yönelimli Değerler	Yönetim Pratikleri	Töresel Değerler
----	----	Stratejik Değerler	----

Araştırmanın belki de en zor aşamalarından biri olan bu eksensel kodlama da esasta iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, değerlere atıfta bulunduğu tespit edilen ifadeleri içeren kodlar, içlerindeki ifadelerinin çoğunluğunun esas atıfta bulunduğu kavram ekseninde gruplandırılmıştır. Bu sayede; (1) Dini Değerler, (2) Dini Olmayan Değerler, (3) Örgütsel Değerler, (4) Stratejik Değerler ve (5) Töresel

Değerler şeklinde dört farklı değer grubu elde edilmiştir. Ayrıca bu aşamada, doğrudan duygulara (emotions) atıfta bulunan ifadeleri içeren kodlar, (6) Duygular başlığı altında ve yönetimin işletme içindeki spesifik uygulamalarına atıfta bulunan ifadeler de (7)Yönetim Pratikleri başlığı altında gruplandırılmıştır. Son olarak, kültür ve yönetim arasındaki pek çalışmaya rehberlik eden Hofstede'nin kültür boyutlarına atıfta bulunduğu değerlendirilen kodlar da (8) Milli Kültür Boyutları başlığı altında, doğrudan "Atlı Türk Kültürü"nden gelen törelere atıfta bulunduğu değerlendirilen kodlar (9) Töre başlığı altında gruplandırılmıştır.

Eksenel kodlamanın ikinci aşamasında, dokuz farklı eksende toplanmış olan kod grupları, dört ana eksenle tekrar gruplandırılmıştır. Bu gruplar aşağıdaki gibidir:

- Dini Değerler ve Duygular (DDD)
- Dini Olmayan Değerler ve Rasyonel Değerler (DORD)
- Stratejik ve Yönetimsel Değerler (SYD)
- Töre ve Milli Değerler (TMD)

Bu ana eksenlerden ilki "Dini Değerler ve Duygular" başlığıdır. Dini odaklı değerler ile duyguların aynı başlıkta bir araya getirilmesinin sebebi din kavramının en baştan beri, felsefe ve sosyal bilimlerde duygu (emotion) kavramıyla birlikte değerlendirilmiş olmasıdır (Woolston, 1902). İlgili literatürde sıklıkla, din (religion), dini inanç (belief) ve dini bağlılık/iman (faith) gibi kavramlar, duygular bağlamında değerlendirilmiştir. İkinci ana eksen, "Dini Olmayan Değerler ve Rasyonel Değerler" başlığıdır. Burada Rasyonalizmin bu çalışmada da değinilen felsefi alt yapısı itibarıyla, kodlanan veriler itibarıyla rasyonel bir bakışı esas alan veri parçaları dini olmayan (kutsalı esas almayan) değerler ile aynı eksenle değerlendirilmiştir. Öte yandan, stratejik değerler, örgütsel değerler ve yönetim pratikleri doğal olarak "Stratejik ve Yönetimsel Değerler" başlığı altında bir araya toplanmıştır. Son olarak "Töre ve Milli Değerler" başlığı altında ise, Hoffstede'nin milli kültür boyutları (Hofstede, 1983) ile töre ve eski Türk kültürü odaklı olduğu düşünülen kodlar gruplandırılmıştır.

4.3. Araştırmada Geçerlilik ve Güvenilirlik

Sosyal bilimler alanındaki araştırmaların en önemli esaslarından biri geçerlilik ve güvenilirlik konusudur. Araştırma süreç ve sonuçlarının inandırıcılığı açısından kilit önem arz eden geçerlilik ve özellikle de güvenilirlik kavramları, nitel araştırmalar için daha fazla önem arz etmektedir (Daymon ve Holloway, 2002: 90). Bunun nedeni nitel çalışmaların doğaları gereği, Cronbach's alfa, istatistiki güven aralıkları, rastgele istatistiksel örnekleme gibi "objektif" olduğu genel kabul görmüş cetvellerinin olmayışıdır. Bununla beraber, nitel araştırmaların da kendi doğalarına uygun geçerlilik ve güvenilirlik reçeteleri mevcuttur (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 289). Çalışmanın önceki bölümlerinde de değinildiği gibi, nitel çalışmalar genel olarak farklı epistemolojik ve ontolojik temeller üzerinde şekillenebilen çalışmalardır. Dolayısıyla bu çalışmaların geçerlilik ve (özellikle) güvenilirlik açısından değerlendirilme kıstasları da araştırmanın felsefi zeminine göre farklılık göstermektedir (Wigren, 2007: 385).

4.3.1. Geçerlilik

Temel olarak geçerlilik, araştırmada kullanılan yaklaşımların, metotların, araçların ve tekniklerin gerçekten de ilgilenilen konuyla ilişkili olup olmadığı ve onları doğru ölçmeye yarayıp yaramadıklarıyla ilgili bir kavramdır. Nitel araştırmada ise geçerlilik araştırma bulgularının araştırılan sosyal düzlemde yaşayanlar açısından anlamlı olması anlamına gelir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Maxwell (1992), nitel araştırmalardaki geçerliliği beş ana başlıkta incelerken, Daymon ve Holloway (2003) üç farklı tür nitel geçerlilikten bahsederler. Şimşek ve Yıldırım (2013) geçerliliği iç ve dış geçerlilik olarak iki ayırırlar (Yıldırım, 2010; Maxwell, 1992; Daymon ve Holloway, 2002). Devam eden bölümde Tablo 4.6, bu yaklaşımları ana başlıkları itibarıyla listeler ve karşılaştırır. Araştırmada, geçerlilik açısından Maxwell (1992) ile Daymon ve Holloway'in (2002) yaklaşımları esas alınmaktadır. Maxwell'in (1992) yaklaşımı ile Daymon ve Holloway'in (2002) yaklaşımı görünüşte farklı olsa da esasta birbirini büyük ölçüde karşılayan iki yaklaşımdır. Daymon ve Holloway'in iç geçerlilik kavramı, araştırma bulgularının gerçeği ve araştırmaya konu olan sosyal dokunun gerçekliğini nasıl betimlediği, yorumladığı ve yansıttığıyla ilgilidir.

Tablo 4.6. Nitel Araştırmada Geçerlilik Maxwell-Daymon ve Holloway

Maxwell'e (1992) Göre Geçerlilik	Daymon ve Holloway (2002)	Yıldırım ve Şimşek (2013)
Betimsel Geçerlilik		
Yorumlayıcı Geçerlilik	İç Geçerlilik	İç Geçerlilik
Teorik Geçerlilik		
Genellenebilirlik	Genellenebilirlik	
Değerlendirmeci Geçerlilik	Uygunluk	Dış Geçerlilik

Dolayısıyla, iç geçerlilik kavramı; incelenen olay yahut olgunun doğru bir şekilde betimlenip betimlenmediğini sorgulayan “Betimsel Geçerlilik” kavramını içerir. Bununla beraber, betimlenen sosyal gerçekliğin ve bu gerçeklikte yer alan insanların davranışlarının ve etkileşimlerinin derinlemesine anlaşılıp, onlar için anlamlı olacak şekilde yorumlanmasını ifade eden “Yorumlayıcı Geçerlilik” kavramı da yine bir iç geçerlilik konusudur. Son olarak, farklı kaynaklarda tek başına iç geçerlilik olarak adlandırılan (Yıldırım ve Şimşek, 2013) “Teorik Geçerlilik” de iç geçerliliğin önemli bir unsurudur. Nitel araştırmalar, incelenen olgunun yahut olayın düz bir şekilde betimlenmesi ve yorumlanmasıyla yetinmez. Genel olarak nitel araştırmalar ve özellikle de “Gömülü Teori” uygulamaları, betimleme ve yorumlama aşamasından sonra, edinilen bulgulara katılımcıların bakış açılarını ya da düşüncelerini de katarak, incelenen olguyu açıklamayı hedefleyen bir teoriye ulaşmayı amaçlar. Teoriler, kavramlar ve kategorilerden oluşur. Bu bağlamda teorik geçerlilik, teoriyi oluşturan kavram ve kategoriler ile teori tarafından bu unsurlar arasında var olduğu öne sürülen ilişkilerin geçerliliği anlamına gelir.

Bu araştırma açısından dış geçerlilik ise, genellenebilirlik ve uygunluk kavramlarını içerir. Genellenebilirlik, nicel araştırmalar açısından, araştırma sonuçlarının, benzer başka ana kitlelere de uygulanabilir olması anlamına gelir. Diğer bir ifadeyle, Kayseri mobilya sektöründe belirli sayıda katılımcıyla yapılmış bir nicel araştırmanın, şehrin bütününde yer alan bütün mobilya işletmeleri için

geçerli olabilecek sonuçlar üretebilmesi, genellenebilirlik anlamına gelir. Böyle bir genellenebilirlik ise ancak rastgele istatistikî örnekleme yöntemleri ile elde edilebilir. Bu bağlamda, bu gibi bir durumun yorumlayıcı paradigma doğrultusunda şekillenen nitel araştırmalar için söz konusu olmadığını belirtmek gerekir. Çünkü yorumlayıcı araştırmalar paradigma itibarıyla zaten genellenebilirlik aramaz ve daha spesifik olgulara ve belirli bir teorik alt yapı doğrultusunda da olsa yargısal olarak belirlenmiş bir ana kitleye yönelirler. Bu noktada “Teori Temelli Genellenebilirlik” kavramı ön plana çıkmaktadır. Holloway’e (2005) göre özellikle Gömülü Teori uygulamalarında genellenebilir nitelikte çalışmalar yapabilmek için başka yöntemlerle birlikte, “Teori Temelli Genellenebilirlik” büyük önem arz eder (Holloway, 2005: 278). Teori temelli genellenebilirlik, gömülü teori ile ulaşılan ve üzerinde çalışılan sosyal gerçekliği betimlemeyi, yorumlamayı ve açıklamayı amaçlayan teorik kavramlar ve kategorilerin (Strauss ve Corbin, 1998: 156) başka sosyal şartlar altında da geçerli olabilmesi durumunu ifade eder (Daymon ve Holloway, 2002: 92). Böylelikle teori temelli bir genellenebilirlikten söz edebilmek için, üretilen teorinin başka bir olguyu açıklamak üzere başka bir sosyal yapı için tekrar uygulandığında, o sosyal bağlamda da anlamlı olabilmesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında bir gömülü teori çalışmasının teorik temelde elde edeceği genellenebilirliğin, nicel çalışmaların sağlaması gereken genellenebilirlikten daha derin ve anlamlı bir genellenebilirlik olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, dış geçerlilik içerisinde değerlendirilen bir başka konu da “Uygunluk/İlgililik (Relevance)” kavramıdır. Uygunluk, araştırmanın ilgili uygulayıcı ve araştırmacılar için ne derecede anlamlı ve önemli bilgi ürettiğiyle ilgilidir (Hammersley, 2008: 163). Böylece, çalışma gerçekten daha önceden bilinmeyen bir konunun bilinmesine ya da çözülmek istenen bir sorunun çözümüne hizmet etmekte midir sorusuna cevap aranır (Daymon ve Holloway, 2002). Bu sorunun cevabı, araştırmanın muhatapları açısından ne derece geçerli bir araştırma olduğuna ilişkin önemli bir veri teşkil eder.

4.3.2. Güvenilirlik

Nitel araştırmaların kalitesine ilişkin bir diğer kavram da “Güvenilirlik” kavramıdır. Bu kavram ilgili yabancı literatürde “Reliability” ve “Trustworthiness”

kavramlarıyla karşılaşılır (Yıldırım, 2010: 84-85; Bøllingtoft, 2007: 415). Bu İngilizce kavramlardan ilki daha çok pozitivist/nicel temelli araştırma desenleri için güvenilirlik anlamına gelirken, ikincisi yorumlayıcı/nitel temelli araştırmaların güvenilirliğini ifade etmek için kullanılır. Aslında nitel araştırmalar açısından “Trustworthiness/Genel Güvenilirlik”, klasik anlamdaki geçerlilik ve güvenilirlik kavramlarının her ikisini de içeren bir kavramdır (Pitney ve Parker, 2009). Pozitivist bilim anlayışı itibarıyla güvenilirlik, başka bir zamanda ve başka araştırmacılar tarafından aynı araştırma yürütüldüğünde, aynı yahut benzer sonuçlara ulaşılabilme durumunu ifade eder (Wigren, 2007: 386). Nitel desenli ve yorumlayıcı bir araştırma için ise bunu sağlamak, araştırma paradigmasının doğası itibarıyla neredeyse imkânsızdır (Daymon ve Holloway, 2002; Yıldırım ve Şimşek, 2013: 295). Bununla beraber nitel araştırmalarda güvenilirliği temin edebilmek için de yöntemler ve prosedürler geliştirilmiştir (Bøllingtoft, 2007). Geçerlilik kavramında olduğu gibi güvenilirlikte de iç ve dış güvenilirlik ayrımı mevcuttur. Dış güvenilirlik, araştırmanın başka sosyal düzlemlerde tekrarlanabilir olması anlamına gelir. İç güvenilirlik ise, aynı verileri başka bir araştırmacı analiz ettiğinde yine aynı sonuca ulaşabilmesi demektir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 293). İlgili literatürde nitel bir araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini arttırabilmek amacıyla uygulanabilecek çeşitli yöntemler öngörülmektedir. Bu yöntemler, özet olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Brink, 1993: 37; Pitney ve Parker, 2009; Klenke, 2008):

- Araştırma Sürecinin Uzun Tutulması
- Uzman Teyidi
- Katılımcı Teyidi
- Çeşitlendirme (Triangulation)
- Araştırma Sürecinin Detaylı Anlatımı
- Araştırılan Sosyal Alan ve Araştırmacının Konumunu Net Olarak Betimlenmesi

Araştırma sürecinin uzun tutulması, araştırmacının araştırmaya konu olan olgunun yer aldığı sosyal düzlemde ne kadar uzun süre kalırsa o kadar iyi olacağı varsayımına dayanır. Bu sayede ilgili sosyal gerçekliğe olan yakınlığı artacak ve o

araştırmaya konu olan sosyal düzlemin adeta doğal bir parçası olarak veri toplayabilecektir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Uzman teyidi, nitel araştırma yöntemlerine aşina bir veya birden çok araştırmacının araştırmada, veri toplama ve işleme (Transkripsiyon vs.) analiz gibi süreçleri ve elde edilen bulguları incelemesi anlamına gelir. Katılımcı teyidi ise, araştırma katılımcılarının, kendi ifadelerinin kâğıda aktarılmış halini ve/veya araştırma sonuçlarını teyit etmeleri anlamına gelir (Pitney ve Parker, 2009). Araştırmaya konu olan olguya ilişkin sosyal arka planın, yürütülen araştırma sürecinin her bir adımının ve araştırmacının kendi konumunun detaylı olarak sunulması araştırmacının genel güvenilirliği/Trustworthiness (Geçerlilik ve Güvenilirlik kavramlarını içeren haliyle) açısından büyük önem arz eder (Brink, 1993). Zira ancak bu şekilde, başka bir araştırmacının bu araştırmanın gerçekliğine güvenmesi ve benzer bir araştırmayı başka şartlarda tekrarlayabilmesi yahut aynı verileri inceleyip benzer sonuçlara ulaşabilmesi söz konusu olabilecektir. Çeşitlendirme kavramı ise, araştırmada veri kaynağı, veri toplama yöntemi, analiz metodu ve analist açısından çeşitlendirilmesi anlamına gelir (Patton, 2002). Devam eden bölümde, çeşitlendirme kavramı daha detaylı olarak ele alınacak ve bu araştırmada genel güvenilirlik (Geçerlilik ve Güvenilirlik/Trustworthiness) için yapılan uygulamalara kısaca yer verilecektir.

4.3.3. Araştırmada Çeşitlendirme Uygulamaları

Çeşitlendirme (Triangulation), nitel araştırmaların güvenilirliği için en önemli yöntemlerden biridir (Denzin ve Lincoln, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çeşitlendirme basit olarak, araştırmacının sadece tek kaynaktan, tek yöntemle ve tek araştırmacı tarafından yapılmadığını, dolayısıyla daha güvenilir olduğunu iddia etmek demektir (Patton, 2002). Çeşitlendirme denildiğinde, nitel araştırmanın şu dört temel unsurunun çeşitlendirilmesi anlaşılır (Wigren, 2007: 387; Patton, 2002: 556):

- **Yöntem Çeşitlendirmesi:** Farklı veri toplama yöntemleri kullanmaktır.
- **Kaynak Çeşitlendirmesi:** Farklı veri kaynaklarından yararlanmaktır
- **Analist Çeşitlendirmesi:** Verilerin birden fazla kişi tarafından analiz edilmesidir.

- **Teori/Bakış Açısı Çeşitlendirmesi:** Verilerin yorumlanmasında birden fazla teoriden yararlanmak anlamına gelir.

Bir gömülü teori uygulaması olan bu araştırmada, çeşitlendirme yöntemi uygulanmıştır. Öncelikle, veriler sadece görüşmelerden edinilmemiştir. Görüşmelerin hemen hepsi katılımcıların kendi çalışma ortamlarında gerçekleştirildiği için görüşmeler öncesi ve sonrasında gözlem yapma imkânı bulunmuştur. Bu sayede, gözlem yöntemi de araştırmada önemli bir veri toplama yöntemi olarak yer almıştır. Bunun dışında, hem araştırmanın teorik çerçevesini içeren ilk üç bölüm, hem de verilerin yorumlandığı dördüncü bölümde ele alınan farklı bakış açıları itibarıyla, teorik çeşitlendirmenin fiili olarak araştırmada uygulandığı söylenebilir.

Diğer yandan gömülü teori uygulamaları açısından, çeşitlendirmenin en etkili olduğu kısım araştırmanın analiz bölümüdür (Charmaz, 2006; Corbin ve Strauss, 1990). Özellikle kodlama aşamasında, elde edilen verilerin birden çok analist tarafından analiz edilmesi araştırmanın güvenilirliğini artırıcı en önemli unsur olarak değerlendirilir. Bununla beraber bir doktora tezi olan bu araştırmada kodlama aşamasının baştan sona, birden fazla araştırmacıyla yürütülmesi mümkün olmamıştır. Bu durumun bir diğer önemli sebebi de Gömülü Teori uygulamalarında kodlama sürecinin verilerin toplanmaya başlaması ile birlikte başlaması, kısaca sürgit devam eden (on-going) bir süreç olmasıdır (Charmaz, 2006). Bu durumda, kodlamanın baştan sona, birden çok analist ile yapılması yerine Isabella'nın (1990) kodlama güvenilirliği için gerçekleştirdiği güvenilirlik uygulaması bu araştırmaya uyarlanmış ve uygulanmıştır (Isabella, 1990: 13). Uyarlanan uygulamada, araştırmadaki kodlar içerisinde yer alan 20 kod başlığı ve bu başlıklar altında kodlanan ifadelerden, her biri farklı başlıklar altında kodlanan 20 tanesi seçilmiştir. Sonrasında, araştırmaya katılmayan araştırmacılardan, seçilen bu 20 ifadeyi, karışık olarak verilen 20 kod başlığıyla eşleştirmeleri istenmiştir. Daha sonra ise, bu eşleştirmeler araştırmacının yaptığı orijinal kodlamalarla kıyaslanmış ve bu iki eşleştirmenin ne derece birbirini (yüzde olarak) tuttuğu belirlenmiştir. Araştırma sürecinde, bu uygulama için bir form geliştirilmiş (Bkz. EK 2: Güvenilirlik Uygulaması) ve bu şekilde oluşturulan güvenilirlik testi, nitel araştırma tecrübesi olan (1 kişi) ve olmayan (2 kişi) araştırmacılara uygulanmıştır. Toplamda üç kere uygulanan test sonucunda

katılımcıların sırasıyla “%95 - %95 - %100” oranlarında, araştırmacı ile aynı kodlamaları yaptıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak bu uygulamada, katılımcıların ortalama %96.6 oranında araştırmacıyla aynı kodlamaları yaptıkları belirlenmiştir. Bu sonuç ise, araştırmadaki kodlama güvenilirliği açısından önemli bir veri olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki uygulamaya ek olarak, kodlama sürecinin çeşitli aşamaları, araştırmacının faaliyet gösterdiği kurum olan Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde, iktisat ve işletme alanlarının farklı anabilim dallarında faaliyet gösteren birden çok akademisyenle tartışılarak gerçekleştirilmiştir. Son olarak, eksensel kodlama aşamasında ve sonrasında, teorinin şekillendirilme süreci boyunca, gerek duyulan alanlarda uzman akademisyenlerden görüş alınmış ve araştırma sonuçları onlarla da tartışılarak yorumlanmıştır.

Öte yandan, araştırma sürecinin yazıya aktarma/transkripsiyon aşamasında da çeşitlendirme yapıldığı ifade edilebilir. Verilerin yazıya aktarılması esnasında araştırmacıya üç lisans öğrencisi ve bir akademisyenden oluşan bir transkripsiyon ekibi yardımcı olmuştur. Transkripsiyonu yapılan görüşmelerin büyük çoğunluğu, en az iki kez ve farklı araştırmacılar tarafından kontrol edilmiştir. Bu sayede, hem transkripsiyon aşamasının daha kısa sürmesi sağlanmış hem de kaydedilen görüşmelerin yazıya aktarılırken anlaşılmayan yahut yanlış anlaşılan kısımlarının en aza indirilmesi amaçlanmıştır.

4.4. Araştırmanın Arka Planı ve Araştırmacının Konumu

Nitel araştırmalarda, araştırmanın arka planının ve araştırılan sosyal yapı karşısında araştırmacının konumunun net bir şekilde ortaya konması, araştırmanın genel güvenilirliği (geçerlilik ve güvenilirlik) açısından büyük önem arz eder. Bunun nedeni araştırmanın başka bir araştırmacı tarafından başka şartlarda ve ortamda tekrarlanabilmesi için ve bu araştırmanın verilerini başka bir araştırmacının analiz edip benzer sonuçlara varabilmesinin ancak bu bilgilerle mümkün olmasıdır. Öte yandan, yorumlayıcı paradigma açısından araştırmacının araştırılan sosyal yapı karşısındaki pozisyonu, elde ettiği verileri ne derece doğru yorumlayacağı konusunda

belirleyicidir. Bu bağlamda, devam eden bölümlerde araştırmanın arka planı ve araştırmacının araştırma konusu karşısındaki pozisyonu ele alınacaktır.

4.4.1. Araştırmanın Arka Planı

Kayseri’de mobilya sektörünün tarihi daha eski yıllara gitmesine rağmen 80’li yılların ortalarından itibaren, üretim teknolojisi, üretilen ürünün nitelikleri ve birim zamanda üretim miktarı gibi alanlarda hızlı bir gelişme göstermiştir. Bu gelişme sürecinin, doğal olarak, belirli bir sosyo-ekonomik değişimi de beraberinde getirdiği muhakkaktır. Bu hızlı değişim sürecini yaşayan bir gözden izleyebilmek ve özet bir şekilde anlamak üzere katılımcılarımızdan birinin aşağıdaki ifadelerini paylaşmakta yarar görülmektedir:

*“Biz baba mesleğinden (halıcılıktan) sonra, 85’te çıraklık olarak başladık mobilyaya. O dönem, mobilya bu kadar gelişmiş değildi yani. Eski dönemlerde, formikadır... Suntanın Kayseri’ye yeni geldiği sıralarda... Formika, formikadan sonra bu, hidrolik preslerde tablama, ağaçtan soyma... Yani 0, 5-6 mm kaplamalardan gürgendir, cevizdir... yani sultanın önüne masif çekmek suretiyle sağlamlık (sağlardık)... masif ahşap dediğimiz, o tür mobilyalar yapardık. **Biraz el, biraz makinadır**... Bizim eski makinalardan, yani yatardır, pulanya, eski palet, zımpara, fireze kullanırdık. Yani **klasik mobilya** dediğimiz mobilyalar yapıyorduk. Şu anda mobilyacılık çok ilerledi. Son beş on yıldır **makinaya dayalı, CNC’dir, ebatlama (makinaları), sunta kesim makinaları**... Şu anda hazır, yüzeyleri kaplanmış suntalamlar geliyor. Artık buna doğru, makinelere, farikasyona dayandı. Biz eskiden 20-30 takım yatak odası ve 30 takım yemek odası, vitrin tarzı üretirken, bunlarla uğraşırken... Bu yandaki fabrika sahiplerimiz, Allah daha çok versin, ilerletsin... Yani insanlara ne kadar faydalı olunuyorsa, o kadar muvaffak olsun yani insanlarımız esnaflarımız... **Yani biz 30-40 takımla uğraşırken ve 4-5 kişiyle, bu yandaki abiler (fabrika sahipleri), abilerimiz işi fabrikasyona döktüler. Otuz elemanla, 50 elemanla (çalışmaya başladılar)**... Daha yukarıdaki firmalarımız, mesela x*

firmalar... Bu firmalarımız, bunlara benzer birçok firma var OSB'mizde. Bizim ayda yaptığımız 30-40 takımı, bunlar günlük yapar oldular.”

Mobilya sektörü, mobilya imalatının kendine has niteliklerinden ötürü emek yoğun bir sektör olarak değerlendirilir (Erkekoğlu vd., 2014: 2). Yukarıdaki ifadeden anlaşılacağı üzere sektörde emeğin yoğunluğu 80'lerden bu güne azalmış, teknoloji ürünü makinelerin gelişimiyle birlikte üretim hacmi de artmış ve sektöre dayalı bir organize sanayi bölgesi oluşmuştur. Sektörde faaliyet gösteren iş adamlarından oluşan sektör çevresinin geleneksel üretim yapılan ilk dönemlerdeki, herkesin birbirini tanıdığı ya da akraba olduğu kapalı sosyal yapısını, OSB'nde faaliyet gösterilen bu günlerde dikkate değer ölçüde koruduğu gözlemlenmiştir. Bu durum sektörü oluşturan bütün firmaların halen birer aile şirketi olarak varlığını sürdürmesinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Aralarındaki ve il dışındaki ekonomik çevreyle (yurt içindeki ama il dışındaki tedarikçiler ve müşterilerle) olan alışverişlerini halen görece riskli olarak değerlendirilebilecek olan “çek” gibi bir kıymetli evrak üzerinden ve vadeli olarak gerçekleştiren bu sektör, modern zamanlarda yer alan geleneksel bir “güven piyasası” görünümündedir. Bu saha araştırması süresince Kayseri OSB mobilya sektörü, insanların aralarındaki alışverişlerinde güven tesis edebilmek için, birbirlerini finansal göstergeler yahut aralarındaki ilişkilerin geçmişi gibi ölçütlerin yanında, aile ve/veya eş-dost ilişkilerinden doğan referanslarına göre de değerlendirdikleri bir sosyo-ekonomik yapı olarak gözlemlenmiştir. Bu bağlamda doğal olarak katılımcılara ulaşmak ve görüşme izni almak için araştırmacının da eş-dost ve aile referansları kullanması gerekmiş ve görüşmeler bu sayede yapılabilmektedir.

Araştırmada yer katılımcılardan işletme sahibi olanların büyük çoğunluğu 2. ve 3. nesil aile üyeleridir. Birinci nesilden hayatta olanlar çoğunlukla emeklilik hayatı yaşadıkları ve/veya bu tarz araştırmalarda yer almayı tercih etmedikleri için kendileriyle görüşülemedi. Öte yandan, işletme sahibi olmamakla birlikte üst düzey yönetici olarak araştırmada yer alan katılımcıların ise neredeyse tamamı iş hayatına Kayseri'de ve mobilya sektöründe başlamış kişilerdir. Bu yöneticilerin de çoğunluğu Kayserili olan yahut çevre illerden olmakla birlikte, doğma büyüme Kayseri'de yetişmiş insanlardır. Öte yandan, Kayseri OSB mobilya sektöründe diğer

illerden yönetici ithal etmenin çok gözlemlenebilir bir durum olmadığı da ifade edilmelidir.

4.4.2. Araştırmacının Konumu

Bu doktora tez çalışmasını yürüten araştırmacı, aslen Kayserili olmakla birlikte Yüksek Lisans seviyesine kadarki eğitim hayatını da Kayseri ilinde tamamlamıştır. Araştırmacı ayrıca, Kayseri OSB mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir mobilya yan sanayii işletmesinde fiilen (dış ticaret uzmanı olarak) çalışmıştır ve bu sayede sektöre aşina olduğu söylenebilir. Öte yandan, araştırmacının yakın akrabalarından bu sektörde işletme sahibi olarak yer alanların bulunması da araştırmacının sektöre yakınlığını sağlayan başka bir unsurdur. Araştırmacının sahaya olan akademik yakınlığı ise, 2011 yılında tamamlamış olduğu yüksek lisans tezi kapsamında yürüttüğü saha araştırmasını, yine Kayseri OSB mobilya sektöründe gerçekleştirmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

4.5. Bulguların Yorumlanması

Bulguların yorumlanmasından hemen önce, araştırma süreci sonucunda ulaşıldığı düşünülen ana modeli ortaya koymakta yarar görülmektedir. Ana model açıklanırken, modelin temel bölümleri ve bu bölümleri oluşturan değer gruplarına ilişkin genel bilgi ve değerlendirmeler aktarılacaktır. Devamında, NVIVO 10 nitel araştırma programında yapılan kümeleme analizlerinin sonuçlarını içeren dendrogramlar üzerinden, modelin oluşum sürecine ışık tutulmaya çalışılacaktır. Son olarak, bulguların değerlendirilmesine geçilecek ve bulgular, ana modelde yer alan değer grupları ekseninde yorumlanacaktır.

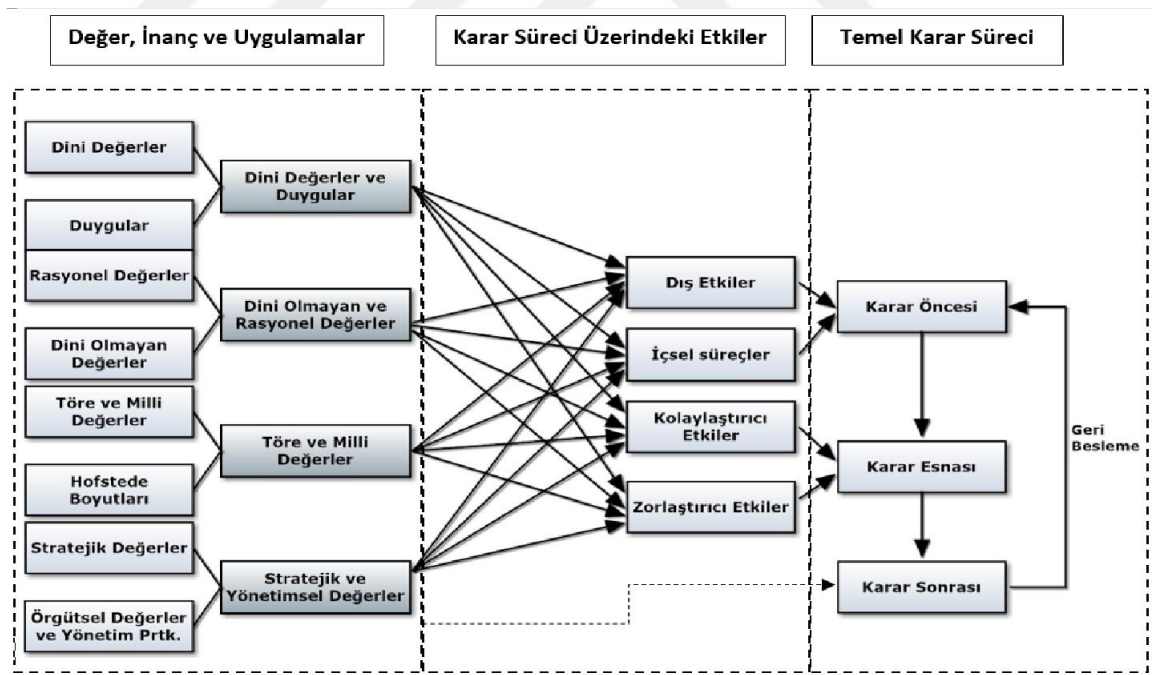
Bir sonraki bölümde ise, bulguların yorumlanmasında kullanılacak olan “**Değer Alanları (Value Spaces)**” kavramsallaştırması, araştırmanın sınırları çerçevesinde açıklanacak ve araştırma süreci sonunda tespit edilen iki değer grubu üzerinden katılımcıları etkilediği düşünülen, iki temel değer(ler) alanı açıklanmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda, iki değer alanının arka planları kısaca ele alındıktan sonra, ikisi arasındaki farklılıkların katılımcılar açısından sahadaki sonuçları, “**Uyuşmazlık ve Çatışma**” başlığı altında incelenecektir. Son olarak, katılımcıların gösterdiği uyma ve çatışma davranışlarını incelemek üzere “**Yeniçeriler ve Paralı**

Askerler” kavramsallaştırması ortaya konulacaktır. Bu kavramlar üzerinden, araştırma modelinin değerler kısmında yer alan değer grupları ve aralarındaki ilişkiler, görüşme metinlerinden yapılan alıntılarla, ayrıntılı olarak incelenecek ve sonuç kısmına geçilecektir.

4.5.1 Araştırmada Ulaşılan Ana Model

Model, temelde üç ana kısımdan oluşmaktadır: (1) Temel Karar Süreci, (2) Karar Süreci Üzerindeki Etkiler, (3) Karar Süreci Üzerine Etkiyen Değer, İnanç ve uygulamalar. Modelin birinci kısmı, daha önce “Birinci Bölüm” de açıklandığı gibi, modelin ilgili yazın doğrultusunda öngörülen kısımlarından ilki ve en temel olanıdır. Burada, ilk olarak Simon (1957) tarafından ortaya konulan ve genel kabul görmüş olan “Klasik/Rasyonel Karar Modeli” en basit haliyle araştırma modeline dâhil edilmiştir (Simon, 1957). Bu konuda detaylı bilgi ise, araştırmanın karar teorileri ile ilgili ikinci bölümünde yer alır.

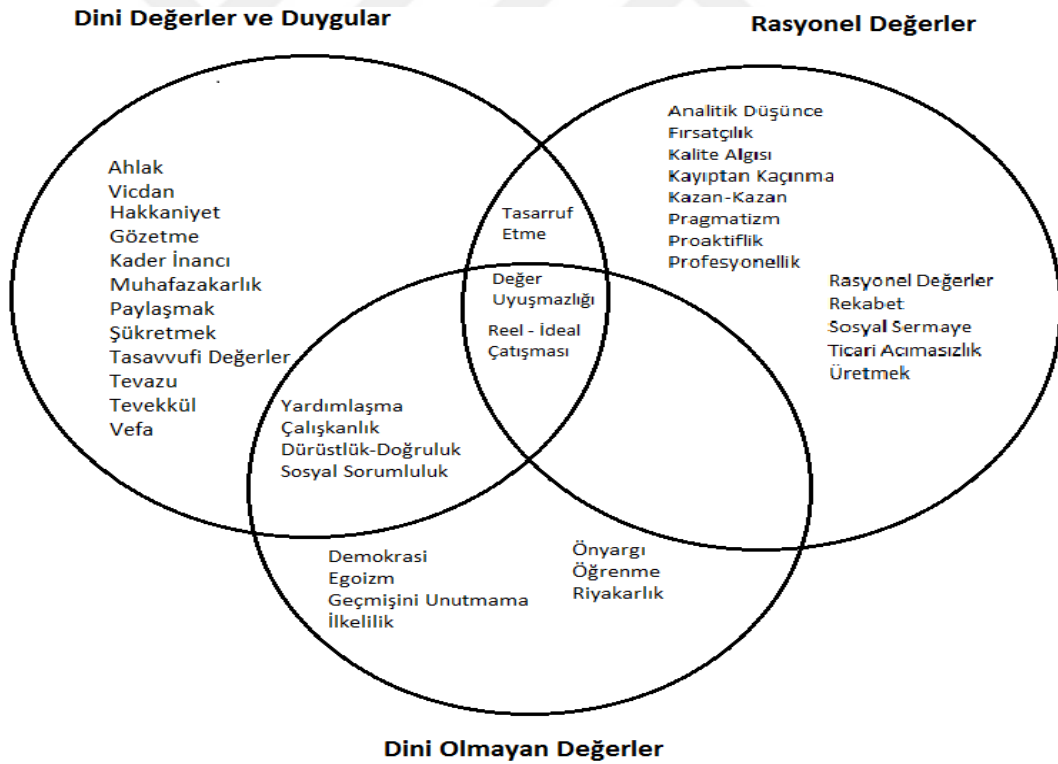
Şekil 4.3. Araştırmada Ulaşılan Ana Model



Modelin ikinci kısmı, yine ilgili literatür doğrultusunda ve özellikle de bu araştırmaya ilham kaynağı olan çalışmalardan olan Isabella'nın (1990) araştırmasında yer alan görüşme yapılandırma metni temelinde modele eklenmiştir (Isabella, 1990). İkinci kısım ise, karar sürecinin farklı aşamalarda maruz kaldığı

etkileri temel olarak sınıflandırmak ve incelemek üzere modele dâhil edilmiştir. Modelde, Gömülü Teori uygulaması ile elde edilen veriler doğrultusunda ulaşılan kısım, üçüncü kısımdır. Burada, karar sürecinde etkili olduğu tespit edilen değerler, inançlar, duygular ve davranış pratikleri dört ana grupta toplanarak modele son hali verilmiştir. Bu dört ana değer grubundan ilki, “Dini Değerler ve Duygular (DDD)” grubudur. Görüşmelerde, katılımcılar tarafından dine referans verilerek veya doğrudan dinden kaynaklandığı ifade edilerek değinilen değerler ile din-duygu ilişkisi üzerinden, din kavramıyla yakın olduğu değerlendirilen duygular yer almaktadır. Modeldeki ikinci değer grubu ise “Dini Olmayan ve Rasyonel Değerler” grubudur. Bu grup içerisinde, katılımcıların din (İslam) dışındaki kaynaklara (evrensel değerler gibi) dayandırdıkları değerler ile rasyonalite kapsamında değerlendirilebileceği düşünülen değerler bir araya getirilmiştir.

Şekil 4.4. Dini Değerler ve Duygular ile Dini Olmayan ve Rasyonel Değerler



Araştırmada toplanan verilerin ana gövdesi, bu iki değer grubu içerisinde yer almıştır. Üçüncü grup olan “Töre ve Milli Değerler” bölümünde, katılımcılar tarafından eski Türk kültürüne ve bu kültür döneminden kalan töre, gelenek ve göreneklere atfedilen ifadeler yer alır. Bunların yanı sıra, Hoffstede’nin (1983) ilgili

çalışmalarında ülkeler bazında ele aldığı milli kültür boyutlarına doğrudan yahut dolaylı olarak işaret ettiği düşünülen ifadeler de bu grupta incelenmiştir (Hofstede, 1983). Burada bir noktaya işaret etmek gerekir ki, Türk toplumu açısından dini değerler ve pratiklerle, töre kaynaklı geleneksel değer ve davranış pratikleri arasında kesin bir çizgi çizmek olanaksızdır. Bir katılımcının değerlere ilişkin aşağıdaki ifadeleri bu duruma işaret etmektedir:

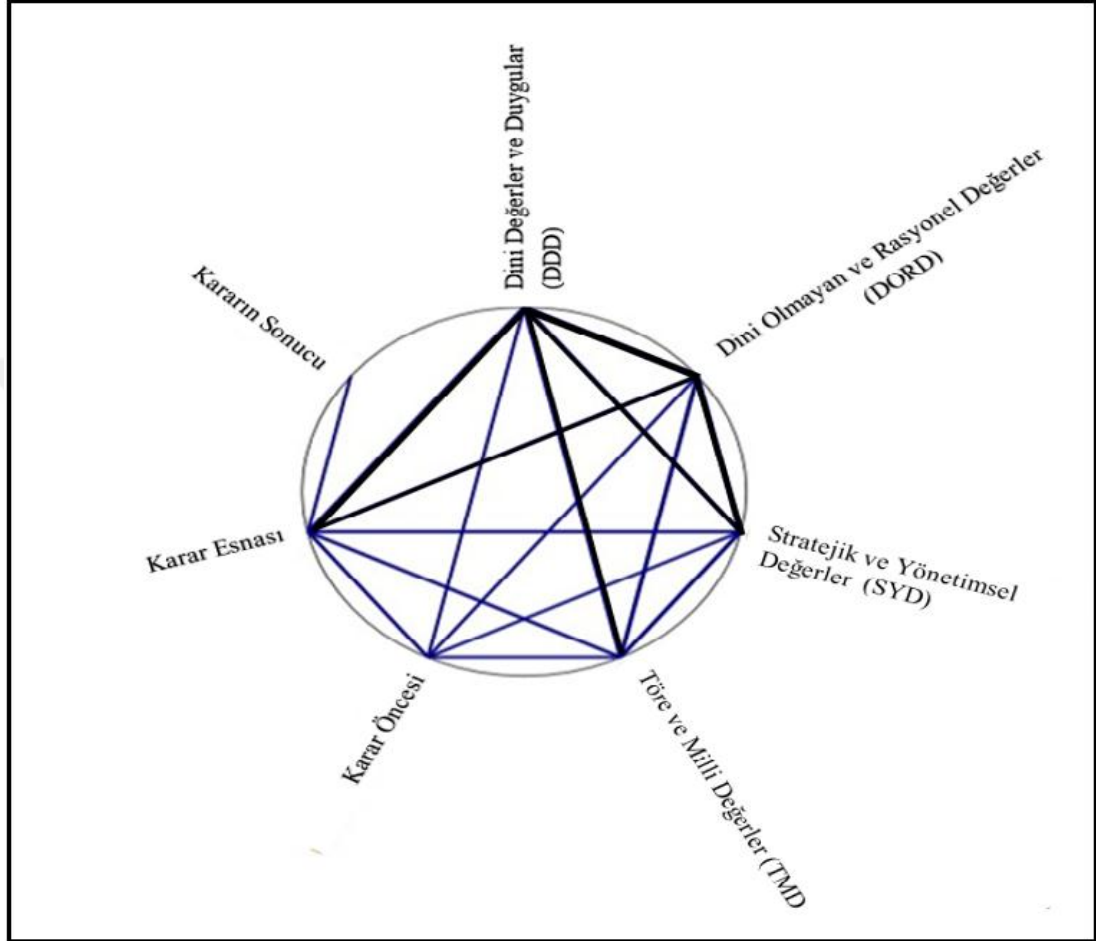
“Yani İslam kültürü olacak. Yani bu Osmanlı kültürü... Başlara döneceğiz... Bu gün, 600 yıldığı gibi Osmanlı'nın idari şekli... Dünyaya hükmetmiş. Tabii bu Osmanlı'nın içinde, biraz kültüre, milli modele dayanacağız. Bu... Allah gani gani rahmet etsin, büyük padişahlarımıza. Bunların birçoğu, Allah vergisi, ilim erbabıydı.”

Örnekte görüldüğü gibi, katılımcıların zihninde din ve milliyet sıklıkla aynı cümlede kullanılacak kavramlar olarak yer alır. Ne var ki, araştırma verilerini yorumlayabilmek için böyle bir ayrımın yapılmasına gerek duyulmuş ve ifadeler, katılımcı vurgusunun daha yakın olduğu gruba göre dini değerler grubu ile töre ve milli değerler grubu arasında ayırt edilmiştir.

Daha önce de ifade edildiği gibi, araştırmada veriler NVIVO 10 nitel araştırma programı yardımıyla kodlanmış ve analiz edilmiştir. Aşağıdaki Şekil 4. 5., yine NVIVO 10 programı yardımıyla “kodlama benzerliği (Jakkard's Coefficient Analysis, 0.7 – 1.0)” açısından yapılmış kümeleme analizine ilişkin dendrogramdır. Burada yapılan, araştırmacının subjektif gözlem ve değerlendirmeleri doğrultusunda gerçekleştirmiş olduğu kodlamalar açısından birbirine yakın olan kod başlıklarının dendrogram (Everet, 2002: 75) üzerinde gösterimidir. Şunu da ifade etmek gerekir ki, aşağıdaki dendrogram orijinal program çıktısı değildir. Diğerlerine oranla daha kalın olan çizgiler daha net görülebilmeleri için biraz daha kalınlaştırılarak vurgulanmıştır. Bu doğrultuda, Şekil 4. 5.' e bakılacak olursa, karar sürecinin her aşamasının farklı kültürel değer gruplarıyla doğrudan yahut dolaylı olarak yakın olduğu anlaşılacaktır. Karar sürecinde, değer grupları ile kodlama açısından en yakın olarak değerlendirilen aşama “Karar Esnası”dır. Karar esnası kod başlığına en yakın değer grubu ise “Dini Değerler ve Duygular (DDD)” iken, daha sonra sırasıyla

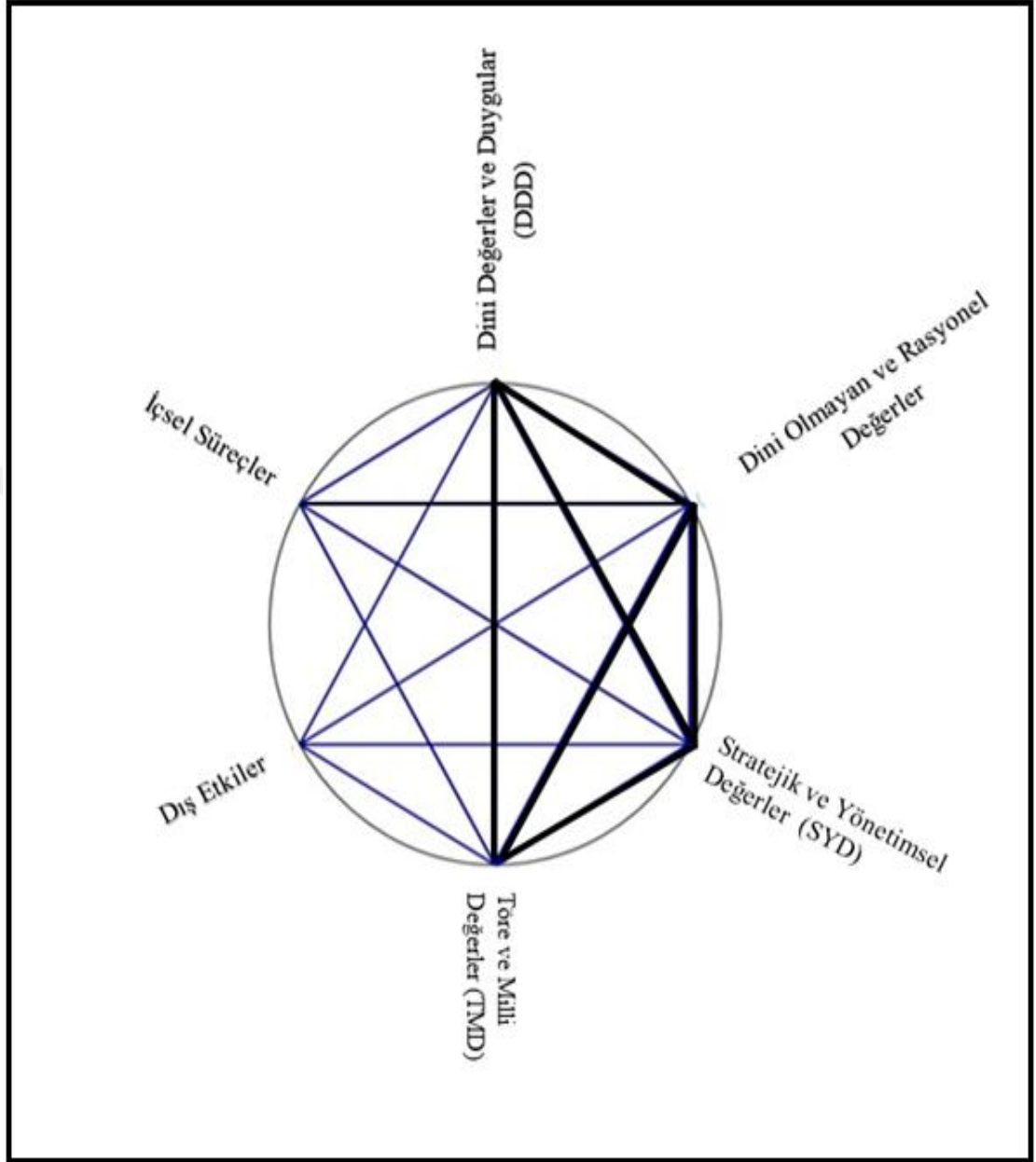
“Dini Olmayan ve Rasyonel Değerler (DORD)” grubu, “Stratejik ve Yönetimsel Değerler (SYD)” grubu ve “Töre ve Milli Değerler (TMD)” grubu gelmektedir.

Şekil 4.5. Karar Süreci Aşamaları ve Değer Grupları Kodlama Benzerliği



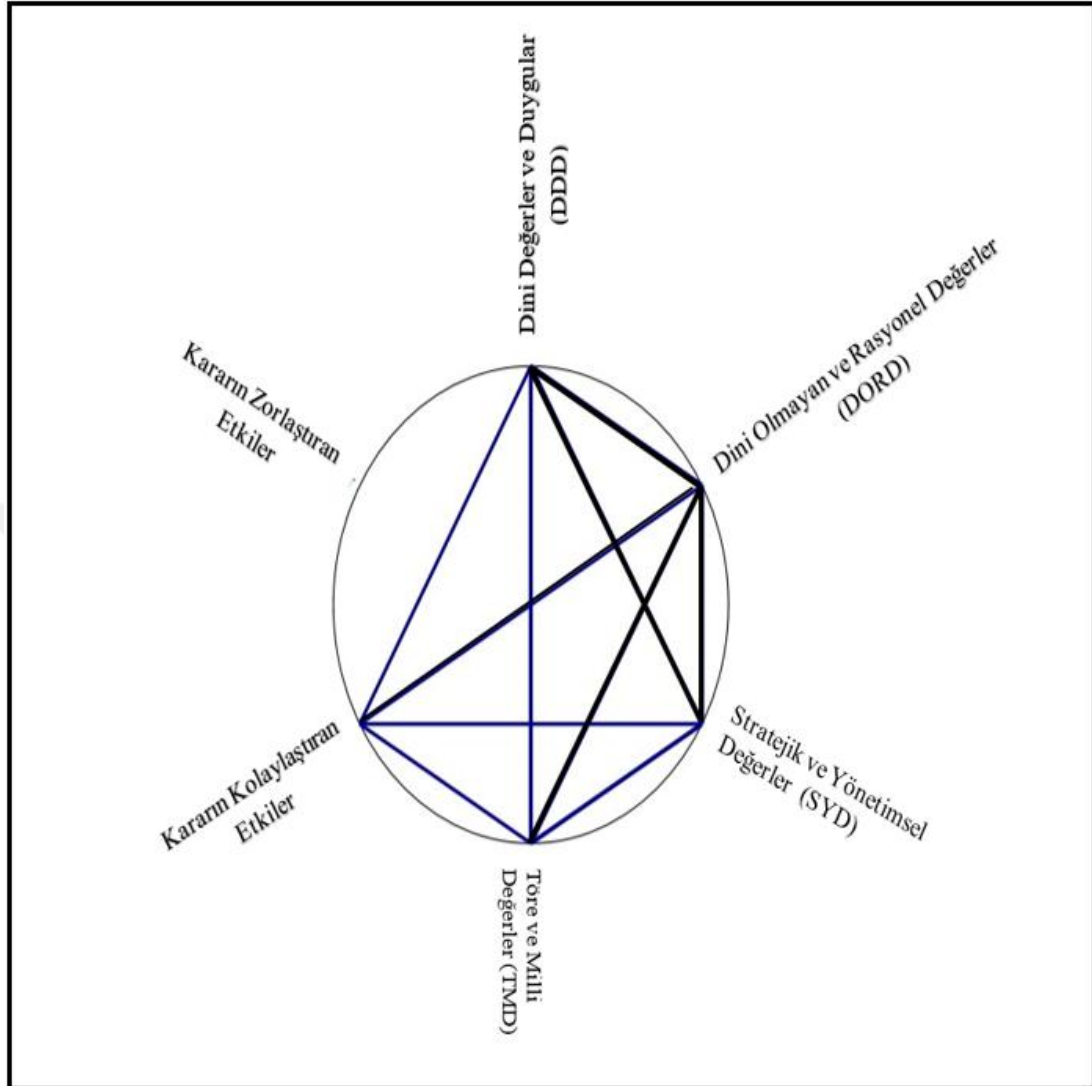
Yukarıdaki dendrogram, sergilediği kodlama benzerlikleri itibarıyla Şekil 4. 3.'deki ana modele temel teşkil etmiştir. Kodlama benzerliği açısından yapılan kümeleme analizinde, karar sürecinin alt aşamalarına bakıldığında da yukarıdakine yakın benzerlikler tespit edilmiştir. Aşağıdaki Şekil 4. 6. , karar öncesinde karara ilişkin farkındalığı oluşturan “Dış Etkiler” ve “İçsel Süreçler” in kodlandığı başlıklar ile değer grubu başlıkları arasında kodlama benzerliği (Kümeleme Analizi, Jakkard's Coefficient Analysis, 0.5 – 1.0) olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 4.6. Karar Öncesi ve Değer Grupları Arasında Kodlama Benzerliği



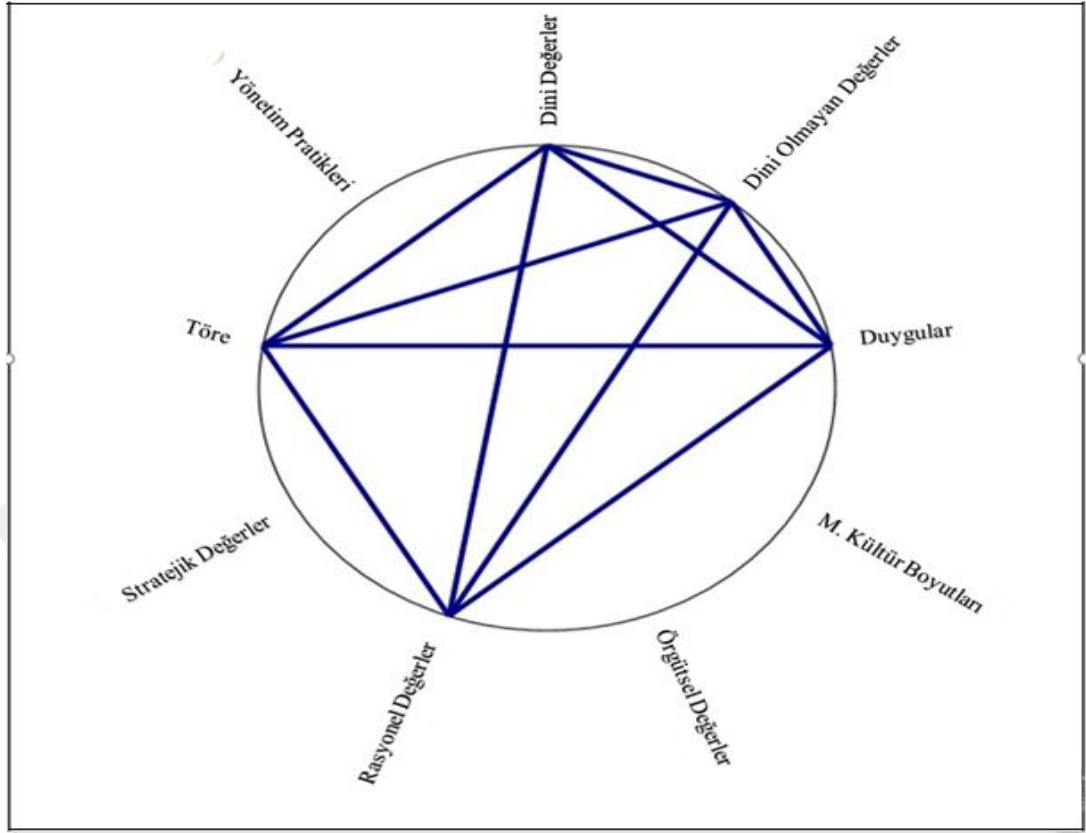
Karar sürecinin bir sonraki aşaması olan “Karar Esnası” için ise durum biraz daha farklıdır. Burada, aşamanın alt kodlarından “Kararı Zorlaştıran Etkiler” başlığı ile değer grupları arasında kümeleme analizi kapsamında bir kodlama benzerliğine rastlanmamıştır. Öte yandan, “Kararı Kolaylaştıran Etkiler” ile bütün değer grupları arasında kodlama açısından benzerlik tespit edilmiştir.

Şekil 4.7. Karar Esnasındaki Etkiler ve Değer Grupları



Kodlama benzerliği açısından kümeleme analizi, değer gruplarının alt kod başlıkları arasında yapıldığında, Dini Değerler, Duygular, Dini Olmayan Değerler, Rasyonel Değerler ve Töre kod grupları arasında önemli benzerliklere rastlanmıştır. Burada, farklı değer grupları arasında kodlama benzerliği çıkmasının sebebi, o değer gruplarının temsil ettiği değerleri içeren ifadelerle, onlara karşıt ya da tepki olarak yer verilen ifadelerin aynı kod grubu içinde kodlanmış olmasıdır. Bu şekilde kodlama yapılmasının nedeni ise, değer içeren ifadeler içindeki karşıtlıklar ile aynı konuyla ilgili olarak katılımcılar tarafından yapılan farklı değerlendirmeleri tespit edebilmektir.

Şekil 4.8. Değer Alt Grupları Arasında Kodlama Benzerliği



Daha önce de ifade edildiği gibi, modelde yer alan değer grupları çok sayıda değer kodundan oluşmaktadır. Dolayısıyla, bu kodların tamamını incelemek ve yorumlamak, bu doktora tez çalışmasının sınırlarını aşacaktır. Bunun yerine, yukarıda Şekil 4. 8.'deki şemada görülen ve modelde birden fazla değer grubuna yerleştirilen değerler ve davranışları içeren değer kodları incelenecek ve verilerin yorumlanması bu ortak değer kodları ekseninde gerçekleştirilecektir.

4.5.2. Değer Grupları Arasındaki Ortak Değer, Duygu ve Pratikler

Araştırmada bazı değer ve davranışlara hem “Dini Değerler ve Duygular – DDD” grubunda hem de “Dini Olmayan ve Rasyonel Değerler – DORD” gurubunda yer verilmiştir. Bu değer ve davranışların her iki grupta da yer almalarının sebebi, katılımcıların bu değer ve davranışlara hem dini hem de dini olmayan referanslarla değinmiş olmalarıdır. Bu değer ve davranış pratikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yardımlaşma
- Çalışkanlık
- Dürüstlük – Doğruluk
- Sosyal Sorumluluk
- Tasarruf
- Reel – İdeal Çatışması
- Değer Uyuşmazlığı

Yardımlaşma kavramı, katılımcıların zihninde hem insanlar ve Müslümanlar arasında yardımlaşma şeklinde, din kaynaklı bir erdem olarak hem de aynı sektör mensupları ya da OSB mensupları arasında ve çoğunlukla ortak menfaatlere ulaşmak yahut ortak zararlardan kaçınmak için (rasyonel bir şekilde) yardımlaşmak olarak algılanmaktadır.

“...Vicdan! Şimdi ben şöyle söyleyeyim... Biz bunları çok görürüz yani, yaşadığımız ortamda. Bizim başımıza da gelen olaydır bu. Şöyle örnekleyelim. Şimdi adam ödemedeki zorluk çeker, gelir der ki; yav ben bunu bir sene uzatacağım der. Bizim Kayserili sanayicimiz, iş adamlarımız: Nasıl ödeyeceksin?(der)... Bu şekilde... Tamam, öde kardeşim derler. Bu şekilde, bir lira ne vade farkı ne kur farkı almadan bunu bi şekilde yayar, hadi arkadaşım öde der. Yani bunu bu şekillerde biz de, kendimiz de yaptık. Yapan da çevrede çok insanlar da oldu ama diğer X şehirlere vardığınız zaman, yav ben buna vade farkı uygulayacağım, bi şey yapacağım falan derler...”

Görüşmelerden yapılan yukarıdaki alıntı, açık bir şekilde zorda olan bir müşteriye yardım etme durumuna işaret eder. Burada müşterinin borcuna vade farkı yahut faiz işletilmemesinin vurgulanması, bu yardımın herhangi bir “ekstra” menfaat gözetilmeden yapıldığını anlatmak içindir. Öte yandan, burada yine faiz ya da vade farkına yapılan vurgu, zor durumdaki bir müşteriye karşı geliştirilen bu hareket tarzında dini değerlerin derinden bir etkisi olduğunu da akla getirir. Araştırma verilerinde, müşteriler yahut tedarikçilerle olan ilişkiler dışında, çalışanlarla olan

ilişkilerde de menfaat gözetmeksizin yardım etme, destek olma davranışına rastlamak mümkündür. Aşağıdaki ifadeler, çalışanlarının (yaşları kendisinden küçük olsa bile) kendisine “Baba” diye hitap ettiğinden bahseden katılımcı ile araştırmacı arasında geçen diyalogu içerir:

“ - Siz de onları evlat gibi görüyor musunuz mesela?

- Tabi, görüyorum. Görüyorum...

- Peki, böyle spesifik bir olay var mı? İnsan, ancak evladına yapar bunu ama ben işçim için yaptım dediğiniz bir şey?

- Ama onlar söylenmez ya!

- Söylenir isim de vermiyoruz, gıybet de etmiyoruz.

- Evlenirken tüm masraflarını karşıladığım kişiler var. Ev alırken yardım ettiğim kişiler, araba alırken yardım ettiğim kişiler var. Eşiyle ayrılacak pozisyona gelmişken gittiğim, birleştirdiğim var. Dünürcü gittiğim var, kız kaçırmaya gittiğim var! Daha ne anlatayım yani? (Gülüyoruz) Birkaç tanesi mesela, benim ismimi koymuş çocuklarına. Baba torunun diyorlar, kış geldi diyorlar. Yazıyorum kâğıda işte, ayakkabısını, montunu, kitabını alın diyorum yani (ben alıyorum diyor). Yani bunlar çok söylenecek şeyler değil.”

Yukarıdaki ifadeler okunduğunda, akla “kazanç” yahut “fayda” kavramlarının gelmesi neredeyse imkânsız olarak değerlendirilmektedir. Zira bu ifadeler, içtenlikle insanlara yardım etmeyi düşünen "babacan" tavırlı bir yöneticinin samimi bir şekilde paylaştığı ve çalışanlarına yardımcı olduğu gerçek durumları anlatan ifadelerdir. Diğer yandan, sektör içinde yardımlaşmanın, diğer firmalarla veya o firmalardaki üst düzey yöneticilerle bilgi paylaşımı, danışma ya da fiilen destek olma gibi şekillerde gerçekleştiği de gözlemlenmiştir. Yukarıda da değinildiği gibi, bu yardımlaşma daha çok ortak bir zarardan kaçınma yahut ortak bir menfaat elde etme gibi amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen, esasta rasyonel olmakla birlikte duruma göre dini yönü de olabilen yardımlaşma davranışlarıdır. Örneğin, aşağıdaki ifadeler Kayseri

mobilya sektöründe görece yeni olan bir katılımcının Kayseri’de ve sektörde kalıcı olmakla diğer mobilyacılarla ve başka yakın sektörlerden insanlara (tedarikçiler) yardımcı olmasını ilişkilendiren sözleridir.

“Kayseri’de uzun yıllar tutunmamızın sebeplerinden birisinin de bu olduğunu düşünüyorum. Verdiğimiz sözleri yapmış olmamız. ... ve zaman zaman da yardımcı olabiliyoruz tedarikçilerimize. Mesela onlarla beraber, hiç kendi sektörümüzle alakası olmayan, hani bire bir gidip araştırmam gerekmeyen fuarlara onlarla gitmişliğim de olmuştur mesela, zaman zaman. Hem kendimi geliştirmek adına, sevdiğim bir iş olduğu için hem de onlara destek olmak amaçlı. Böyle çalışmalarımızı da yavaş yavaş çoğaltıyoruz. Son iki senedir yoğunlaştı bu çalışmalarımız.”

Ayrıca bazı stratejistlerin, uzun süre sorunsuz çalıştıkları ve güven duydukları müşterileri zor duruma düştüğünde, onları içinde buldukları zor durumdan kurtarmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu yardım davranışını, hem o müşteriyle uzun süredir tanışıyor olmaktan ötürü bir sorumluluk duyduklarından hem de (ve daha baskın olarak da) o müşteriyle sorunsuz bir şekilde ticaret yapmaya devam edebilmek için sergiledikleri düşünülmektedir. Burada, açıkça yardımlaşma davranışına stratejik bir anlam yüklendiği de görülebilir. Daha net ifade etmek gerekirse; sorunsuz çalıştığınız insana zor durumda yardım edersiniz ki; onunla “uzun” bir süre daha iş yapıp para kazanmaya devam edebilesiniz. Ayrıca, katılımcılar bunun Kayseri’de mobilya sektöründe genel olarak gözlemlenebilen, birçok işletme sahibinin sergilediği bir davranış şekli olduğunu da ifade etmişlerdir. Aşağıdaki alıntı bunu yansıtır.

“Çünkü insanlar güvenle geliyor. Alışveriş yaparken güvenle geliyor. Ha zaten karşı taraf firmada herhangi bir sıkıntı olduğunda zaten biliyorsunuz az çok. Sıkıntıya düşmüştür. Burada ister istemez açık gelirse yardımcıda olunuyor. 6 ay alacağınız vardır uzatıyorsunuzdur 10 ay 12 ay. Niye? Yardımcı olmak. Adamla yıllarca çalışmışsınız, bir problemini görmemişsiniz. Bir sıkıntıya düşmüş oda mal satmış alamamış, tahsil edememiş. Biliyorsunuz ki iyi niyetli. Ama o anda yok ille bunu vereceksin vadesini şunu vereceksin dediğin zaman o adamı

bitirirsiniz. Ha ne yapıyorsunuz; önünü açıyorsunuz gerekiyorsa gerçekten bizim Anadolu'da bu var. Bunu dönem dönemde yaşıyoruz. Atıyorum çalıştığımız bir arkadaşımız bir sıkıntıya giriyor ve böyle birkaç kişi az çok piyasada itibarı olan birkaç kişi toplanıyor, "ya işte bunun bir sıkıntısı var, bunu mümkünse atıyorum 1 sene uzatalım ödemesini" veya "işte bunun %20-30'unu silelim...."

Yukarıdaki ifadelerde görülebileceği gibi, zor durumda olanı kurtarma davranışı, sadece yaygın olmakla kalmamakta, neredeyse sosyal bir kurum olma niteliği de göstermektedir. Daha açık ifadeyle, bu gibi durumlarda sözü dinlenen birilerinin bir araya gelip çözüm üretmelerinin beklendiği ve bu beklentinin de gayet doğal karşılandığı anlaşılmaktadır.

Görüşmelerde, **çalışkanlık** değerine işaret eden ifadeler de benzer şekilde hem dini ve milli hem de dini olmayan, rasyonel kaynaklara referans verilerek zikredilmiştir. Dini olmayan referanslar, daha çok para kazanmak ve zevk duygusu için çalışmak şeklinde ifade edilirken, din kaynaklı referanslar ise dine karşı var olan saygı ve sevginin doğrudan yahut dolaylı olarak çalışmaya ve çalışkanlığa yansıtılması şeklinde gözlemlenmiştir. Aşağıdaki ifade, çalışmaya esasta din kaynaklı olmayan referanslarla değinilen bir görüşme alıntısıdır.

"Bu bizim yönetim anlayışımızdan kaynaklanıyor herhalde. Bilmiyorum yani. Dedim ya ben imalatçıyım diye. İmalat çok zevkliydi benim için. Buraya (konumuna) gelince, işletme yönetmenin ne kadar zor olduğunu anladım. Ben 3 yıldır genel bakıyorum, ondan önce imalattaydım ve imalat zevkliydi. İmalatta bir şey üretiyorsun, bir yenilik. Onun verdiği hazzı hiçbir şey vermiyor. Yani yaptığın bir şey, bir ürün yakalıyorsun, bir renk yakalıyorsun ve binlerce satıyor. İşçi çalışıyor, sen para kazanıyorsun. Bunun verdiği hazzı, hiçbir şey vermiyor."

Yukarıdaki ifadesinde katılımcı, çalışmaya, üretmeye olan sevgisini zevk duygusu ve para kazanma isteği bağlamında değerlendirmektedir. Bu ifadelerde açık bir şekilde, temelde dini değerlere referans vermeden çalışkanlıktan bahsedilmiştir.

“Onları bu kadar kıymetli yapan... Bana göre, onlar birer düşünce adamı. Yani böyle... Bir piyasa adamı, Pazar adamından ziyade bir düşünce adamı, ilkeleri olan, ölçüleri olan. Ciddi referansları olan bir firmadır. Ciddi referansları var! Yani bakışları, sırf kâr odaklı değil yani, insan odaklı. İnsan odaklı! Öyle olunca, ben bu adamın yanında mutluyum. Elimden gelenin daha fazlasını yapmaya çalışıyorum. Hatta bizim İsmail abi var (Büyük patron), ben ona dedim ki İsmail abi, ben bu firmada iki kişilik çalışacağım. Ve yorulmuyorum, hakikaten yorulmuyorum. Saate bakmıyorum ben giderken. Hakikaten, işime gelirken de tatile gider gibi gidiyorum evden. Niye? Önemli olan ruhi tatmin, kalbi haz. Sevmek yani böyle. Seven insan da sevdiriyor, başarıyor yani. Sen ekibini seversen, yaptığın ürüne güvenirsen, pazarda netice almak kolay oluyor.”

Başka bir katılımcıya ait yukarıdaki anlatımda ise katılımcı, daha önce dini değerleri esas alarak yaşayan bir iş adamı olduğunu anlattığı patronuna ilişkin, olumlu duygularından ötürü çok çalışmak istediğinden bahseder. Burada katılımcı, “Ciddi referansları var!” ifadesiyle örtülü bir şekilde patronunun dini değerlerine olan bağlılığından bahsetmektedir. Katılımcının, dini referansları diğer dini kaynaklı olmayan referanslar karşısında ve onlara göre daha “ciddi” olarak değerlendirmesi de ayrıca dikkat gerektiren bir husustur.

Görüşmelerde, **dürüstlük – doğruluk, sosyal sorumluluk ve tasarruf** gibi birden çok değer grubunda yer alan diğer değerler de stratejistlerin zihninde, çalışkanlık ve yardımseverlik değerlerinde olduğu gibi hem dini ve milli değerler bağlamında hem de dini kaynaklı olmayan değerler ekseninde yer alır. Aşağıdaki ifadesinde katılımcı, şirketinde dürüstlüğe büyük önem atfettiklerinden bahseder. Burada dürüstlüğe atfedilen önemi ise, açık bir şekilde rasyonel beklentilere bağlamaktadır.

“Bizimki bir aile şirketi. Bizde en önemli şey dürüstlüktür. Bir de firmalarla ikili ilişkilerimiz çok iyi. Bunların bize çok fazla artı yönleri oluyor. Hem uzun vadede hem de kısa vadede.”

Ne gibi? Örnek verebilir misiniz?

Uzun vadede insanlar işte... Tanıdıklar iyi referans oluyorlar. İlerdeki aşamalarda başka firmalarla çalıştığımızda bize çok büyük kolaylıklar sağlıyor. Kısa vadede de mesela; hemen halletmemiz gereken bir iş olduğunda olmayacak bir işi bile yapabiliyorlar yani çok kısa sürede.”

Yukarıda katılımcı, dürüst davranmanın **uzun vadede** faydaları olacağına inandığından da bahsediyor. Katılımcının burada uzun vadede kazanç elde etmeyi düşünerek dürüstlük değerini önemseydiği düşünülürse, onun dürüstlüğe açık şekilde **stratejik bir değer** attığı görülebilecektir. Bir diğer katılımcının sözlerinden alınan aşağıdaki ifadelerde ise, toplumda hâkim değerler size göre nelerdir sorusuna cevap verilirken, İslami değerlere referansla, dürüstlükten bahsedilmektedir.

“Genelde Müslümanlığın kurallarına uyulmaya çalışılıyor ama tam da uyulmuyor. Ama genelde sözde bile olsa var yani Müslümanlığın kuralları. Mesela; faizden uzak durmak, yalan söylememek, ticarete dürüst olmak. Bunlar genelde...”

Öte yandan, sosyal sorumluluk kavramı da çalışmada her iki değer grubunda birden yer verilen bir değer olarak yer alır. Sosyal sorumluluk kavramı, diğerlerine göre yeni bir kavram olarak, ilgili literatürde esasta batılı rasyonel değerler ile birlikte anılan bir kavramdır (Krueger, 2008). Ancak araştırma süresince, sosyal sorumluluk duygusunun rasyonel değerler temelinde değil, dini ve milli değerler ekseninde geliştiği durumlara da rastlanmıştır.

“Yani böyle gerçekten! (gülüyorum) Çünkü insanlar çoğu zaman, imkansızlıktan, yokluktan değil düşüncesizlikten karamsarlığa kapılıyorlar. Yani düşünmeyi bilmiyorlar, ufku geniş değil. Bunlara, ellerindeki imkanları hatırlatınca, bak yani... Derler ya, sağlıklı olan her şeyi ister, sağlıksız olan sadece sağlık ister. Yani bu bile bir nimet yani. İnsanın düşünmesi, konuşması, yürümesi... Onlara ben şunu diyorum, işte ben emekliyim, 60 yaşına geldim, ben sabah kalkarken hiç sıkıntı çekmiyorum. Kalkarım, Fatıha-yı Şerif'i okurum, Allah'a hamd eder

kalkarım çünkü benim yaşımda olup da, beni sağıma bir döndürün, soluma bir döndürün, elimden tutun kaldırın diyen binlerce insan var. Bu büyük bir nimet. Çalışabilmek büyük bir nimet, işe yaramak büyük bir nimet. Başkalarına faydalı olmak büyük bir nimet. Yani şöyle bakınca, elimizdeki olan imkânlarla biz mutlu olmalıyız, cenabı hakka teşekkür etmeliyiz. Yani bunu insanlara anlattığım zaman... Yani hakikaten insanların çoğu eksik, yetersiz bilgili. Bilemiyorlar. Hani derler ya, heyecan bulaşıcıdır, coşku bulaşıcıdır diye. Sendeki enerjiyi, heyecanı, iç zenginliğini insanlara ulaştırıyorsun. İnsanlar mutlu ayrılıyor yani. Benim yanından ayrıldığım insanlar mutlu kalıyor. Hani diyor ya, iki tip insan vardır, vardığı yeri ya hüzünlü bırakır, ya mutlu bırakır. Biz mutlu bırakmaya çalışıyoruz. (Bu sözü tersten ama çok olumlu yorumlamış) Yani insanların, morale ihtiyacı var, sevgiye ihtiyacı var, dostluğa ihtiyacı var.”

Yukarıdaki ifadeler, katılımcının açık bir şekilde içinde bulunduğu toplumdaki insanların iyiliğini, mutluluğunu önemsedini gösterir. Burada iş yaptığı insanların mutsuzluğu yahut ümitsizliği konusunda ve dini inancı doğrultusunda kendine bir rol biçen katılımcı, bu durumu değiştirmek için de sorumluluk almakta ve çaba sarf etmektedir. Yukarıdaki ifadelerin literatürdeki “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramının (Hond, vd., 2007) sınırları içinde değerlendirilip değerlendirilemeyeceği tartışılabilir. Örneğin yukarıdaki tavır, kurumsal sosyal sorumluluk kavramına insanları önemseme (Caring) açısından bakıldığında, bu kavramın sınırları içinde değerlendirilebilir (Debeljak vd., 2007). Diğer yandan kavramın rasyonel, faydacı (pragmatist etik) kökleri (Krueger, 2008) itibarıyla bu tavır, kavramın anlam alanının dışında değerlendirilecektir.

Ortak kavramlar içinde **tasarruf** kavramı, ise görüşmelerde esas olarak iktisadi anlamıyla yer almakla birlikte, dinen hoş karşılanmayan “israf” kavramının zıddı olarak dini referanslarla da kullanılmıştır. Aşağıdaki ifadesinde katılımcı, “ufak ufak bir kenara atmak” deyimiyse en temel anlamda tasarruftan bahsederken, buradaki tasarruf tamamen rasyonel bir düşünüş ile yapılmaktadır.

“...Gerçekten de baktığımızda bu bütçemizde ufak ufak bi kenara atığımız zaman ay sonunda olsun veya yılsonunda olsun topladığımızda hiç yok yere eline bir bütçe geçiyor, bi para geçiyor. O konuda...”

Öte yandan, bir diğer katılımcı müşterilerinin çok sık mobilya değiştirdiğinden yakınırken israfı vurgulamıştır. Katılımcı, rasyonel olarak baktığında müşterilerin çok sık mobilya değiştirmesinden memnundur ancak burada israf gördüğü için bu durumdan rahatsız olduğunu da ifade eder. Katılımcı, insanların çok sık mobilya değiştirmesini de toplumda genel olarak dini değerlere uyulmamasına bağlamaktadır.

“...Belki memnun oluyoruz. Çok satışımız oluyor diye belki ama bir yıl sonra usanıp da koltuğunu değiştirenler var. Bir ürünü bir yıl kullanıp, sonra gelip de siz bunu alın, ben farkını vereyim bana yeni ürün verin diyenler çok. Yani millette Müslümanlık var lakin gerçekten gerekleri yerine getirilmiyor. İsrâf had safhada. Yani bunların dillendirilmesi lazım.”

Yukarıdaki ifadeden, katılımcının zihninde açık bir şekilde rasyonel iktisadi yaklaşımın öngördüğü ideal tavır ile kültürel (dini ve milli) değerlerin öngördüğü ideal tavır arasında bir çatışma olduğu anlaşılmaktadır. Burada katılımcı, daha fazla fayda elde ettiği için bu durumdan hoşnutluk duyar. Ne var ki, elde ettiği fayda itibarıyla “yalnızca” hoşnutluk duyması beklenen katılımcı, bu davranışta israf gördüğü ve inancı doğrultusunda israfı olumsuz bir davranış olarak değerlendirdiği için, hoşnutluğuyla aynı anda hoşnutsuzluk da yaşar. Belki de katılımcı, burada bazı müşterilerinin müsrifliğinden memnuniyet duymasının doğru bir şey olmadığını düşünür ve memnuniyet duygusuyla birlikte, dini inancı dolayısıyla bir suçluluk duygusu da yaşar. Araştırmada, Dini Değerler ve Duygular (DDD) ile Dini Olmayan ve Rasyonel Değerler (DORD) gruplarının her ikisinde de yer verilen “Reel-İdeal Çatışması” ve “Değer Uyuşmazlığı” başlıkları altında kodlanan ifadeler de doğrudan bu noktaya işaret eder. Araştırma verileri içinde, bu başlıklar altında incelenen 50’den fazla ifade tespit edilmiştir. Bu yüzden bu konu başlıklarında kodlanan ifadeler devam eden bölümde, araştırmanın sınırları çerçevesinde özetlenerek yorumlanmıştır.

4.5.3. Değer Uyuşmazlığı ve Reel – İdeal Çatışması

Araştırmada yer alan “Değer Uyuşmazlığı” ve “Reel – İdeal Çatışması” kod başlıkları altında; veriler içerisinden, stratejistlerin farklı durumlarda kültürel değer uyuşmazlığı ve kültürel değerler açısından reel-ideal çatışması yaşadıkları durumları yansıtan ifadeler kodlanmıştır. Buradaki değer uyuşmazlığının niteliğini en iyi anlatan ve yine görüşme verileri içinde yer alan **“İnandığımız gibi yaşamayınca, yaşadığımız gibi inanıyoruz...”** ifadesidir. Burada, katılımcıların çoğunluğu için ideal olanın “inandığı gibi yaşamak..” olduğu ama iş hayatlarında “Reel” şartlar ile yüzleştiklerinde, bu ideali takip etmekte zorlandıkları tespit edilmiştir. Stratejistlerin işleri nedeniyle ideallerinden vazgeçip geçmemek arasında kaldıkları durumlarda ise, içlerinden bazıları ideallerini işlerine yansıtmakta ısrarcı davranırken, bazıları ise “işin kuralı”na uymayı seçerler. Başka bir ifade ile, dini ve milli değerlerin çizdiği sınırları (olabildiğince) görmezden gelip, yaptıkları iş o an ne gerektiriyorsa onu yaparlar. Katılımcılardan, daha çok ideallerinde ısrar etme eğiliminde olanlar, aşağıdaki durumlarda kültürel değer uyuşmazlıklarını yaşadıklarını ifade etmişlerdir:

- İş yaparken para hırsına kapılmamak için çaba sarf etmek.
- Büyüme için dini değerlerin yanlış kabul ettiği davranışlar sergilemek gerektiği durumlarda, büyüme isteğiyle dini değerler arasında kalmak.
- İnsana bakış şekilleri açısından Kapitalizm ile İslam dini arasındaki değer uyuşmazlığını hissetmek.
- Başarının ne ile ölçüleceği konusunda uyuşmazlık (En çok parayı kazanmak mı, hedeflere ulaşmak mı, insanların rızıkına vesile olmak mı, değer üretmek mi?)
- Pazar şartları ile kültürel değerler arasında uyuşmazlık (Reklam ve tanıtım faaliyetlerinde değerlerine aykırı olduğunu düşündükleri unsurlar kullanmak zorunda kalmak (ya da böyle hissetmek).
- Kendisi samimi bir şekilde değerler doğrultusunda yaşamak isteyen stratejistin iş hayatındaki muhataplarında bunu bulamaması

- Samimi olarak değerlerine uygun davranmaya çalışan stratejistin riyakârlıkla suçlanması
- Amaç uyumsuzluğu: Örneğin “Para kazanma” ile “Allah’ın rızasını kazanma” amaçları çeliştiği zaman
- Rekabet düşüncesinde uyumsuzluk: Rakip (Rakipleri bitirmek, her şeyi kazanmak)-

Refik (Herkes nasibini yer, elinden geleni yapmak ve sonuca razı olmak)

Katılımcılardan, dini ve milli değerlere rağmen, batılı - rasyonel değerlere uyma ya da dini değerleri görmezden gelme eğiliminde olanların yaşadıklarını ifade ettikleri değer uyumsuzluğu ve çatışma durumları ile katılımcılar tarafından paylaşılan, değerlerinden uzak ya da değerlere yabancılaşmış olarak nitelenen insanlara ilişkin gözlemler de aşağıdaki gibidir.

- Daha çok para kazanmaya başlayınca kendi değerlerine yabancılaşmak.
- Ticari faaliyetleri ve fayda elde etme amacını din gibi, ideoloji gibi hayatın merkezine almak.
- Ekmeğe vesile olma duygusunun ve insanların çalışmasına ortam hazırlamanın kutsallığından bahsedip, çalışanlara olabilecek en düşük maaşı vermek.
- Amaç uyumsuzluğu: Para kazanmak – Allah rızasını kazanmak amaçları çeliştiğinde para kazanmayı amaç edinmek ve bundan rahatsız da olmak.
- Dindar görüldüğü halde borcuna sadık olmamak.
- Faiz kullanmadığını ifade edip, “vade farkı” adı altında faiz uygulamak.
- Dini değerleri varmış gibi davranıp menfaatini kollamak
- İş hayatındaki şartlar inançlara uymadığında, inançları işe uydurmaya çalışmak

Yukarıdaki ifadeler doğrultusunda stratejistlerin, işe ilişkin taktik ve stratejik kararlarını verirken ana modelde yer alan “Dini Değerler ve Duygular” ile “Dini Olmayan ve Rasyonel Değerler” arasında, esasta hangisine uyacakları konusunda sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, devam eden bölümde bu tespit, “Kültürel Değer Alanları” kavramsallaştırması üzerinden incelenecek ve anlaşılmaya çalışılacaktır.

4.5.4. Kültürel Değer Alanları: Uyuşmazlık ve Çatışma

Bu bölümde öncelikle bölümün başlığında yer alan “Değer(ler) Alanı” kavramından ne kast edildiği net bir şekilde ortaya konmaya çalışılacaktır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında sıklıkla zikredilecek olan “değerler alanı” kavramı: belirli bir değerler sisteminin, belirli bir toplumsal yapı üzerinde, istenen-istenmeyen, iyi-kötü, doğru-yanlış gibi değer yargıları üzerinden çizdiği, bireysel ve/veya toplumsal sınırlar tarafından oluşturulan alanı ifade etmek için kullanılmıştır. Her bir kültürel değer teki, onu benimseyen birey ya da toplum için bir davranış alanı çizer. Dolayısıyla, birçok değerden oluşan bir değerler sistemi için, bu sistemi oluşturan bütün değerlerin çizdiği uygun/güvenli davranış alanlarının bileşkesi de değer(ler) alanını oluşturur.

İncelenen görüşmeler ve yapılan gözlemler doğrultusunda, araştırma katılımcılarının günlük hayatları ve iş hayatları içerisinde farklı değer alanları ile (istemli ve istemsiz şekilde) temas kurdukları tespit edilmiştir. Bu değer alanlarından en önemli ve etkileri en bariz şekilde gözlemlenebilir olan ikisi; araştırmada “Müslüman-Türk” ve “Batılı – Rasyonel” değer alanları olarak adlandırılmış olanlardır. Temel varsayımları, olumlu ve olumsuz kabul ettikleri tutum ve davranışlar itibarıyla uyuşmadıkları tespit edilen bu iki değer alanı ile etkileşim içinde olan katılımcıların, bunlar arasındaki uyuşmazlığı kayda değer derecede hissettikleri gözlemlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, katılımcılar açısından burada; karar durumlarında kendi toplumlarına ait Müslüman –Türk değerler ile daha çok iş hayatı ve işe ilişkin (stratejik) kararlar üzerinden yüz yüze geldikleri Batılı-Rasyonel değerler arasında, hangisine göre karar verileceğine ilişkin bir arada kalma durumu söz konusudur. Ayrıca, değer uyuşmazlığından kaynaklanan bu çatışma halinin,

katılımcılar tarafından bireysel, örgütsel ve toplumsal seviyelerde yaşandığı da araştırmada tespit edilmiştir.

Bir görüşme sonrası, araştırmacı tarafından çekilen aşağıdaki fotoğraf, bu çatışmayı yansıtır. Bir katılımcının çalışma odasındaki kitaplığından alınan görüntüdeki iki kitaptan biri, Philip Kotler ve John A. Caslione'nin "**Kaos Yönetimi/ Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence**" adlı eserleridir. Diğer kitap ise, Türkiye'de önemli sayıda takipçisi olan mutasavvıf ve kanaat önderi Osman Nuri Topbaş'a ait "**Faziletler Medeniyeti**" adlı kitaptır. İlk kitap, belirsiz ve kaotik dış çevre şartlarında yürütülen modern, Batılı yönetim ve pazarlama uygulamalarını konu ederken, ikinci kitap; İslam Medeniyeti'nin faziletleri/erdemleri önceleyen anlayışına, İslam tasavvufundan ve tarihinden örnekler vererek değinen bir kitaptır.

Şekil 4.9. Bir Katılımcının Kitaplığından: Kaos ve Faziletler Medeniyeti



Burada bu iki eser, katılımcının masasının hemen yanındaki kitaplığın, kolayca ulaşılabilecek bir rafında ve yan yana durmaktalar. Araştırmanın bu

bölümünde, özellikle bu görsele yer verilmesinin nedeni; birbirinden farklı esaslara ve amaçlara sahip Batılı-Rasyonel ve Müslüman-Türk değer alanlarının, katılımcıların iş hayatlarında nasıl kesiştiğine ilişkin görsel veri sunuyor olmasıdır. Bu görsel ile işaret edilen uyumsuzluk ve çatışma halini görüşme metinleri içerisinde de görmek mümkündür. Kayseri OSB mobilya sektöründe otuz yıldan fazla bir süredir faaliyet gösteren bir stratejistin aşağıdaki ifadesi, bu çatışma durumunu ve sektör mensuplarının bu uyumsuzluğa ilişkin farkındalığını yansıtır:

“Biraz evvel konuşmanın başında söylediğim gibi, şeyin içerisinde... Çalışma hayatının içerisinde, batı kapitalizmi ile Türk çalışma yapısı arasında temel farklar var. Şimdi batı kapitalizmi, tamamen insanı sömürerekten sermaye birikimini oluşturdu ve insanı bir madde yerine koydu, bir makine yerine koydu. Benim görüşüme göre insan kutsaldır, yani rabbimin halifesi... Böyle olan bir insanı... Bence çalışma hayatı belli zamanlar içeriyor. Yani bir mesainin başlangıcı var sonu var. Ama insanı sadece çalışan, maaş için çalışan olarak görmekten ziyade, aile duygusuyla sıcaklık kataraktan, geçen zamanı daha olumlu hale getirmek mümkün bence.”

Katılımcının, burada “Batı Kapitalizmi” ve “Türk Çalışma Yapısı” kavramlarını kullanması, araştırmada belirlenen “Müslüman – Türk Değerler Alanı – Batılı Rasyonel Değerler Alanı” kavramsallaştırmasına temel teşkil eder. Burada katılımcı, bu değer alanları arasındaki uyumsuzluğa üstü kapalı bir şekilde değil, İslam’ın insan olarak çalışana bakışı ile Batı Kapitalizm’ inin insana bakışında bir fark olduğunu da tespit ederek, şuurlu ve açık bir şekilde işaret etmiştir.

Diğer yandan, verilere yönetim uygulamaları açısından bakıldığında, Hoffstede’ nin (1983) ilgili çalışmasını doğrulayıcı bulgulara ulaşmak olasıdır (Hofstede, 1983). Örneğin, Türkiye’nin en büyük mobilya şirketlerinden birinin genel müdürü olan bir katılımcı, aşağıdaki ifadesinde işletmesini yönetirken, Batı ve Uzak Doğu kaynaklı yönetim uygulamaları arasında kaldığını ve her ikisini de uygulamakta zorlandığını belirtmiştir.

“Mesela yönetim tarzı olarak bu toprakların kabul ettiği bir yönetim tarzı var. Kalkıyorsunuz, ben denediğim için söylüyorum, Japon yönetim tarzı TPM(Total Productive Maintenance)’i uygulayamıyorsunuz çünkü kadro Japonlar gibi sorgusuz itaatkâr değil. Amerikan tarzı yönetimi de uygulayamıyorsunuz çünkü orada bireysel egolar yüksek, insanların özgüvenleri çok yüksek ama diğer taraftan da bu özgüvenle o işi bir şekilde bağdaştırmasını gerektirecek kadar da maddi olarak bağımlılar. Yani kazancın olmadığı bir hafta çok çok zor. Bu iki ana akım arasında Türkiye her iki tarafın da kötü taraflarını almış vaziyette.”

Bu ifadeler, bir uygulayıcının ağzından Türk kültürünün Hoffstede (1983) araştırmalarında belirlenen, Uzak Doğu ve Batı kültürleri arasına denk düşen konumunu doğrular niteliktedir (Hofstede, 1983). Katılımcı, Japon ve Amerikan yönetim okulları arasında bir karşılaştırma yapar ve Kayserili mobilya sektörü çalışanlarının bu iki yönetim okuluna da uyum sağlayamadığını söyler. Ne var ki, bu iki yönetim okulu da bu araştırmada yer alan “Dini Olmayan ve Rasyonel Değerler” adlı değer grubu içinde konumlanır. Şöyle ki, her iki yönetim okulu da, aralarındaki kültürel farklara rağmen, temelde Batı kaynaklı, rasyonel ekonomik yaklaşımı esas alırlar ve bulgularımıza göre Kayseri OSB’nin (çoğunlukla) “Müslüman Türk” çalışanları ve yöneticileri, bu iki yönetim yaklaşımıyla da uyuşmamaktadır. Bulgular içinde, bu uyuşmazlığın nedenlerine ilişkin ipuçları içeren değerlendirmeler de mevcuttur. Aşağıdaki ifadeler, çalışanlarını nasıl yönettiğini anlatan bir katılımcıya aittir.

“Biz bir Alman şirketi gibi değiliz. Yani para bu, çalışacağın vakit belli, bu kadar.. Böyle değildir. Nedir? İçerde her çalıştırdığın insan, senin sekiz-on yıldır yanında çalışan, emek veren insanlar. Şimdi bunlarla ister istemez... Hepsinin adlarını soyadlarını öğreniyorsun. Öğrendikten sonra bir yerde bakıyorsun ki, onun emektarlığını gördükten sonra, diyoruz işte hani... Biz biliyorsunuz Müslüman olduğumuz için, bunlarla bir... Şey veriyoruz... Hediyeleşmek veya hani bir yere bir şey vereceksek... Siz söyleyin adını... Zekât vereceksek, yanımızdakilere verebiliyoruz. Bizim mobilya mağazamız da var. Tabi bu tür şeyler

(çalışanı) etkiliyor mu, etkiliyor. Ne diyor, bu tür şeyleri benim babam yapamadı, babamın durumu da yoktu ama diyor, sağolsun benim patronum benim evimi dizdi diyor. Benim param yoktu bana para verdi diyor. Bir kredi ödemesi oluyor, paraya çok sıkışıyor, yeri geliyor biz veriyoruz. İleride yavaş yavaş ödemesini sağlıyoruz. Bu tür şeylerle ne yapıyoruz, hani biz her insana göre, bu insanı hem dini vazife, bir sevap olarak hem de zekâtımız olarak bunu bir sebeplendirmiş oluyoruz. Bu da insanların bize bakış açılarını daha çok etkiliyor.”

Burada açık bir şekilde, Tayloryen yönetim anlayışının dışında bir temel felsefe kendini gösterir. Klasik yönetim anlayışı; katı kurallarla işleyen, yalnızca etkinliği ve verimliliği (dolayısıyla kârlılığı) hedefleyen makine düzeninde bir işletme öngörür ve tavsiye eder. Sonuç olarak işletmede, insan ilişkilerinin ve dolayısıyla işletme içindeki insanlar arasında insani, duygusal bağlar kurmanın yeri yoktur. Taylor’dan bu yana yönetim anlayışı, Mayo ve Hawthorne araştırmaları ile birlikte adım adım insanı daha fazla önemseyerek ve insani yanlarını, çalışma alanındaki psikolojisini de hesaba (artan bir şekilde) katarak gelişmiştir (Martí, 2012: 140-142). Ancak burada esas olarak insan odaklılığa doğru, insanı yalnızca insan olduğu için önemsemeye doğru bir gidiş olduğunu söylemek güçtür (Hanlon, 2016). Sonuç olarak, insan yine yalnızca karlılık odaklı olan işletme makinesinin bir dişlisi olarak değerlendirilir ama biraz daha özen ve dikkat gerektiren bir dişlidir. Burada çalışanların insani özelliklerini önemsemek ancak daha fazla kar elde etmek amacı doğrultusunda anlamlıdır. Katılımcının yukarıdaki yaklaşımı ise, onun çalışanlarını insan olarak önemseydiğini gösterir. Buradaki görüntü; çalışanlarını adlarını öğrenen, onların emeklerini değerli görüp kendisini borçlu hisseden ve bu borcu ödeme duygusu içinde, onlara maaşları dışında karşılıksız maddi yardımda bulunan bir yönetici görüntüsüdür.

Sonuç olarak, yukarıda veriler içerisinde çeşitli örneklerle sunulan değer uyumsuzluğu ve çatışma durumu karşısında, katılımcıların genel olarak “**direnc**” ya da “**uyma**” şeklinde yorumlanabilecek (Kağıtçıbaşı, 2006) davranışlar sergiledikleri de araştırmada gözlemlenen bir durumdur. Araştırma süresince yürütülen görüşme ve gözlemlerle elde edilen veriler içerisinde katılımcıların bu çatışmaya gösterdiği

tepkileri incelemeyen önce, bu değer alanlarının köklerine ve aralarındaki uyumsuzluğa ilişkin arka plana kısaca değinmekte yarar görülmektedir. Burada konunun arka planının kısaca ele alınmasının sebebi, bu konudaki detaylı bir incelemenin bu araştırmanın sınırlarını fazlasıyla aşacak olmasıdır.

4.5.5. Çatışmanın Kaynağı: Batı ve İslam Medeniyeti Uyuşmazlığı

Müslüman – Türk Değer(ler) Alanı, tarihsel temelini önce eski Türk kültüründe (Orta Asya/Türk Budun), daha sonra ve daha baskın olarak da Türklerin İslamiyet ile tanıştığı 10. yy’dan (Ocak, 2013) itibaren İslam esaslarında bulan bir değerler zincirinin oluşturduğu alandır. Batılı – Rasyonel Değerler Alanı ise, Türklerin (Osmanlı) 17. yy’dan itibaren Batı karşısında gerilemeye başlamasıyla ortaya çıkan “Batılılaşma/Modernleşme” hareketleriyle birlikte Türk kültürüne eklenmeye ve onu derinden etkilemeye başlayan (Kaya, 2014: 269-274; Mardin, 1991) Batı kaynaklı alandır. Modernite ve Küreselleşme gibi vakıaların itici gücüyle birlikte daha dayatmacı bir hal alan Batılı – Rasyonel Değerler Alanı, Sanayi Devrimi’nden sonra ise Türk kültürü üzerindeki etkisini arttırarak gelmiştir. Bu iki değer alanı, temel varsayımları ve esas aldıkları hareket noktaları itibarıyla uyumsuzlar. Bu örtüşmeme durumu, beraberinde on dört yüzyıl boyunca süren bir çatışma getirmiştir (Lewis, 2007) ve bu çatışmanın bundan sonra da süreceğini öne süren popüler görüşler (Huntington, 1996) de mevcuttur.

Yukarıda “Batılı-Rasyonel Değerler Alanı” olarak tanımlanan alandan kasıt, bu gün Batı Medeniyeti olarak bilinen medeniyetin ve onun kültürünün Türkiye’ye ve daha özelde de Kayseri OSB mobilya sektörüne yansıyan kısmıdır. Batı medeniyeti, kültürel ve felsefi kökleri itibarıyla Eski Yunan ve Roma’dan (Fazla kabul görmese de Eski Mısır ve Mezopotamya’ya kadar götürülenler de vardır), Hristiyanlığa ve sonrasında da modern rasyonel değerlere uzanan kaynaklardan beslenir (Hause ve Maltby, 2004). Bu kökler üzerine inşa edilen bilimsel yaklaşımlar sonucu Batı tarafından üretilen İdeolojik ve iktisadi kavramlar ise, 18. Yüzyılın sonlarından itibaren dünya üzerinde genel kabul görmeye başlamıştır (Lewis, 2007). İslam Medeniyeti ise, köklerini doğrudan Kur’an-ı Kerim’de ve bu dinin peygamberi olan Muhammed (SAV)’in söz ve davranışlarında bulur. Ayrıca İslam medeniyeti, önce fetihlerle Pers ve Roma medeniyetleriyle tanışmış, daha sonra 10. yüzyıldan

itibaren Eski Yunan felsefesiyle ilgilenmiş ve bütün bu medeniyetlerden de belirli ölçülerde etkilenmiştir (Al-Jubouri, 2004). Rasyonalizm ile ilgili bölümde yer verilen Farabi, İbn-i Rüşd ve Gazali gibi düşünürler de bu dönemlerde yaşamış ve eserler vermişlerdir.

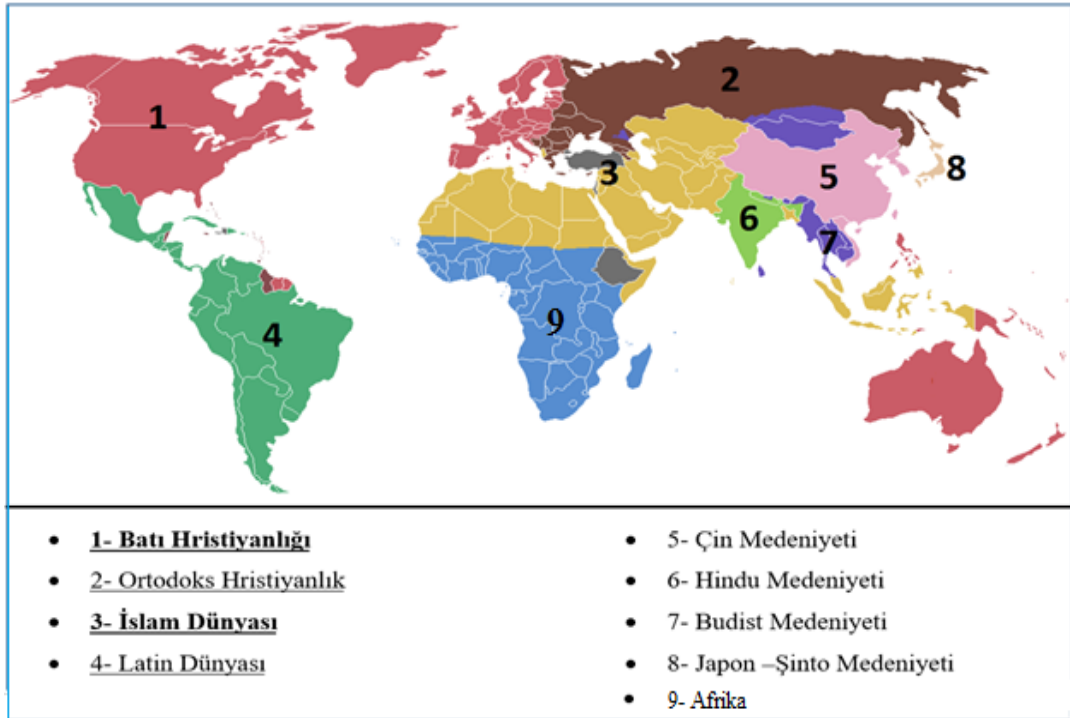
Lewis (2007), çalışmasında Batı – İslam çatışmasını 7. Yüzyılda İslam'ın Yahudilik ve Hristiyanlığın akaidine (temel esaslarına) uygun olmayan ve onları yalanlayan bir iddia ile ortaya çıkmasıyla başlatır. Kısacası Lewis'e göre çatışma, esasta bir "Tevhid (Tek Allah inancı) – Teslis (Baba, oğul ve kutsal ruh inancı)" çatışması olarak başlamıştır. İlk olarak bu şekilde başlayan çatışma, farklı evreler geçirerek sürmüştür (Lewis, 2007). Çatışmanın ilk evresi, İslam'ın erken dönemlerinde başlayan ve Arapların İber Yarım Adası'nın büyük kısmını ele geçirmeleriyle (James, 2009) devam eden dönemdir. Sonrasında Endülüs Emevileri Avrupa'dan atılır, bu kez Türkler İslamiyet tarafında başat rolü üstlenirler ve Orta Avrupa'nın içlerine kadar ilerler. Bu dönemde Batı, önceleri Müslümanlar için kullandıkları Muhammedî (Mohammedan) ya da Mağribî (Moor) gibi kelimeler yerine "Türk" kelimesini kullanmaya başlamıştır. Öyle ki, Batı'da biri Müslüman olduğunda "Türk oldu (Turned Turk)" denilmekteydi. Sürecin üçüncü dönemi ise Türklerin (Osmanlı) I. Dünya Savaşı sonucunda tamamen yenildiği ve Batı'nın İslam medeniyetinin kalbi denebilecek Ortadoğu topraklarına tamamen hâkim olduğu dönemdir. Bu dönem de II. Dünya savaşı sonrası biter (Lewis, 2007). Artık Ortadoğu ve Kuzey Afrika'da bağımsız Müslüman devletler ve dünyada iki kutuplu bir düzen vardır. Sonunda, Sovyet Rusya'nın çöküşü ile birlikte günümüzde de devam eden dönem başlar.

Fukuyama (1992), bu tarihsel çatışmanın, en azından ideolojik olarak son bulduğunu öne sürer. Hegel'in diyalektik tarih felsefesini esas alan Fukuyama'ya göre, tarihsel süreç ideoloji, siyaset felsefesi ve iktisadi anlayış olarak son noktaya gelmiştir. Böylelikle insanlık, ulaşabileceği en iyi yönetim şekli olan Liberal Demokrasi'ye ve en iyi iktisadi yaklaşım olan "Kapitalist Pazar Ekonomisi" ne ulaşmıştır ve bunun üzerine ne bir söz söylenebilir ne de daha iyi sistemler geliştirilebilir (Fukuyama, 1992). Sonuç olarak bu durum, yukarıda kısa tarihi anlatılan Batı- İslam çatışmasının da son bulmuş olması anlamına gelir. Böylelikle

insanlık, gelecekte de Batının ürünü olan bu temel ideoloji ve buna uygun pratikler etrafında şekil almaya devam edecektir.

Huntington ise “Medeniyetler Çatışması” teorisinde, bu fikrin tam olarak tersini savunur. O’na göre esas olan çatışma, bir medeniyetler çatışmasıdır. Huntington, dünyayı kültürel olarak şekillenen ve tarihte de birbiri ile mücadele etmiş olan dokuz farklı medeniyet alanına böler ve esas çatışmanın gelecekte de bu medeniyetler arasında olacağını söyler. O’na göre milletler (nations), bu kültürel hatlar etrafında bir araya gelecek ve aralarındaki ilişkiler (ve çatışmalar) bu hatlar üzerinde gerçekleşecektir (Huntington, 1997; Huntington, 1996).

Şekil 4.10. Huntington’a Göre Dünya’da Medeniyet Alanları



Yukarıda, araştırma süreci boyunca aralarında çatışma gözlemlendiği ifade edilen değer alanları da, bu dokuz gruptan ikisiyle doğrudan ilgilidir. Bunlar “Batı Hristiyanlığı” ve “İslam Dünyası”dır. Araştırmada “Batılı – Rasyonel Değerler Alanı” Batı Hristiyanlığı’nın Türkiye’deki iz düşümü olarak değerlendirilirken, Müslüman – Türk Değerler Alanı ise, Türklerin uzun bir tarih boyunca esas aldıkları ve başını çektikleri İslam Dünya’sının araştırma sahasında gözlemlenebilen kısmıdır. Bu medeniyetler çatışması, karşı tarafta olan İslam Dünyası’nda da gözlemlenmiş ve

düşünürleri üzerinde fikir yürütmeye sevk etmiştir. Örneğin, Türkiye'nin son dönem yetiştirdiği önemli düşünürlerden Cemil Meriç, Batı'yla İslam'ı ayrı birer medeniyet çizgisi olarak değerlendirir ve "Batılılaşma" yı batmakla bir tutar (Meriç, 1986: 391). Meriç'e göre (1995), Batı ile Doğu (Yani İslam) birbirlerinin karşıtıdır ve birbirlerini hep bu şekilde değerlendirirler. Bu durum Meriç'in "Jurnal" adlı eserinde şu şekilde ifade edilir (Meriç, 1995,:384):

"Avrupa insanı Doğuyu tanımaz. Avrupa insanı kalabalıktır. İslamla Hıristiyan, Haçlı Seferlerinden beri tez'le antitezdir. Bütün Kuranları yaksak, bütün camileri yıksak Batı insanın gözünde Haçlı Seferlerinin yalnkılıç ve tekbir getiren cündüleriyiz. Avrupa'nın bir nevi tezadı idik. Yani kıtayı tamamlıyorduk. Şimdi maymunuyuz. Yani hiçbir haysiyeti, hiçbir hikmet-i vücudu olmayan ananesiz, haysiyetsiz, sırnaşık gölgesi. Avrupa materyalizmine rağmen Hıristiyanlıktır. (içindeki) Hıristiyanlık, Doğu (İslam) ismi anılır anılmaz şahlanıverir."

Burada Lewis'in ifade ettiği tarihsel süreci ve bu sürecin Müslüman Türk fikir dünyasındaki karşılığını okumak olasıdır. Batı-İslam uyuşmazlığını ön sıralarda yaşayan Bosna'lı siyasetçi ve fikir adamı Aliya İzzetbegoviç de bu uyuşmazlığa ilişkin değerlendirmeler yapar. İzzetbegoviç, Batı Medeniyeti' nin felsefi, sanatsal ve ideolojik altyapısını anlamaya çalışır ve bu alt yapı karşısında İslam medeniyetinin ve Müslümanların konumunu tartışır (İzzetbegoviç, 2015). Fukuyama'nın teorisinin karşısında duran İzzetbegoviç'e göre, her toplumun Hegel'in diyalektik tarih anlayışındaki gibi bir süreçten geçip, Sosyalist yahut Fukuyama'nın söylediği gibi Kapitalist ve Liberal-Demokrat bir sonuca varması kaçınılmaz değildir. İzzetbegoviç'in "İslam Deklarasyonu" aslı eserinde yer alan aşağıdaki kısım, tam olarak bu noktayı ifade eder (İzzetbegoviç, 2010: 94):

"Tarihi kaçınılmazlığın takıntısından kurtulmuş olarak ve İslam'ın bulunduğu orta yol sayesinde biz, herhangi bir peşin hükümlülük olmaksızın sadece kapitalizm ve sosyalizm değil, günümüz dünyasındaki çağdaş toplumların pratiği olarak, var olan rejimlerin iyi ve kötü taraflarını değerlendirebiliriz."

Burada, İzzetbegoviç'in bir orta yoldan bahsetmesi, Batı – İslam uyumsuzluğunun onun zihninde kaçınılmaz olarak çatışma anlamına gelmediğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Öte yandan, O'na göre Batı kaynaklı Kapitalist ya da Sosyalist ideoloji ve uygulamaların elde ettikleri başarılar ve iyi yönleri, başarısızlıkları ve karanlık yönleriyle birlikte görülmelidir (İzzetbegoviç, 2010: 95). Bu konuda benzer bir yaklaşıma sahip olan Said Nursi'nin Batı medeniyetine bakışı da iki yönlüdür. Nursi, Batı'nın olumsuz yönlerini eleştirir fakat olumlu yönlerini de inkâr etmez ve Müslümanları bu olumlu yönlerden yararlanmak konusunda da teşvik eder (Nursi, 2006: 335). Nursi, Batı kaynaklı felsefi yaklaşımlardan materyalizme ve onu esas alan diğer düşüncelere itiraz eder ve felsefede bir “akıl ve kalp (inanç ve değerler) birlikteliği” gerektiğini düşünür. Bu açıdan Nursi, Gazali okulunun yirminci yüzyıldaki devamı olarak değerlendirilebilir. Kutsalı tamamen hesap dışı bırakan materyalist yaklaşımlar ise kalbi bütünüyle görmezden gelip, insanı tamamen kendi aklının ve doğal olarak menfaatlerinin hizmetine sunar (Aydınlanma Rasyonalizmindeki durum). Bu durumdaki insan, Nursi'nin ifadesiyle “firavunlaşmış” tır ve fayda elde etme uğruna en aşağılık şeylere bile tapınmaktan çekinmez. Bu durum ise insan ve kâinat için bir aşağılama anlamına gelir (Nursi, 2006). Nursi, “Hikmet-i Felsefe (Batı Felsefesinin Hikmeti) ve Hikmet-i Kur'aniyye (Kur'an'ın Hikmeti)” kavramları üzerinden bir karşılaştırma yapar. Aşağıdaki Tablo 4. X bir Batı medeniyeti – İslam medeniyeti mukayesesi olarak nitelenebilecek olan bu karşılaştırmayı özetler (Nursi, 2006: 132-133):

Tablo 4.7. İslam Medeniyeti – Batı Medeniyeti Karşılaştırması

<u>Temel Esaslar</u>	<u>İslam Medeniyeti</u>	<u>Batı Medeniyeti</u>
<i>Temel Dayanak Noktası</i>	Hak(k)	Kuvvet
<i>Hedefi</i>	Fazilet ve Allah'ın rızası	Fayda
<i>Hayatın Temel Normu</i>	Yardımlaşma	Mücadele
<i>İnsanlar Arasında Kurduğu Bağ</i>	Din, sınıf ve vatan bağı	İrkçilik ve olumsuz milliyetçilik
<i>Amaçları</i>	Nefsin gayrı meşru heveslerine set çekip ruhu yükseltmek ve manevi ihtiyaçları tatmin etmek	Nefsin meşru ve gayrı meşru heveslerini tatmin etmek

Nursi'ye göre Batı medeniyeti, mensuplarına hedef olarak menfaati gösterir. İnsanın arzularının (Nefs) sınırsızlığı dolayısıyla hiçbir zaman hiç kimseye yeterli gelmeyecek olan fayda için ise sürekli bir mücadele halinde olmayı salık verir. Böylelikle fayda üzerinde bir çatışma ve mücadele gayet doğal olarak değerlendirilir. Dolayısıyla Batı medeniyeti, sürüp giden hayatı da bir fayda elde etme mücadelesi olarak görür. Bütün bu mücadele içinde, birbirine destek olacak olanlar da ancak aynı milletten (nation) olanlar olabilir (Nursi, 2000: 311). Öte yandan, İslam medeniyeti ise mensuplarına hedef olarak faziletli olmayı ve Allah'ın rızasını kazanmak için çalışmayı gösterir. O'nun rızasını kazanmak için ise temel dayanak noktası "hak" tır. Dolayısıyla haklı olanın güçlü olması gerekir. İslam medeniyeti insanlar arasında inanç ve vatan bağı öngörür. İnanç ve vatan bağlarıyla birbirlerine bağlanan insanlar, menfaati değil "Hakkı" ve hakikati ararlar ve bunun için birbirleriyle çatışmak yerine yardımlaşır. Ayrıca Nursi'ye göre Batı medeniyeti, temel esasları itibarıyla insanı nefsin gayrı meşru isteklerini karşılamaya iterken, İslam medeniyeti bu gayrı meşru istekleri sınırlar, erdemli olmayı ve faziletli davranmayı öğütler (Nursi, 2006: 132; Nursi, 2001: 123). Böylece insan ruhu yükseltilecek ve insanın manevi ihtiyaçları karşılanabilecektir.

Sonuç olarak, bu iki medeniyet birikimi doğrultusunda şekillenen iki değerler alanıyla aynı sosyal düzlemde temas kurmak, iki alanın temelden gelen uyumsuzlukları dolayısıyla, stratejistler için farklı seviyelerde tecrübe edilen bir çatışma yaşamak anlamına gelir. Devam eden bölüm, araştırma sahasındaki gözlemler üzerinden bu çatışmayı ve çatışma karşısında stratejistlerin gösterdiği davranışları inceleyecektir.

4.5.6. Çatışmanın Araştırma Sahasına Yansıması

Stratejistlerin, yukarıda açıklanan değer alanları çatışmasını: (1) bireysel, (2) örgütsel ve (3) toplumsal olmak üzere üç farklı seviyede deneyimledikleri ve çatışma karşısındaki tepkilerini de bu üç seviyede gösterdikleri tespit edilmiştir. **Bireysel seviyede**, çatışma daha çok Adler'in "Reel Kişilik - İdeal Kişilik" kavramında olduğu gibi, bireysel bir reel-ideal çatışması şeklinde gelişir. Burada stratejist, kendi toplumundan, yakın çevresinden ve en çok da ailesinden edindiği Müslüman Türk Değerlerin öngördüğü ideal tavır ve davranışların, iş gördüğü piyasada cari olan

ticari kurallar ve finansal araçlarla tam olarak uyumlu olmaması dolayısıyla çelişki yaşar. Bu çelişkinin stratejiste geri dönüşünün ise, ticari faaliyetlerinde değerlere uygun hareket etmemekten ya da edememekten kaynaklanan özgüven eksikliği, suçluluk duygusu gibi duygular şeklinde olabildiği gözlemlenmiştir. Çatışmanın bireysel yönünü psikolojik olarak incelemek bu araştırmanın sınırlarını aşacağı için, bu seviyedeki çatışma detaylı olarak incelenemeyecektir. Ancak, araştırmanın devam eden bölümlerinde veriler yorumlanırken, bu seviyede yaşanan çatışmanın psikolojik yönüne doğrudan ya da dolaylı olarak atıfta bulunan açıklamalara rastlamak mümkün olacaktır.

Çatışma **örgütsel seviyede**, Batılı ve Batı tarafından benimsenip piyasaya sunulan Uzakdoğulu yönetim yaklaşım ve uygulamaları karşısında yaşanır. Bu noktada çatışmanın, stratejistlerin, etkinlik ve verimlilik gibi maddi/parasal faydaları dolayısıyla uyguladıkları ya da uygulamaya çalıştıkları **Batılı** ve **Uzakdoğulu** yönetim felsefe ve uygulamaları ile temel varsayımlar açısından uyuşmamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durumda, yöneticilerin kendileri bir şekilde bu uygulamaları kabullenseler bile, bu defa astlarının bunlara karşı kültürel değerleri itibarıyla bir direnç geliştirmeleri durumuyla da yüzleştikleri görüşmeler süresince tespit edilmiştir.

Toplumsal seviyede ise, değer alanı çatışması kısmen sosyal etki ve uyuma davranışı (Kağıtçıbaşı, 2006: 92-101) ile açıklanabilecek bir şekilde geliştiği gözlemlenmiştir. Muhafazakâr (dindar ve vatanperver anlamında) bir çevre olarak bilinen Kayseri OSB Mobilya Sektöründe, Müslüman – Türk değerler alanı içerisinde hareket etmek daha fazla kabul görmek anlamına gelir. Sosyal çevrenin bu yönü, Şerif Mardin'in (2008) ortaya attığı "mahalle baskısı" kavramını akla getirebilir (Mardin, 2008). Kayseri OSB'nde sosyal doku, Mardin'in farklı çalışmalarında değindiği mahalle tasvirine yakın bir şekilde, bireylerden oluşan ancak bu bireylerin farklı durumlarda birlikte de hareket edebildikleri bir yapı arz eder (Mardin, 1991: 41-42). Yine aynı tanıma uygun olarak Kayseri OSB, merkezindeki camisi, din adamlarına saygı duyulup onlara danışılması ve anlaşmazlık durumunda onların hakemliğine başvurulması gibi özellikler de gösterir.

Şekil 4.11. Kayseri OSB Camii içerisinden: Cuma namazı sonrası



Ancak, bu mahallenin mensubu olarak görüşülen katılımcılar ve katılımcılar dışında araştırmacının gözlemleyebildiği diğer kişilerden hiç kimse, kendisini mahallenin dışında ya da baskısı altında görmez. Öyle ki, kendileri Müslüman – Türk değerler alanının dışında kalmayı tercih etseler, hatta değerine inanmasalar bile, yetiştikleri sosyal yapı itibarıyla, bu değerler alanına ve bu alan içinde samimi bir şekilde faaliyet gösterenlere saygı duyar ve onları her zaman normal karşılarlar.

Öte yandan, Müslüman Türk Değerler alanı içinde olmanın, genelde toplumun ve daha özelden araştırmaya konu olan iş çevresinin güvenini kazanmak anlamına geldiği (en azından genel kanaatin bu şekilde olduğu) tespit edilmiştir. Bu güven ise, üst yönetime ticari faaliyetlerde ve eleman alımı, insan kaynakları yönetimi gibi konularda referans teşkil etmektedir. Diğer bir ifadeyle, dindar ve vatansever olarak bilinen bir iş adamı ya da üst düzey yönetici, ticari muhataplarında güven duygusu oluşturmaktadır. Bu sayede, stratejistler daha kolay müşteri ve tedarikçi bulmakta, daha kolay nitelikli personel bulabilmekte ve bünyelerindeki personelin güveni sayesinde örgüt içini daha kolay yönetebilmektedirler. Böyle bir

referans sayesinde, stratejist ona duyulan güveni klasik iktisadi anlamda faydaya tahvil edebilmektedir. Ayrıca, Müslüman Türk değerler alanı içerisinde faaliyet gösterdiğinin bilinmesi, bir stratejiste güvенеbileceği ve içinden kilit noktalara güvenilir insan seçebileceği bir sosyal çevre, network de sağlar. Bu sayede güven yine faydaya tahvil edilebilecektir. Araştırmacının kanaati, burada sosyal seviyedeki değer alanları çatışmasının, güven kavramının buradaki kilit rolü itibarıyla Fukuyama'nın (1995) çalışmasındaki gibi “sosyal sermaye” kavramı (Fukuyama, 1995) üzerinden incelenebileceği yönündedir.

Bu bağlamda, araştırmada yer alan katılımcıların yukarıda değinilen değer alanları çatışması karşısında gösterdikleri davranışlar, devam eden bölümde “Yeniçeri Davranışı – Paralı Asker Davranışı” kavramsallaştırması etrafında incelenecektir. Bu doğrultuda, öncelikle kavramsallaştırmaya temel teşkil eden “Savaş – İş” kavramsal metaforuna değinilecek ve ardından, kavramsallaştırma görüşme verileri ışığında inşa edilecektir.

4.5.7. Yeniçeri – Paralı Asker Kavramsallaştırması

Bu kavramsallaştırmanın temelde, iş hayatının hemen her alanında kendini gösteren bir kavramsal metafor üzerine şekillendiği söylenebilir: Savaş – İş (Business) metaforu. Stratejik yönetim alanı için ise bu kavramsal metafor daha önemlidir. Stratejik yönetim alanının öncüleri olarak kabul edilen pek çok eser esasta “savaş – iş” metaforuna dayanır. Örneğin Sun Tzu'nun savaşta düşmanı yenmek için nasıl hareket edilmesi gerektiğini anlattığı “Savaş Sanatı/Art of War” adlı eseri stratejik yönetimin köklerinin dayandırıldığı önemli kabul edilen bir eserdir (Kılınç vd., 2012). Öte yandan, modern stratejik yönetimin doğuşu da bir savaşa, 2. Dünya Savaşı'na dayandırılır (Bracker, 1980). Burada, bu metafor üzerine bir kavramsallaştırma inşa edilmesinin nedeni ise, “Savaş – İş” metaforunun araştırmada yer alan katılımcıların hemen hepsinin zihninde yer işgal ettiğinin gözlemlenmiş olmasıdır. Örneğin, görüşmelerde birden fazla katılımcı, genel olarak Kayserili mobilya imalatçıları açık bir şekilde “Savaşçı” olarak nitelemişlerdir.

“Mesela biz bazen Antep'e gittiğimiz zaman, adamlar şöyle ticaret yapıyorlar, böyle ticaret yapıyorlar deriz... Kayseri'ye dışarıdan

bakıldığında, bu adamlar burada gerçekten savaşıyorlar. Mesela mobilyadan örnek vereyim. Bizim müşterilerimizin %70'i mobilyacı. İnegöl diye bir yer var mobilya yapan. Bu adamlar mobilyada adından Kayseri kadar söz ettiremiyorlar. İnsanların işletmelerinde, 15-20 kişi çalışır. Yaptıkları işler spesifik işlerdir. Bu adam az iş yapar, az adam çalıştırır ama bir takım yaptığında 30000 TL'ye satar. Burada çok iş yapayım, çok adam çalıştırayım vardır. Bizim iş de böyledir. Sürümden kazanırız. Kayseri'de de genelde bu var. Yoksa İnegöl'ün yaptığı işleri burada yapamazlar mı? Yaparlar ama bunlar biraz daha seri üretim, fabrikalaşma, markalaşma... Tabi sıkıntıları da büyük oluyor. Savaşıyorlar yani.. Resmen savaşıyorlar... Böyle!..”

Yukarıdaki ifade, kendisi reklam sektöründe faaliyet göstermekle birlikte çoğunlukla mobilyacılarla çalışan ve dolayısıyla araştırmanın bakış açısını genişletmek için araştırmaya dâhil edilen bir katılımcıya aittir. Katılımcı burada, Kayserili mobilya üreticilerinin piyasa şartlarıyla ve kendi işlerinin sorunlarıyla birer savaşçı gibi mücadele ettiklerine ilişkin görüşlerini paylaşır. Son olarak ifade etmek gerekir ki, Türk ekonomi çevrelerinde Kayseri ve Konya gibi Anadolu'daki ticaret ve sanayi şehirlerinde faaliyet gösteren üreticiler için kullanılan “**Anadolu Kapları**” ifadesinin içerdiği (kaplan gibi) **savaşçılık** göndermesi de ayrıca bu kavramsallaştırmanın ilham kaynaklarından biri olmuştur.

Bu bağlamda, araştırmada “Yeniçeriler ve Paralı Askerler” şeklinde bir kavramsallaştırma yapmaya çalışmanın temel amacı, görüşülen stratejistlerin yukarıda açıklanan farklı değer alanları arasındaki çatışma karşısında nasıl davrandıklarına ilişkin bir cetvel oluşturmaktır. Bu mecazi/metaforik cetvelin bir ucunu “Yeniçeri” davranış kalıbı oluştururken, diğer ucunu ise, “Paralı Asker” davranış kalıbı oluşturur. Ayrıca, bu davranış çerçevelerine Yeniçeri ve paralı asker adları ise bilinçli olarak verilmiştir. Tarihi olarak Yeniçeriler, 18. yy. ortalarına kadar gayrimüslimlerden devşirilselerde (Goodwin, 2008), derinlikli bir değerler eğitimi sonucunda Müslüman – Türk değerleri benimsemiş, yetenekli birer asker olarak yetişirdi (Koçu, 2004). Bu eğitim onlara, önce yerli Müslüman Türk ahali yanında, daha sonra Saray'da ve Yeniçeri ocaklarında verilirdi. Bu eğitim sürecinden geçen

Yeniçeriler, doğrudan padişaha bağlı (kapı kulu) olarak savaşlarda padişahın yanbaşında ve ordunun kalbinde yer alırlardı . Osmanlı ordusunda hiçbir zaman ordunun büyük kısmını oluşturmamıştır (Nicolle ve McBride, 1983). Buna rağmen, iyi eğitilmiş ve profesyonel olmaları nedeniyle, ordu içinde her zaman önemli bir yer sahibi olmuşlardır (Nicolle ve Hook, 1995: 26). Yeniçerilerin diğer askerlerden ayırt edici en önemli özellikleri, önce enderun mektebinde ve sonra da yeniçeri ocaklarında aldıkları askeri ve ilmi eğitimleri süresince, sürekli olarak temel islami değerler eğitimi içinde yetişmeleridir. Özet olarak, yeniçeriler padişah ve onun temsil ettiği değerler için savaşır. Yeniçeriler maaş şeklinde bir ücret de alırlar ancak temel amaç hiçbir zaman bu ücret değildir (Koçu, 2004). Esasta yeniçeri, padişah ve onun temsil ettiği (Türk-İslam) değerler için savaşır. Öte yandan paralı askerler (mercenaries) ise, esas olarak savaşmak karşısında alacakları ücret için savaşır. Elbette paralı askerler de insan olarak, belirli bir toplumda yetişmeleri dolayısıyla, belirli kültürel (dini ve milli) değerlere sahiptirler. Hatta batı tarihinde, kendi ülkelerinin politik çıkarları (bir anlamda kendi toplumlarının değerleri) doğrultusunda savaşan paralı askerlere de rastlanabilir (Thomson, 1994: 26-31). Ne var ki, paralı askerler esasta değerler için değil maddi kazanç için savaşır. Sonuç olarak burada, maddi kazancı da önemseyen ancak faaliyetlerinde (savaşırken) birincil ve ideal ölçü olarak “Müslüman Türk Değer Alanı” nı görmeye daha yatkın olan davranış kalıbı, Yeniçeriler ile özdeşleştirilir. Kendileri şahsi olarak kültürel değerlere sahip ya da aşına olsalar bile, esas ve ideal ölçü olarak “Batılı Rasyonel Değerler Alanı” nı gören stratejistlerin karar vermede sergiledikleri davranış çerçevesi ise “Paralı Askerler” ile özdeşleştirilmektedir.

Yeniçerilerin, değer çatışması içeren durumlarda dini ve milli/örfi değerleri klasik rasyonel değerlere tercih etme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Faiz, işçi çıkarma gibi kültürel değerlerle çatışan davranışlar gösterme potansiyelinin olduğu durumlarda, (en son noktaya kadar) değerlerle çatışmayacak ve kültürel (dini ve milli) değerler ile belirlenen sınırlar içinde kalan alternatifler ararlar. Mesela, işlerini geliştirmek yahut yeni bir makine parkı oluşturmak gibi durumlar için finansal kaynak ihtiyacı doğduğunda, faiz anlamına gelen kredi kullanmak yerine değerleri ile çelişmeyen “leasing” gibi alternatiflere yönelme eğilimindedirler. Aşağıdaki diyalog,

makine alımı için bilinçli olarak faiz yerine leasing kullandığını ifade eden bir katılımcı ile araştırmacı arasındaki diyalogu içerir.

- *Vallahi biz, banka değil kredi kartını bile kullanmıyoruz. Babam, abim ve ben üçümüz de kredi kartı dahi kullanmıyoruz. Niye? Şimdi kredi kartı kullandığın zaman, sanki cebinde paraymış da harcıyormuşsun gibi olur...*
- ***Peki işleri geliştirme (yeni yatırım) noktasında banka kredisi kullanıyor musunuz?***
- *İşleri geliştirme noktasında banka kredisi kullanmak yerine şöyle bir durum var, mesela “leasing” dediğimiz sistem var. Mesela bir makine yatırımı yapacağız, paramız var, ama leasing yapıp... Hani hem makineyi çalıştırıp... Bu bir kredilendirme midir? Ona benzer bir şey ama biz kredi almak yerine bunu yapıyoruz.*
- ***Neden kredi almıyorsunuz da leasing yapıyorsunuz... Biraz daha açsak orayı...***
- *Şimdi kredinin adı var (faize referans veriyor), bunun bir çalıştırıp ödeme şekli var. Bu şekilde düşünüyoruz.*
- ***Faiz meselesinden ötürü mü?***
- *Zaten şöyle bir şey... Bunu, banka diyor ki, ben bu makineyi aldım, sana satıyorum diyor. Bu şekilde olduğu, sattığı için... Makinenin fiyatı belli, taksitlendirip ödüyorum yani anladınız mı? Şimdi ben bankadan kredi çekip de makineyi alsam, bankaya paranın faiziyle birlikte krediyi ödesem bu ayrı bir şey olacak ama makineyi bankadan alıp da ona taksit taksit ödemek farklı olacak yani.*
- ***İnançlarla bir bağı var mı yani..?***
- *Evet, inanç meselesi yani. Faiz vermemek için.*

Buradaki direnç, hiçbir zaman batılı rasyonel değerleri tamamen yok etme ya da etkisizleştirme niyetiyle ortaya konmaz. Buradaki direnç, Batılı – Rasyonel alanın İslami değerler alanıyla uyuşmayan yönlerine karşı gelişir. Böyle bir uyuşmazlık

durumunda Yeniçeri davranışı çerçevesinde gelişen direnç davranışı, dini ve milli değerlerle uyuşmayan değer yargısı yahut uygulamaların var olan alternatiflerine yönelme veya başka bir alternatif üretmeye/bulmaya çalışma şeklinde gelişir. Böyle bir alternatif bulunmadığı durumlarda ise, eğer karar durumu bir ekstra kazanç elde etmekle ilgiliyse, yani var kalmak için gereken kazancın üzerine bir kazanç söz konusu ise, **karardan vazgeçme niyeti ağır basar**. Fakat karar durumu, bir “ölüm-kalım meselesi” içeriyorsa davranış, rasyonel alternatife uyma ve hazmetme/psikolojik rasyonelleştirme şeklinde gelişir. Aşağıdaki ifade, mobilya yan sanayiinde faaliyet gösteren ve kanepeler, koltuk için elyaf üreten bir katılımcıya aittir. Katılımcı elyaf üretirken, geri dönüşüm ürünü olmayan, kaliteli ve görece pahalı bir hammadde ile üretim yapmaktadır. Rakipleri ise geri dönüşüm ürünü olan ve sağlığa zararlı olarak değerlendirilen hammadde ile üretim yaparak maliyetlerini kısım rekabette ön plana geçerler. Müşteriler ise, sağlık konusunu çok da önemsemeyip daha ucuz elyaf tedarik eden rakipleri tercih eder ve katılımcıdan da aynı fiyatta elyaf sunmasını isterler. Katılımcı ise bu durumda, (kendi ifadesi ile) “idealist” bir şekilde kalitesiz ve zararlı olduğunu düşündüğü geri dönüşümlü malzemeyle üretim yapmayı, daha fazla kar edeceğini bilmesine rağmen istemez.

“Biz bu işi ilk kurduğumuz sıralarda (Mobilya üretiminde kullanılan elyaf üretmeye başladığımızda) hammadde olarak tek bir tedarikçi ile çalışıyorduk. Bu tedarikçi çok kaliteli mal üretti ve ona göre de fiyatı çok yüksekti. Biz de müşterilerimize en kaliteli ürünü sunalım diye sadece buradan hammadde temin ediyorduk. Fakat rakiplerimiz “rejenere” dediğimiz atıkların geri dönüşümünden üretilen hammadde kullanıyorlardı. Bu malı daha ucuza alıyorlar ve piyasaya hakim olmaya çalışıyorlardı. Biz de onlarla rekabet etmeye çalışıyorduk. Kendi çapımızda başarılı da oluyorduk, mal satıyorduk ama doğru dürüst para kazanamıyorduk.... ”

Katılımcı burada, rekabette geri kalmasına, istediği ölçüde para kazanamamasına rağmen, edebildiği daha az kara razı olur ve geri dönüşüm ürünü olmayan hammaddeden vazgeçmemek için direnir. Bu direnci ise, **insanların sağlığı**

önemsemesine bağlamaktadır. Katılımcı için insanların sağlığını önemsemek ise, **manevi** (burada maneviden kasıt İslami değerler olduğu anlaşılıyor) bir konudur.

*“ Zor bir karardı. Şöyle zordu; işin **manevi noktadan sıkıntısı var**. Biz elyaf yapıyoruz. Üreticiler bu malzemeyi yastığa, kırlente dolduruyor. **İnsanlar yatıyor buna**. Geri dönüşüm malı kullandığınızda, bu mal çöpten çıkıp temizlenen bir mal ama bizim ilk kullandığımız hammadde kısmen pamuktan yapılan başka katkı maddesi de katılarak üretilen bir mal. Zararlı olmayan bir madde. Ama geri dönüşümlü hammadde pet şişeden yapılıyor ve insan sağlığı açısından zararlı. Ama kimse de bunu önlemiyor.”*

Ancak katılımcı, sonraları piyasaya yeni girişlerin olması ve müşterilerin kaliteden çok maliyete önem vermeleri gibi sebepler dolayısıyla, daha önce razı olduğu az kar ile işletmesinin faaliyetine devam edemeyeceğini anlar. Sonuç olarak, o da geri dönüşüm ürünü olan hammadde kullanmak zorunda kalır.

“Sonra biz de düşündük... Dedik ki; ya kardeşim biz niye böyle yapmıyoruz. Böyle giderse biz biteriz, dayanamayız. Biz de o hammaddeyi alalım deneyelim, elimizdeki makine o hammaddeyi de işleyebilirse (sıcaktan yakmazsa, eritmezse vs.) biz de aynı şeyi yapalım dedik. Ve denedik. Oldu. Biz de o hammaddeyi kullanmaya başladık....

.....Yani biz idealist olarak, daha kaliteli üretim yapalım derken, çalıştığımız birkaç firma sahibi “Siz ne kalitesinden bahsediyorsunuz, ben bu malı yastığa kırlente koyuyorum. Kalitesi çok da önemli değil fiyatı önemli, bana ucuz mal lazım dedi.”

Katılımcı, idealizminden verdiği tavizi ise, geri dönüşümlü hammaddeler içinde göreceli olarak daha temiz olan (ya da olduğunu düşündüğü) ve yurt dışında üretilen geri dönüşüm ürünü hammaddeleri kullanarak telafi etmeye çalışır.

“Ha geri dönüşümlü mal üreten birkaç yerli firma var. Onlar yine istediğimiz kalitede değil ama biz de yurt dışından daha kaliteli geri dönüşümlü hammadde temin edip onlarla üretim yapıyoruz.”

Yeniçeri davranış kalıbına yatkın stratejistler; araştırmada daha önce açıklanan değer alanları çatışmasını, batılı rasyonel değerler üzerine işleyen piyasa şartları, finansal ilişki ve işlemler gibi konularda yaşarlar. Yeniçeriler için dini ve milli değerlerden iş hayatı dolayısıyla vazgeçtikleri her durum, kendilerinden, değerlerinden feragat etme, taviz verme anlamı taşır.

*“Şirketimiz kendi değerleri olan, bu değerlerin mevcut pazarda bazen çatışma noktasına gelebildiği, bazen bunlardan **feragat etmesi** gerektiği ama genelde de o değerlerini uygulayabilen bir şirket. Örneğin, İslami hassasiyetleri olan bir şirket. Bundan kastım işte fabrikamızda 450 kişi çalışıyor şuan, bayan çalışmıyor. Mağazalarımızda bir bayan görülebilir fazlası yok.... Evet, şimdi büyümekte olan bir firmayız ve reklam vermemiz gerekiyor örneğin. Reklama yatırım yapmamız gerekiyor. Fakat strateji veya değer olarak reklamlarda kadın oynatmıyoruz. Bu bizim için handikap. Niye handikap... Asıl hedef kitlemiz kadınlar çünkü mobilya satıyoruz neticede. Bu bir çelişki mesela, bir çatışma noktası...”*

Yukarıdaki ifadeler benzer şekillerde değerlerinden taviz veren Yeniçerilerin, bu feragat etme durumunun acısını derinden yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bu acının kaynağı, verilen tavizin sadece iş yapma şekillerini değil, inançlarını ve bunlar üzerinden kendilerini de değiştirdiği düşüncesinde yatar.

“Ama genellikle bizim değer yargılarımız; biz dinimizin gereği gibi ticaretimizi yapmıyoruz ama işimizin dini inançlarımızı etkilediğini düşünüyorum ben.”

Bu acının derinliği ise, Yeniçerilerin kültürel değerleriyle olan ilişkilerinden kaynaklanır. Yeniçeri davranışına yatkın davranan stratejistlerin değerler ile aralarında olan ilişki, kültürel değerlere araçsal değer atfetmekten çok içsel (intrinsic) değer atfedilen derin bir ilişki şekli olarak gözlemlenmiştir. Burada kısaca açıklamak gerekirse; **içsel (Intrinsic) değer**, bir ahlaki değer değerli olması için başka bir gerekçeye ihtiyaç duymaması demektir. Kısacası değerli olan, özünde değerli olandır ve değer ifade etmesi için başka bir amaca hizmet etmesi ya da belirli sonuçlar üretmesi beklenmeyendir (Harman, 1967: 796). **Araçsal (Dışsal/Extrinsic)** değer

ise, bir şeyin ancak başka bir amaca hizmet etmek ya da belirli (faydalı) sonuçlar üretmek gibi dışsal sebepler dolayısıyla değer ifade etmesi anlamına gelir (Bradley, 1998). Örneğin, dürüstlüğe içsel değer atfeden bir birey için, dürüstlük değerli olduğu için değerlidir. Ona bir değer atfedilmesi için dürüstlükten bir fayda sağlaması gerekmez. Öte yandan, dürüstlüğün araçsal değerine inanan bir birey için ise, dürüstlük ancak sayesinde edinilecek bir fayda dolayısıyla değerlidir. Bu bağlamda, gözlemlenebilecek olan araçsal yaklaşım ise, maddi ya da iktisadi bir fayda elde etme beklentisi üzerinden olabilmekle birlikte, **Allah ve Ahiret inancı** çerçevesinde gelişen **manevi fayda beklentisi** üzerinden de gelişebilmektedir.

“Hayır! İnsan insana her zaman lazım. Esnaf esnafa her zaman lazım. Bir de, Allah katında bu iş doğru değil. Başkasının, oradaki kârı, rızkı bizim için önemlidir. Gerek yok. Biz bu sebepten dolayı yaparız. Ha bunun karşısında bize böyle yapıyorlar mı? Rakiplerimiz asla yapmıyorlar ama ben doğru bildiğimi yapayım. Allah katına ben çıktığımda, Elhamdülillah ben “bilerek” hata yapmadım, bilerek kimsenin rızkını gasp etmedim, bilerek kimsenin ticaretini engellemeye çalışmadım diyebilirim.”

Yukarıdaki ifadeler, mobilya hammaddesi ve yarı-mamulü üretimi ve ticareti yapan bir katılımcının, başından geçen bir olay üzerinden başkalarının kazanmasını da önemseydiğini anlattığı sözlerinden alıntılanmıştır. Burada katılımcı, başkalarının kazançlarına engel olmama davranışını, Ahiret inancı doğrultusunda Allah’a daha kolay hesap vermek gibi bir manevi fayda beklentisine bağlar. Faaliyetlerinin geri planında, rasyonel faydacı motivasyonlar ile birlikte (ve bazen onlardan da baskın olarak), yukarıdaki gibi manevi fayda motivasyonları da barındıran bir Yeniçerinin, tamamen maddi fayda beklentileri üzerine inşa edilmiş bir piyasa yapısı içerisinde çatışma yaşaması, beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir.

Değer alanları çatışması karşısında Yeniçeri – Paralı Asker ayrımının en belirgin gözlemlenebildiği alan faiz karşısındaki tutumlarıdır. Aşağıda, işletmesinin dini ve milli değerlere sahip bir işletme olduğunu ifade eden ve işletme sahibi olan bir katılımcıyla araştırmacı arasındaki diyalogun bir bölümüne yer verilmiştir.

Diyalogda, faize karşı tutumunu anlatan katılımcı, açık bir şekilde faizi kullanmayı reddeder.

- *peki... devam ediyordunuz faiz meselesi...*
- *başka faiz meselesi... Faiz almıyoruz veya finansal anlamda faizi bir gelir kaynağı veya işte şirketin finansal döngüsünü yürütmekte yardımcı olacak bir araç olarak görmüyoruz.*
- ***Tamamen öz kaynakla mı çalışıyorsunuz?***
- *Tamamen öz kaynakla çalışıyoruz.*

Buradaki reddediş, Yeniçeri davranış kalıbı içerisinde değerlendirilmektedir ve bu durumun kaynağı faizin İslamiyet'te haram kılınmış olmasıdır. İslamiyet açısından faizle işlem yapmak yasaktır. Öyle ki, Kur'an'a göre faiz alıp vermek "Allah ve Peygambere (S. A. V.) savaş açmak (Bakara/279) anlamına gelir. Yeniçeri davranış kalıbına yatkın katılımcılar da bu durumun şuurundadırlar ve belki de faizle işlem yaptıklarında daha fazla büyüyeceklerini, daha fazla kazanacaklarını düşündükleri halde faizden uzak durma eğilimindedirler.

- ***"Ne olur ki kullansanız? Daha fazla büyümez misiniz? Daha belki... Daha çok kazanacaksınız?"***
- *İllaki... De... Sonuçta açık bir şekilde... Kur'an-ı Kerim'de ayet var bu konuda. "Faiz haramdır... Allah'a savaş açmış olursunuz" diye. Ondan dolayı da bizim işin bereketini kaçırarak herhangi bir şeye... en ufak bir şeyden kaçınıyoruz yani."*

Yukarıdaki tavır, İslami kaynaklara dayanmakla birlikte, çoğu zaman tecrübi bilgi ya da sektör çevresinde anlatılan hikâyeler ile de şekillenir. Yukarıdaki ifadelerin sahibi olan katılımcının aynı işletmede ortağı da olan kardeşiyle yapılan görüşmenin aşağıdaki kısmı, işletmelerinde faize ilişkin böyle bir tavır geliştirme noktasına nasıl gelindiğine ışık tutar.

"Damdan düşeni getir misali, örnekleri konuşup dinleseniz dahi yaşamayınca idrak edemiyorsunuz. Bazı şeyler de yaşadık. Ondan sonra biz stratejik kararlarımızı alırken de, biz dedik ki arkadaş, bundan sonra

*İslami kurallar, usuller üzerine şirketimizi çalıştıralım, maneviyata ağırlık verelim. **Bu maneviyat üzerine de Cenabı Hak bereketini ihsan eder.** Biz yani eksiye düşmedik ama eksiye yakın bir seviyeden, teğet geçerek, beş yıl içinde anormal bir artışa geçtik.”*

İfadelerden, aynı işletmenin ortakları olan iki katılımcının faize ilişkin tavırlarının şekillenmesinde önceden başlarından geçen bir tecrübenin etkili olduğu anlaşılır. Burada, bir ekonomik kriz durumunda zorunda kaldıklarını düşünerek faiz kullanan ve faizle kredi aldıkları için sıkıntı çeken katılımcılar, yaşadıkları bu nahoş tecrübe sonrasında bir daha faize “bulaşmamak” şeklinde bir tavır geliştirmişlerdir. Bu bağlamda ifade etmek gerekir ki, Kayseri OSB’nde faizle işlem yapmak demek “faize bulaşmak” demektir. Bulaşmak kelimesinin TDK Büyük Türkçe Sözlükte göze çarpan ilk anlamı; “Bir nesne, üzerine sürülen bir şey yüzünden kirlenmek” tir (TDK Büyük Türkçe Sözlük, 2017). Bu bağlamda, katılımcıların zihinlerinde faizle işlem yapmak, “kirlenmek” anlamına gelir. Araştırmaya katılan stratejistlerden Yeniçeri davranışı çerçevesinde hareket edenler ise, faizle “kirlenmekten” ellerinden geldiğince kaçınırlar. Aşağıda bu duruma işaret eden bir alıntıya yer verilmiştir.

“Peygamber efendimiz... Nedir... Sermayeni kazanıyorsun. Kırk lira sermayen var kırkta birini de fakir fukara zekât olarak ver der. Doğru mu? Yani bunu yapacaksın dinimizin gereği. Amma helalinden kazanmamız lazım. Şimdi, ne kadar çok para o kadar bulaşma. Bulaşıklık (faize) yani doğru mu? Faize bulaşıyorsun, harama bulaşıyorsun, bankaya bulaşıyorsun, alırken verirken bulaşıyorsun (hakka giriyorsun). Yani bu günümüz sektörlerinin içinde...”

Ayrıca, araştırmada yer alan Yeniçeri tavrını benimsemiş stratejistler açısından, faize bulaşmak “risk almak” anlamı da taşır. Yeniçeriler bu gibi durumlarda faiz riskini alarak hızlıca büyümek yerine “yavaş yavaş” büyümeyi tercih ederler.

“Risk almadığımızdan dolayı da işlerimiz çok yavaş yavaş başarıya doğru gidiyor. Yani risk alıp bankaya bulaşıp, kredi alarak faize “bulaşıp” yani.. O tarz şeylere de girmediğimiz için, maneviyatımız

çerçevesinde söylüyorum... Yani kredi çekmek, maneviyata göre yanlış mı? Bize yanlış. Topluma göre doğru olabilir.”

Paralı asker davranış kalıbı açısından ise faize karşı tutum daha farklıdır. Daha önce de ifade edildiği gibi paralı asker davranışında temel hareket noktası, Homoeconomicus'ta olduğu gibi, fayda yani maddi kazançtır. Paralı askerler, iş hayatlarında değer alanları arasındaki çatışma ile yüzleşmeleri durumunda, dini ve milli değerler karşısında çoğunlukla batılı rasyonel değerlerin gösterdiği yönde karar verme eğilimindedirler. Bu bağlamda, paralı asker davranışı açısından, büyümek için geliri arttırmak gerekiyorsa ve bunun için de faizle kredi kullanmak gerekiyorsa bu yapılır.

“... Ha tabi bu benim düşüncem yani şimdi ben orta ölçekli bir firmayım, çok böyle, aman aman büyük bir şirket değilim. Büyük şirket olsam zaten benim bankayla işli dışlı olmam lazım ki burada kaçınılmaz bir faiz işleri vardır. Doğru mu?”

Benzer şekilde işletmenin büyümesi, daha çok kar etmesi için “vade farkı ile satış (alacaklara faiz uygulamak)” yapmak gerekiyorsa o da yapılır.

*Şimdi ticarete risk olarak bakar zaten. Ticaret bir risktir, bu riske de girersen para kazanırsın, mantık bu. Şimdi nakit alayım nakit satayım, petrol istasyonu gibi olur, ya da bakkal dükkânı gibi olur. Kazancın belli kârın belli. Ama şimdi şu vardır, nasıl ki bir banka, her zaman kredi **faiz oranlarını belli bir şekil yapar da para verir**, ticaret mantığı Kayseri'de özellikle mobilya sektöründe vadelidir ama vadeli faiz oranlarını şöyle koyuyoruz demez. Ne der? Satış oranlarına göre, eğer adam 12 aylık bir mal alıyorsa 12 aylık fiyatı vardır, 6 aylık alıyorsa 6 aylık fiyatı vardır, nakit alıyorsa nakit fiyatı vardır, üç türlü fiyatı vardır.”*

Benzer durum, faiz ve vade farkı konusu dışındaki bazı kararlarda da kendini gösterebilmektedir. İşten çıkarmayı gerektirecek başka bir gerekçe olmadan, yalnızca büyümek için, daha fazla kazanmak için ya da daha düşük harcama yapmak için işten

çıkarma yapılması gerekiyorsa, paralı asker davranışı çerçevesinde, işten çıkarılanların sayısına ya da durumlarına bakılmadan işten çıkarma yapılır.

“Tabi. İvmelenerek büyümeyi sağladı çok hızlı bir şekilde. Düşünsenize; 40 kişi işten çıkıyor, 40 kişinin nakit gideri her ay işletmeye ekleniyor. Nereden baksanız o zamanın şartlarıyla aylık 60-70 bin lira ekstradan gelir oluyor. Bu da çok ciddi bir gelir olduğundan büyümeyi hızlandırdı, ivmelendirdi.”

Yukarıdaki alıntılardan, **paralı asker** davranış çerçevesinde davranışlar sergilemeye daha yatkın olarak değerlendirilebilecek katılımcıların, özellikle “Müslüman – Türk” değerler alanı kapsamındaki din ve töre kaynaklı kültürel değerlerle, Yeniçerilere nazaran **daha yüzeysel bir ilişki** kurdukları anlaşılmaktadır. Paralı askerler için, kültürel değerlerin öz değerinden çok araçsal değeri ön plandadır. Kısaca, bu değerleri gözetmenin iktisadi bir anlamı, maddi bir faydası varsa bunlar önemsendir, şayet böyle bir fayda söz konusu değilse bu değerler yok sayılıp “iş (business)”e bakılır. Aşağıda, farklı zamanlarda birden çok kez faizle iş yaptıklarından bahseden bir katılımcının ifadesi yer almaktadır.

- *Evet. Bizim firmada da varsa öyle bir olayımız (faize referans veriyor), ki oluyor dönem dönem... Biz oradaki ödenen farklar ile ilgili, biz de mesela firmamızda faiz kelimesini kullanmayı sevmiyoruz.*
- ***Hmmm... Kelimeyi, kullanmıyor musunuz?***
- *Evet, kelimeyi kullanmıyoruz. Vade farkı diyoruz, başka bir şey diyoruz. Ekrana yazdığımız kayıtlarda olsun, başka işlemlerde olsun, kullanmıyoruz.*
- ***Neden?***
- *Çünkü biz o kelimeyi kullanmak istemiyoruz. Ha bunun da dini yönü ağır basıyor. Hani psikolojik olarak, orada kendimizi kandırıyoruz ama sonuçta (kelimeyi) kullanmıyoruz.”*

Katılımcı, burada birden çok kez faizle iş yaptıklarından bahsederken, bu durumdan duydukları rahatsızlığı da ifade eder. Zira işletmelerinde, birçok kez faizle

işlem yapmış olsalar bile “faiz” kelimesini kullanmamaktadırlar. Buradaki rahatsızlık, katılımcının ve işletmesindeki diğer üst düzey yöneticilerin değerlerle aralarındaki ilişkinin, Yeniçeri davranış kalıbında öngörüldüğü kadar derin olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Zira burada faize “bulaşmak”tan ötürü bir rahatsızlık duyulduğu ortadadır ama bu rahatsızlığın oluşturduğu psikolojik baskıyı hafifletmek için, sadece “faiz” kelimesi yerine “vade farkı” kelimesinin kullanılması yetmiştir. Öte yandan burada, faiz kullanılmasına rağmen faizin sözünü etmekten kaçınılması, üyesi buldukları toplumsal yapıdan bu durumu gizleme çabası olarak da değerlendirilebilir.

Bu bağlamda ifade etmek gerekir ki; Kayseri OSB mobilya sektöründe **paralı asker davranışına yatkınlık** gösteren işletme sahipleri ya da üst düzey yöneticiler, çoğu zaman açıktan ve doğrudan bu niyetlerini belli etmezler. Önceki bölümde de ifade edildiği gibi, bu durum kısmen sosyal etki ve uyma davranışı üzerinden açıklanabilir. Daha açık ifadeyle stratejistler; OSB’de parçası oldukları sosyal yapı tarafından kabul görmek ya da dışlanmamak için, bu sosyal yapıya hâkim olan değerlere uymadıklarının ya da uymama eğiliminde olduklarının açık olarak bilinmesini istemeyeceklerdir. Öte yandan, katılımcıların aktardıkları gözlemleri itibarıyla, araştırma sahasında paralı asker davranışı gösteren stratejistlerin toplumun (OSB mobilya sektörü) güvenini kazanmayı ve toplum tarafından kabul görmeyi istemelerinin psikolojik ya da sosyal psikolojik bir ihtiyaçtan öte bir anlamı da vardır. Zira bu toplumsal yapının çoğunluğunu oluşturan ve Müslüman – Türk değerleri esas alan çevrenin güvenini kazanmak; onlarla karşılıklı ticari faaliyetleri daha kolay yürütmek, borç – alacak ilişkilerinde daha rahat olmak, bu çevreden güvenilir çalışan (daha çok üst düzey yönetici) temin edebilmek gibi (klasik iktisadi anlamda) faydalar sağlamak anlamına da gelir. Sonuç olarak burada gösterilen davranış, güven ticaretinden çok “güvenin ticaretini” yapmak anlamına gelecektir. Görüşmelerden alıntılanan ve araştırmacı ile katılımcı arasında geçen aşağıdaki diyalog bu duruma işaret eder.

- *“... Valla bizim yaşadığımız çevre tamamen muhafazakâr bir bölge, Kayseri. Manevi değerlere önem veren, ticari ahlak çerçevesinde, maneviyatla birleştirilmiş. Daha ziyade, ticareti manevi değerler*

üzerinden yürütmeye çalışan bir toplumda çalışıyoruz, yaşıyoruz. Aslında bireysel açıdan bakınca insanların gerçek manevi değerleri var. Yüzeysel. İçine girdiğiniz zaman, öyle bir dünyanın olmadığı... Bunları birer araç olarak kullandığı, değerlerin adının var olup kendinin olmadığı bir toplumda yaşıyoruz.

- *Peki bir örnek alabilir miyiz? Başınıza bu hususta bir şey geldi mi?*
- *Örnek, bir yurt dışı seyahatimiz oldu, buradan çok üst düzey insanlarla, bir organizasyon yapıldı. Dünya'nın en büyük ülkelerinden birisine seyahat yaptık. Bu insanların işte, adı var, sanı var ticari kimliği var ve ciddi etik değerleri var. İşçiyi alırken dahi, ya ne bileyim çalışanı seçerken dahi bu etik değerlerde alan insanların, oralara gidildiği zaman, topluma göre nasıl renk değiştirdiği, o ortama uyduğu ve "inanılmaz" olaylarla karşı karşıya kalındığını bizzat gözlemledim.*
- *Nasıl yani? İnanılmaz olay?*
- *.....*
- *Ya şimdi namaz kılıyor adam abdest alıyor, işte ne bileyim, ticari değerleri yüksek, çevresi tamamen onun üzerine ama yurt dışında... Değişik (!) olaylara girdiler (Müslüman-Türk Değerlere uymayan davranışlar). Girdiler... Bunu anlatmaktan gocunmadılar. Orada (yurt dışında bu tip şeylerin) olabileceğini falan söylediler."*

Katılımcının ifadeleri, araştırma sahasında Müslüman – Türk değerler alanının cari olduğunu doğrular niteliktedir. Ne var ki, katılımcı çalışma hayatı içerisinde; dışarıdan bakıldığında bu değerleri önemsiyor görünmekle birlikte hakikatte bu değerlerin çizdiği "doğru" hareket alanı içinde kalmayı önemsemeyen (ya da farklı sebeplerle kalamayan) çok sayıda insan olduğuna ilişkin gözlemlerinden bahseder. Katılımcı, bu insanların neden değerleri önemsedikleri ya da en azından önemsiyor gibi göründükleri halde bu şekilde davrandıklarına ilişkin görüşlerini de, görüşmenin devamında açıklar.

Yani... Eleman alırken bile dikkat ettikleri dediniz. Neye dikkat ediyorlar ki eleman alırken?

- *Yani, namaz kılıyor mu, abdestli mi, işte ne bileyim ahlaki düzgün mü, yalan söylüyor mu, aile hayatı düzgün mü, oruç tutuyor mu gibi... İşte müdür dahi olsa dahi, özellikle Kayseri'de, müdür seviyesindeki adamın bile şeyine bakarlar. Sanki nasıl diyeyim, gelin alma derler... Sanki gelin alır gibi, çalıştırdığı müdürünü dahi o değerler üzerinden değerlendirerekten alır. Oturması, kalkması, davranışı, ne bileyim... O türlü değerlendiriyor ama adamın gerçekten onu değerlendirecek merci olmadığını biliyorsunuz bu adamın.*
- ***Hakikatte böyle bir derdinin olmadığını mı?***
- *Hakikatte böyle bir derdi yok çünkü... Bu değerlerin gerçekten doğru değerler olduğunu biliyor ama... Bu değerlere sahip insanlar, gerçekten düzgün insanlar. Ahlaki değerleri (olan)... Aldığı parayı hak etmeye çalışan insanlar olduğunu biliyor bu insanların. Onu savunuyor, böyle bir çevre edinmiş ama kendisi öyle değil.*
- ***Ha! Öyle bir çevre edinmiş, bu çevreye güveniyor, oradan güvenilir insan çıkacağını biliyor, o da öyle görünüp güvenden mi faydalanyor?***
- *Tabi, güvenden faydalanyor. Bunu tamamen ticari olarak, kullanıyor. Bu aracı ticari olarak kullanıyor kesinlikle.*

Araştırmacı, burada katılımcı tarafından aktarılan davranış şeklini Paralı Asker davranış kalıbı içerisinde değerlendirmektedir. Bunun nedeni, davranış kalıbında açık bir şekilde kültürel değerlerin araçsal olarak değerlendirilmesinin söz konusu olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında burada yapılan, dini ve milli kaynaklı kültürel değerleri araçsal olarak değerlendirip onlara özünde değer veriyor gibi görünerek, bu değerlerin içsel değerini önemseyen yahut bu değerleri özünde önemseyen insanlara güven duyan insanlara güven telkin etmeye çalışmaktır. Sonrasında, kazanılan bu güven, güvenilir insanlarla iş yapıp fayda sağlamak için bir araç olarak kullanılabilir.

Katılımcıların, araştırma sahası içerisinde yer alan ve çoğu aile şirketi olan işletmeler içindeki ortaklık ilişkileri ile ilgili olarak da paralı asker davranış kalıbına yakın davranışlar gözlemledikleri belirlenmiştir. Örneğin, aşağıdaki alıntı; başlangıçta bütün kardeşlerin birlikte olduğu ama sonra kardeşlerin ayrılıp iki farklı işletme kurmalarıyla sonuçlanan bir olaya ilişkindir. Burada katılımcı, önce toplumda örf ve ananelere artık önem verilmemesinden aile ilişkilerinin televizyon gibi kitle iletişim araçlarının etkileri yüzünden bozulmasından rahatsızlığını belirtir.

*“Şu an benim gördüğüm kadarıyla, ülkemizin anane, örf dediğimiz noktada büyük sıkıntıları var. Bunun sebeplerinden bir tanesi, televizyon dediğimiz, şu an herkesin evinde olan alet. Herkesin evinde ikişer üçer tane bulunan televizyon, örf ve adetlerimizi o kadar yerle bir etti ki..... Ben aynı zamanda da Erciyes Ünv.’de okuduğumdan biliyorum. Arkadaşım diyor ki işte, babama küfür ettim, babamla karşılıklı sigara içiyoruz tarzında şeyler konuşulabiliyor. Yani bunlar bize o kadar zıt ki. **Yani şu an bu örf ve adetlerin bozulmasından ötürü, ülkemiz çok kötü yerlere sürükleniyor.** Türkiye’de ve özellikle Kayseri’de boşanmalar çok fazla. Bunun sebeplerinden bir tanesi de kimsenin kimseye saygısının kalmamış olması. Önceden, anne baba bir dur dediğinde herkes durmuş. Şu an kimse anne-babayı dinlemiyor ve bu da çok büyük sıkıntılara sebebiyet verebiliyor.”*

Ayrıca katılımcı, görüşmenin devamında aile şirketi içinde babası ve amcası arasındaki ilişkinin nasıl örf ve adetlere uygun ve kuvvetli bir ilişki olduğunu da anlatır.

“Bizim şirketimizde, fazlaca bu inançlar mevcut. Babamla amcam arasında iki yaş var. Amcam bizde yönetim kurulu başkanıdır, babam yön. kur. başk. yardımcısıdır. Ben daha bir gün olsun, babamın abisine, amcama bağırdığını duymadım. Amcam babama bağırılmaz, babamın da bir kez olsun sesini yükselttiğini görmedim. Lan ifadesini bırakın, abiden başka bir şey duymadım ağzından.”

Ne var ki, görüşmenin stratejik kararlara ilişkin kısmında, aile şirketinin yakın zamanda yaşadığı kardeş anlaşmazlığı yüzünden nasıl ayrışıp ikiye bölündüğü anlatılır. Burada anlatılan ve bölünmeye götüren anlaşmazlık içinde ise “Her ne olursa olsun büyüğe itaat etme” yi öğütleyen Türk töresine aykırı bir durum söz konusudur.

“ Daha önce de dediğim gibi, amcalarımın aralarında bir yaş olsa dahi, bir gün bile birbirlerine bağırdıklarını duymadım. Bu noktaya nasıl gelindi? Bizde ayrılan amcalarım, büyük amcalarım... Ha burada, bizde dediğim gibi, firmada hiyerarşik düzen bellidir. Başta (ortancalardan) Mustafa amcam vardır, ardından babam gelir, sonra diğer amcalarım gelir hiyerarşik düzende (ortaklık paylarından bahsediyor). Amcalarımın bunu kabul etmesi zor oldu, kabullenemediler. Neyi kabullenemediler? Örneğin, fikirlerini herkes sunuyor ama son karar Mustafa amcamdan çıkıyor, yönetim kurulu başkanından çıkıyor. Bu doğru, olması gereken bu çünkü yön. Kur. Bşk. o. Ama diğer amcalarım, biz büyüğüz bizim dediğimiz neden olmuyor, olayına girdiler...

...Bir de, şöyle bir şey vardı: hani saygıda kusur etmeme olayı var ya. Amcam dedi ki, büyük amcam, kardeşim şunları şunları yapacaksınız dedi, ağalar saygılarından sustular. Bir susar, üç, beş susar ama altıncı da yedincide artık dayanamadılar, bunu kaldıramaz hale geldiler diye düşünüyorum. Bir de bu adamın gücü var firmada, bu adam yönetim kurulu başkanı, en büyük hissedar bu. Sen bu adama emir vermezsin ki hacı. Ha fabrikadan dışarı çıktığın vakit kardeşindir, bak kardeşim şunu şöyle yap, bak bunu böyle yapma tarzında konuşabilirsin ama firmada bu adam en üst düzeyde, hiyerarşik düzenin en üstünde. Bunu kabul etmeleri gerekiyordu.”

Yukarıdaki olayda, Türk örf ve adetlerine olabildiğince uygun yaşadıklarını daha önce ifade eden katılımcı, stratejik bir karar olarak bir anlaşmazlık sonucunda aile işletmesinin bölünme kararını anlatır. Burada bölünmeye yol açan anlaşmazlık, ortanca kardeş ve büyük ortak olan stratejist ile ağabeyleri arasında gelişir. Yönetim kurulunda, işletmenin geleceğine nasıl bir yön verileceğine karar verilirken, kimin

son sözü söyleyeceği konusu halledilemez. İşletme içi güç ilişkileri doğrultusunda çıkan bu anlaşmazlığın sonucunda ise, ortanca kardeş büyük ortak kendisi olduğu ve kendisine itaat edilmesi gerektiğini düşündüğü için ağabeylerine itaat etmez ve ayrılma gerçekleşir. Stratejistin şirket içindeki ortaklık payları açısından mantıklı olan son sözü söyleme talebi, ağabeylerinde karşılığını bulmaz ve bu durumda stratejist, Türk töresinin hilafına olarak aileyi de bölmek pahasına, işletmeyi böler. Bu durumdan duyduğu rahatsızlığı ise, şirket bölünürken hisseleri karşısında ağabeylere ödenen meblağın büyüklüğünü düşünerek hafifletmeye çalışır.

“Zaten bu adamlar hisselerini alıp gittiler, sıkıntı yok burada. Sen bu adamları ayırdığın zaman, yav arkadaş sen git dediğin zaman, hissesini vermek durumundasın. Hani direk ortada bırakmıyorsun ki. Aldığı meblağlar da küçük meblağlar değil. Burada sıkıntı olacak bir şey yok. Anlaşmanız varsa... Zaten bu hayatta en kötü olan şey nedir biliyor musunuz? Birlikte olup da anlayamayan insanlar var ya, onlar kadar âcizi, kötüsü yoktur yani.”

İlginç bir şekilde, burada olayı anlatan katılımcı (yeğen) için, daha önce saygı duyduğu amcaları, “bu adamlar” olmuştur. Bu anlaşmazlık karşısında büyük ortak olan ortanca kardeşin davranışı, işletme için iyi ya da kötü sonuçlar doğurmuş olabilir, burada tartışılan konu bu değildir. Burada önemli olan, ortanca kardeşin işletme içi güç mücadelesini kazanmak için Türk töresine aykırı davranmasıdır ki bu hareket, araştırmacı tarafından “Paralı Asker Davranış Kalıbı” kapsamında değerlendirilmiştir. Sonuç olarak stratejistler Müslüman-Türk değerler alanı ve Batılı-Rasyonel değerler alanı arasında kaldıklarında ya Yeniçeri veya Paralı Asker “gibi” davranırlar.

Daha önce de ifade edildiği gibi, “Yeniçeri” ve “Paralı Asker” kavramsallaştırması, varsayımsal bir cetvelin iki ucunu temsil eder ve **araştırmada görüşülen stratejistlerden hiç birisi, iş hayatlarında tam olarak Yeniçeri davranış kalıbına yahut tam olarak paralı asker davranış kalıbına uygun davranmaz.** Çalışma içerisinde, kullanım kolaylığı açısından “Yeniçeriler şöyle davranır” ya da “Paralı Askerler böyledir” gibi ifadeler kullanılmış ve bu noktadan sonra da kullanılacaktır. Bununla beraber, araştırma sahasında Yeniçerilerden ve

Paralı Askerlerden oluşan, homojen bir kalabalığın varlığından söz etmek mümkün değildir. Burada olan, iki farklı “değerler alanı” arasındaki çatışma durumu içerisinde faaliyet gösteren stratejistlerin, bu çatışma durumunun birer çıktısı olarak, farklı karar durumlarında “Yeniçeri – Paralı Asker” cetvelindeki iki uç arasında konumlandırılacak farklı kararlar veriyor olmalarıdır. Bu bağlamda, yukarıdaki değerlendirmeler ekseninde **Yeniçeri** ve **Paralı Asker** davranış kalıplarının ana hatları aşağıdaki Tablo 4.8’ te görüldüğü gibi tespit edilmiştir.

Tablo 4.8. Yeniçeri ve Paralı Asker Davranış Kalıpları

<u>Temel Özellikler</u>	<u>Yeniçeri Davranışı</u>	<u>Paralı Asker Davranışı</u>
<i>Temel Ahlaki Duruş</i>	İdealist ahlak (Din ve Töre Kaynaklı Ahlaki İlkeler)	Faydacı ahlak, (Faydacılık, Pragmatizm)
<i>İş’ten Beklenti</i>	Manevi tatmin ve maddi fayda	Maddi fayda
<i>Büyüme Beklentisi</i>	Yavaş Yavaş/Adım Adım Büyümek	Hızlı bir şekilde büyümek
<i>Kültürel (Dini ve Milli) Değerlerle Olan İlişki</i>	Derin/Özünde değer verir	Yüzeysel/Araçsal değer verir
<i>Rasyonel Değerler Karşısında</i>	Direnç gösterme eğilimindedir	Uyma eğilimindedir
<i>Dini ve Milli Değerler Karşısında</i>	Taviz vermeme eğilimindedir	Tavizkar olma eğilimindedir
<i>Rekabet Anlayışı</i>	Diğerkâmlık (Alturizm) - Başkalarının kazanıcını ya da kaybını da önemser	Bencillik (Hodkâmlık) - Yalnızca kendi kazanç ya da kaybıyla ilgilidir
<i>Temel Stratejik Hedef</i>	Varlığını Sürdürmek	Rekabette Üstün Kalmak

Temel ahlaki duruş itibarıyla, Yeniçerinin ahlak duygusunda baskın olan yaklaşım, dini kaynaklara ve öğretilere dayandırılan bir idealizmdir. Daha açık ifadeyle Yeniçeriler; vicdani olan, iyi olan nedir sorusunu, temelde İslam öğretisinin çizdiği ahlaki çerçeve içinde cevaplarlar. Öte yandan, paralı askerler ise bu soruya faydacı ahlak çerçevesinde yanıt bulur. Onlara göre iyi ve vicdani olan; faydalı olan, onlara daha çok kazandıran ya da daha az kaybettirendir. Bu doğrultuda, Yeniçeri ve Paralı Askerin yaptıkları **işten beklentileri** şekillenir. Yeniçeriler, yaptıkları işten (üretim ve ticaret) elbette maddi bir fayda beklerler. Ancak bu faydayla birlikte dini inançları doğrultusunda çalıştıklarını ya da en azından inançlarıyla ters düşmediklerini bilmek şeklinde manevi bir tatmin elde etmek de isterler. Bu

beklentinin temelinde, Ahret inancı ve dolayısıyla uzun vadeli manevi bir fayda (Cennet – Cehennem gibi) beklentisi olduğu da düşünülebilir. Diğer taraftan Paralı Askerler ise, şahsi olarak bir dinin mensubu olsalar ve buna uygun yaşamının doğru olduğunu bilseler bile, yaptıkları işten esas beklentileri elde edebilecekleri kadar fazla maddi fayda elde etmektir. Bu açıdan bakıldığında, Yeniçerilerin **değerler ile olan ilişkisi**, görece daha derin ve güçlü bir ilişki olarak karşımıza çıkar. Daha açık ifade etmek gerekirse, onlar için dini ve milli değerlerin araçsal bir değeri olmasa, bu değerlere uygun davranmak işlerinde onlara bir fayda sağlamasa da, onların özünde doğru ve değerli olduklarına inanırlar. Ayrıca burada, araçsal değer ve öz değer ayrımı her zaman birbirini dışlayan yaklaşımlar da değildir. Bir stratejist, dini ve milli değerler itibarıyla hem öz hem de araçsal değer gözetiyor olabilmektedir. Ayrıca Yeniçeriler, işleri dolayısıyla değerlerinden kolay kolay vazgeçmezler. İşleri için değerlerden taviz vermek zorunda kaldıklarında ise, bu vazgeçişin acısını derinden hissederler. Paralı askerlerin değerlerle olan ilişkisi ise daha yüzeyseldir. Onlar için dini ve milli değerlerin değeri, işlerine yardımcı nitelik arz etmelerinden gelir. Bu değerlere uygun davranmanın işlerini aksatabileceğini düşündüklerinde ise, paralı askerler bu değerlerden daha kolay vazgeçmeye yatkındırlar. Örneğin, daha fazla maddi kazanç elde etmek için yapmayı planladıkları bir iş değerleri ile çeliştiğinde, bu çelişkiyi görmezden gelebilirler ve değerlerinden vazgeçebilmiş olmanın acısını Yeniçerilerden daha kolay atlatabilirler. Bu doğrultuda, Yeniçeriler ve paralı askerlerin kültürel değerler ile ilişkileri doğrultusunda **büyüme beklentileri** de farklıdır. Büyümek için gerek duyulacak finansmanı sağlamak üzere bankaların sunduğu finansal araçları kullanmak, sonuçta faizle iş yapmak anlamına gelecektir. Bu yüzden Yeniçeriler, faize bulaşmamak için hızlı büyümeyi değil, yalnızca öz kaynaklarının yettiği kadarıyla, “adım adım” büyümeyi isterler. Paralı askerler ise, hızlı büyümek isterler ve bu uğurda finansal olarak, faiz kullanmak dâhil her şeyi yapmaya hazırdırlar.

Yeniçeriler ve Paralı Askerler ayrımının net olarak gözlemlenebileceği bir diğer alan da, **rekabet kavramına bakışlarındaki farklılıktır**. Araştırma kapsamında görüşülen, Yeniçeri davranış kalıbına daha yatkın olarak değerlendirilen bir stratejistin şu sözleri, bu farkı açık bir şekilde ortaya koyar:

*“Abi biz rakip değil, refikiz! Refikiz, rakip olur mu? Dedim. Senin de rızka ihtiyacın var, benim de rızka ihtiyacım var, sen de adam çalıştırıyorsun, ben de adam çalıştırıyorum. Olur mu ya?! **Birbirimize yardımcı olacağız! Yani Allah’ın insanlara verdiği nimeti, sen nasıl kiskanırsın yani? Onda olmasın, bende olsun, benden alsın, olur mu?”***

Buradaki en dikkat çekici kısım “Rakip” değil “Refik” olma kısmıdır. Her ikisi de dilimize Arapça’ dan girmiş olan bu kelimeler arasındaki anlam farkı çok açıktır. Rakip kelimesinin etimolojik kökeni Arapça’ daki “Rakaba/Gözetledi, Kontrol Etti” kelimesinden gelir. Refik kelimesinin etimolojik kökeni ise, yine dilimizdeki “Refakat Etmek” fiiliyle aynı kökten gelir. Refik, “Yoldaş, eşlik eden” anlamındadır (Nişanyan Etimoloji Sözlüğü – <http://www.nisanyansozluk.com>). Bu bağlamda ifade etmek gerekir ki, Yeniçeriler de rakipleri ile mücadele ederler ancak bu rekabet; rakiplerini bitirmeye yönelik ve pazarda tek başına kalmayı amaçlayan, kıyıcı bir rekabet anlayışı içermez. Burada esas olan, bir birine üstün gelmeye çalışmak ama “herkesin ancak nasibi olan kadar yiyebileceği” inancı temelinde, daha fazla satış yapmak ya da daha fazla kar elde etmek için muhatabına (maddi ve manevi) zarar vermemek ve hatta yardıma ihtiyaç duyduğunda yardımcı olabilmektir. Yeniçeri davranışındaki bu temel yaklaşım; sosyal ya da maddi bir fayda gözetmeksizin insanlara yardımcı olmak anlamına gelen “Diğerkâmlık/Alturizm” davranışı (Schwartz, 1977: 223) kapsamında değerlendirilebilir. Öte yandan, paralı asker davranış kalıbındaki rekabet yaklaşımı ise, klasik iktisadi anlayışa uygun bencil (Hodkâm/Objektivist) bir rekabet anlayışıdır. Kısacası, rakip rakiptir ve onlara üstün gelebilmek, faydayı maksimize edebilmek için ne gerekiyorsa yapılır. Rekabet sürecinde onlara yardımcı olmak ise bu davranış kalıbı kapsamında söz konusu bile değildir. Bu bağlamda, her iki davranış kalıbının temel **stratejik hedefleri** de birbirinden farklıdır. Rakipleriyle değerleri doğrultusunda mücadele eden ve gerekirse onlarla yardımlaşabilen Yeniçeriler, esasta uzun vadede varlıklarını sürdürmeyi hedeflerler. Uzun vadede varlığını sürdürmek için ise, her zaman (maliyet ya da teknoloji açısından) rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu uğurda rakiplerini bitirmek gerekemeyebilir. Paralı askerler ise, klasik rasyonel rekabet anlayışı doğrultusunda, esas olarak rekabet üstünlüğünü

elde edip muhafaza etmeyi hedeflerler ve bu uğurda bütün rakiplerini bitirmeye de hazırdırlar.

Araştırma süresince yürütülen görüşmelerde, katılımcılar tarafından kendilerine stratejik anlam yüklendiği için, stratejik hedeflerin şekillenmesinde rol aldığı düşünülen bazı değerler de tespit edilmiştir. Bu bağlamda, araştırmada görüşülen stratejistlerin önemli bir kısmının, aşağıdaki değerlere “**uzun vadede varlığını sürdürme**” açısından stratejik bir anlam yükledikleri gözlemlenmiştir:

- Dürüstlük
- Samimiyet
- Vefa
- Helal – Haram Bilmek

Katılımcılar tarafından uzun vadede varlığını sürdürebilmek açısından anlamlı olduğu düşünülen yukarıdaki değerler, görüşmeler içinde esasta dine referans verilerek zikredilmiştir. Örneğin, araştırma kapsamında yapılan bir görüşmeden yapılan aşağıdaki alıntı; bu değerlerden dürüstlüğe, din bağlamında (Allah rızası) değinen ve açık bir şekilde dürüstlüğe stratejik anlam yükleyen konuşmayı içerir.

“Toplumda hakim olan (değerleri) yani.. Herkes, insanlar... Daha çok unutuyor yani böyle şeyleri... Bizim firma olarak bu şekilde (yıkılmadan) kalmamızın sebebi de bu... Yani maneviyatı ikinci plana biz hiç atmadık.. Maneviyatımızı... Hep Allah'ın rızası çerçevesi içerisinde.. Bu gün piyasada, bizim firma olarak yaptığımız işlerde de... Şahsi olarak da firma olarak da... Yani ödediğimiz hesaplarımızla, yaptığımız işle kalitemizle... İnsandır herkes hata yapar, bizlerde de hata oldu ama bunun telafisiyle hep mücadele ettik... Ama toplumda hep ikinci planda...”

Yukarıdaki “Yıkılmadan kalma” ifadesi, stratejik anlamın belirginleştiği ifadedir. Burada katılımcı, dini inançları doğrultusunda dürüst davrandığı, ödemelerine dikkat ettiği, işlerini kaliteli yaptığı için yıkılmadan kaldığını ve tabi bundan sonra da bu şekilde davrandığı için yıkılmadan kalmaya devam edeceğini

düşünür. Yukarıdaki değerlerin stratejik anlamı “**Güven**” kavramı etrafında somutlaşır. Burada mekanizma şu şekildedir; dürüst, samimi ve vefalı davranan stratejist: ortakları, müşterileri, tedarikçileri ve çalışanlarında güven duygusu uyandırır ve onlarla diğer rakiplerinden farklı nitelikte yakın bir ilişki kurar.

“Yani, o adamların (patronlardan bahsediyor) kalitesi, inanın ekibine yansıyor, ürününe yansıyor ve hatta müşterilere de yansıyor. Yani bu görünmeyen bir bağ, maddi olarak izah edemezsin sen bunu. Yani adama desen ki sen Elif’in malını niye alıyorsun. Ben bütün müşterilerimi karşıma alıp sorsam Elif’i niye tercih ediyorsunuz diye. Diyecek ki, elleri hafif, para kazanıyoruz, Allah bereket versin! Mallarının peşindeler diyecek. Bu çok önemli. Siz Kayseri’de, gerek açıktan, gerek gizliden bir istatistik yapın böyle. Elif nasıl bir firmadır diye sorun. Bunu ben laf olsun diye söylemiyorum, böyle kuru bir laf değil bunlar. Yani bunların %90’ı Elif çok iyidir diyecek. Yani duyumları da böyle. Gidin pazara, Antep’ine, Maraş’ına, bu sektörde olanlara gidin, Elif nasıl bir firma diye sorun. Cevapları %99 müspettir yani. Çalıştığım yer, böyle bir firma olduğu için yani, ben de Rabbime hamd ediyorum.”

Stratejistler, burada katılımcı tarafından “maddi olarak izah edilemez” şeklinde nitelendirilen yakın ve derinlikli ilişki sayesinde ise, uzun vadede varlığını sürdürmesine ve rekabette ön plana çıkmasına yarayacak avantajlar elde eder. Görüşmelerde tespit edilen bu avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Tedarikçileri ile iyi ilişkiler
- Uzun vadeli çalışılabilecek nitelikli müşteriye ulaşabilme
- Nitelikli ve güvenilir üst düzey yöneticiye ulaşabilme
- Çalışanlarının daha samimi ve özverili çalışması
- Bereket ve Allah’ın yardımına ulaşılacağı beklentisi üzerinden gelişen ve faaliyetlere yansıyan özgüven

Daha önce de ifade edildiği gibi, özellikle dini değerlerin algılanması konusunda “Yeniçeri – Paralı Asker” ayrımı bu değerlerin yalnızca araçsal olarak ele alınması ya da özünde değerli olarak görülen dini değerlerin araçsal yönünün de fark

edilip gözetilmesi şeklindedir. Bu bağlamda, katılımcılardan dini değerleri (Yeniçeri davranışına yatkın bir şekilde) özünde değerli görmeye yatkın olanların önemli bir kısmı, bu değerleri önemsemeleri ve davranışlarında da gözetmeleri dolayısıyla kazandıkları paranın bereketleneceğine ve işlerinin daha yolunda gideceğine inanırlar. Bu katılımcılar, bu şekilde davranmaya devam ettikleri müddetçe, ileride verecekleri kararlarda da yanıl(tıl)mayacaklarına inanırlar ve bu sayede daha özgüvenli hareket edebilirler. Buradaki “özgüven” mekanizmasının; dini değerlerin çizdiği sınırlara uygun hareket eden (ya da ettiğine inanan) stratejistin (Yeniçeri), karar durumu ve karara etkiyen bütün faktörler üzerinde “mutlak güç” sahibi olduğuna (samimi bir şekilde) inandığı Külli İrade tarafından, kararı konusunda ona yardımcı olunacağına inanması şeklinde geliştiği düşünülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma çalışmasının, sonuçları itibarıyla literatürde birden çok sosyal bilim alanı içerisinde değerlendirilebilecek katkılar sunduğu düşünülmektedir. Öncelikle bu araştırma, kültürel değerlere yönelmiş, yorumlayıcı (interpretive) bir çalışma olarak, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanı içerisinde değerlendirilebileceği düşünülen sonuçlar elde edilmiştir. Öte yandan, çalışmanın sahadaki gerçek karar vericilerin gerçek karar durumlarında nasıl davrandıklarına ilişkin sonuçlar üreterek karar verme literatürüne katkı sunduğu da düşünülmektedir. Araştırmacıya göre, çalışmanın en önemli katkısı ise, kültürel değerlerin gerçek stratejik karar süreçleri üzerindeki etkilerine ilişkin görüşme ve gözlemlere dayanan veriler ışığında; kültürün (değerler ve inançlar) bir temel yetenek olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği tartışmasına sunduğu katkıdır.

Kültür araştırmaları kapsamında; bu doktora tez araştırmasıyla yapılan, iç içe geçmiş kültür halkaları arasındaki geçiş noktalarına ışık tutmaya çalışmak olmuştur. Bu halkalardan en dışta olanı, günümüzde insanlığın çoğunluğu tarafından (istekli yahut isteksiz bir şekilde) kabul gören kültürel değerler alanı olan ve araştırmada “Batılı – Rasyonel” değer alanının esas kaynağı olarak değerlendirilen Modern(ist) Batı kültürüdür. Daha içteki halka ise, bir önceki dönemde (18. yy. ortalarına kadar) araştırma sahası açısından en dıştaki halka olduğu söylenebilecek olan Müslüman – Türk Değerler Alanı’dır. Bu halka, başta Orta Asya Türk Kültürü ve İslamiyet olmak üzere farklı kaynaklardan beslenen ama Türk toplumunun kendisinin ürettiği ve çoğunlukla kendisini ait hissettiği kültürel yapıyı temsil eder. Daha içteki halka ise, araştırmada yer alan katılımcıların kendi işletmelerindeki örgüt kültürleridir.

Burada en dıştaki kültür halkası ile ortadaki ve en içteki halkalar arasındaki geçişkenliğin yönü, daha çok dıştan içe doğrudur. Batılı Rasyonel Değerler Alanından Müslüman Türk Değerler alanına doğru olan bu geçişkenliğin, Batının felsefi, teorik ve pratik olarak hâkim olduğu iktisadi sistem üzerinden gerçekleştiği düşünülmektedir. Günümüzde büyük ya da küçük, bütün iktisadi sistem ve kurumlar, Batılı – Rasyonel iktisadi değerler temelinde şekillenmiş ve bu değerleri esas alarak işler haldedir. Bu doğrultuda, Batılı kültürün ve bu kültüre ait değerlerin yerel değerler alanına geçişi de bu kurum ve sistemlerin, finansal işlemler gibi somut

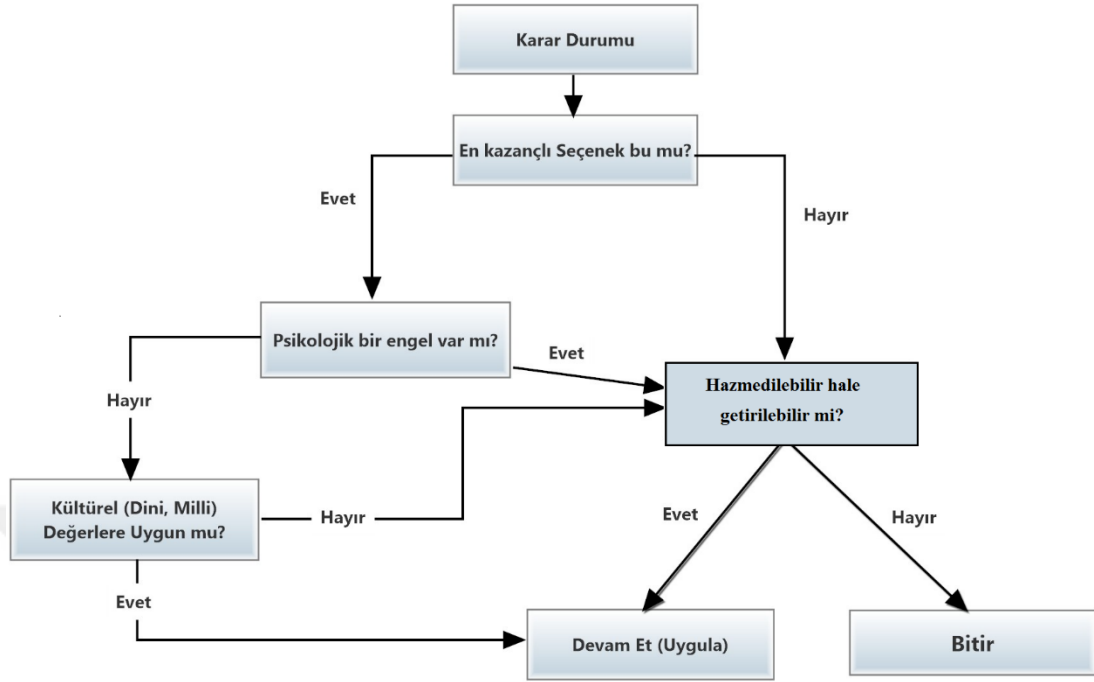
uygulamaları üzerinden olur. Batılı değerler alanı, faiz gibi yerel dini değerler ile çelişen finansal uygulamaların (neredeyse) alternatifsizliği sayesinde, yerel değerleri ve bu değerleri esas alarak iş yapmak isteyen stratejistleri de değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, bu araştırmada yer alan kavramsallaştırma itibarıyla, stratejistleri Yeniçeri'den Paralı Asker'e dönüştürmek anlamını taşır.

Araştırma bulgularına göre, Yeniçeri davranışı modern(ist) Batılı değerlerin bu dönüştürücü etkisine bir direnç gösterir. Ancak araştırmacıya göre, Yeniçerinin Modernizmin kendi temel kültürel değerleri ile uyuşmayan yönlerine karşı gösterdiği bu direnci post-modern bir direnç olarak nitelemek doğru olmaz. Zira burada, Yeniçeri yaklaşımına esas teşkil eden değerler alanı, sırasıyla skolastisizm, aydınlanma, modernite ve post modern dönem adımlarıyla şekillenen çizginin devamı olan bir anlayışı temsil etmez. Buradaki direnç, bu çizginin tarihte ve günümüzde de dışında olan farklı bir medeniyet çizgisinin, onun baskın ve dayatmacı akışına olan direncinin bir yansıması olarak değerlendirilmelidir.

Araştırmada, kültürel değerlerin karar sürecinin her aşamasında yer aldığı tespit edilmiştir. Rasyonel karar teorisi bireylerin kararlarını faydayı maksimize etmek amacı doğrultusunda verdiklerini söyler. Gerçek karar durumlarında, bireylerin her zaman rasyonel davranmadıkları bilinir. Rasyonel karar teorisi, bu gibi durumları “sapma” olarak değerlendirir. İnsanların neden ana akım iktisadın “doğru yol” undan saptıkları, ilk olarak “Sınırlı Rasyonellik” yaklaşımı, sonraları ise “Davranışsal Karar Teorisi” ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımlara göre, kısaca insanların irrasyonel kararlar vermelerinin sebebi ya zaman, maliyet ve bilişsel yetersizlik gibi sınırlılıklar veya kendi psikolojik beklenti ve yanılgılarıdır. Bu araştırma çalışması sonucunda ise, bu sebeplerin yanında kültürel değer ve inançların da karar sürecinin bütün aşamalarında mekanizmaya dâhil olduğu tespit edilmiştir. Kısacası karar vericiler, kültürel değerleri dolayısıyla da rasyonel olmayan kararlar verebilirler. Diğer bir deyişle, karar durumlarında fayda maksimizasyonu sağlaması beklenen bir seçenek, rasyonelliğin sınırları ya da psikolojik yanılgılar yok sayılsa bile, yalnızca kültürel (çoğunlukla dini) değerler dolayısıyla tercih edilmeyebilmektedir.

Bu noktada işleyişi, araştırmanın önceki bölümlerinde ikinci el bir araba alan (Sınırlı-rasyonellik) ve sonra arabasını satarken **çapalama etkisi** gibi psikolojik etkiler ile aracının satışına karar veren Ahmet beyin bir sonraki arabasını alırken düşündükleri üzerinden anlatmakta yarar görülmektedir. Ahmet Bey, ikinci el araçların tamir ve bakım masraflarından kurtulmak, yeni motor teknolojileri sayesinde daha az yakıt tüketmesi, ailesinin yeni ve daha lüks bir araç beklentisi gibi nedenlerle, bu defa sıfır kilometre bir araç almak istemektedir. Bu yüzden, eski arabasının satışından elde ettiği para ve elindeki fazladan birikimiyle sıfır kilometre, lüks ve prestijli olan X marka aracı almaya niyetlenir. Ahmet Bey, aracın fiyatını araştırmaya başladığında, aracın o sıralarda bir satış kampanyası dolayısıyla normalden çok daha uygun bir fiyata satıldığını da öğrenir. Sonuç olarak, almayı düşündüğü araç pek çok açıdan en avantajlı seçim gibi görünmektedir. Ne var ki, Ahmet Beyin elindeki para almayı düşündüğü aracın fiyatını karşılamaya yetmemektedir. Aradaki farkı taksitlendirerek ödemeyi uman Ahmet Bey, hem aracı denemek hem de aradaki farkı nasıl kapatabileceğini konuşmak üzere satış yerine gider. Müşteri temsilcisi, taksit seçeneklerinin olmadığını ama Ahmet Bey gibi müşterileri için uygun “faizli” kredi ayarlayabildiklerini anlatır. Kültürel değerlerini (dini ve milli) samimi bir şekilde önemseyen bir insan olan Ahmet bey, faiz kullanmak zorunda kalacağı ve faiz İslam inancında önemli yasaklardan birisi olduğu için kredi kullanmak istemez. Başka seçenekler aramaya başlayan Ahmet Bey, yakınlarından borç para bulup bulamayacağını düşünür ama kimsenin ona bu parayı vermek isteyeceğini sanmaz. Bu durumda, aradaki farkı inançları doğrultusunda kapatması mümkün olmadığı için aracı almaktan vazgeçer. Fakat Ahmet Bey X markanın bu aracını beğenmiştir ve onu edinmek istemektedir. Bu defa Ahmet Bey, aynı aracın 2-3 yaşında ikinci el olanlarının fiyatlarını araştırır ve fiyatların elindeki paraya çok yakın olduğunu görür. Bu defa ikinci el araçları araştırmaya başlar ve uygun bulduğu (ki burada rasyonellik, sınırlı rasyonellik ve psikolojik yanılgılar devrededir) bu tip bir arabayı satın alır. Aşağıdaki Şekil 5.1.’de, araştırmada daha önce ortaya konulan “Yeniçeriler – Paralı Askerler” kavramsallaştırması doğrultusunda, burada işleyen mekanizmaya daha fazla ışık tutulmaya çalışılacaktır.

Şekil 5.1 Karar Akış Diyagramı



Yukarıdaki Şekil 5.1; araştırma kapsamında incelenen gerçek karar durumlarında, rasyonel ve davranışsal karar teorileri ile birlikte kültürel değerler açısından karar mekanizmasının işleyişine ilişkin tespitleri içermektedir. Şekilde açıklanmaya muhtaç en önemli kısım “**Hazmetme**” kısmıdır. Hazmetme, rasyonel seçim açısından sınırlı rasyonellikteki “Tatmine Yeter” olanın belirlenme sürecini içerir. Davranışsal açıdan hazmetme mekanizması, psikolojik olarak rahatsızlık duyulan bir şeyden kaçma yahut psikolojik bir rahatlama durumuna gelinememesini hazmetme anlamı taşır. Kültürel açıdan ise hazmetme mekanizması, değerlerin hilafına hareket etmekten ötürü duyulan pişmanlığı hazmetme anlamı taşır. Ayrıca burada, rasyonel, davranışsal ve kültürel gerekçeler birbirleri açısından hazmetmeyi kolaylaştırıcı etkiler olarak kullanılabilirler. Örneğin, kültürel değerlerine uygun düşmediği için en kazançlı seçenekten vazgeçen, Yeniçeri davranış kalıbına yatkın bir işletmeci, bu durumu:

“Fazla bir şey kazanamadık ama huzurluyuz abi...”

Şeklinde psikolojik rahatlığını gerekçe göstererek hazmedilebilir hale getirebilmektedir. Öte yandan, Paralı Asker davranışına yatkın bir katılımcı ise, en

fazla fayda elde etmek amacıyla değerlerinden taviz vermesini gerektiren bir seçim yaptığında;

“Dinen uygun değildi ama para böyle kazanılıyor abi...”

İfadesindeki gibi rasyonel bir gerekçelendirme ile kendi kültürel değerlerinin hilafına hareket etmiş olmasını hazmedilebilir kılmaya çalışabilmektedir. Bu noktada, Yeniçeri davranışına yatkın bir birey olarak Ahmet Bey de öncelikle almak istediği arabanın en kazançlı seçenek olup olmadığını bilmek ister. Rasyonelliğin sınırları dolayısıyla, elindeki seçenekler içinde olabilecek en rasyonel olanı tercih etmeye çalışan Ahmet bey, bu noktada pek çok açıdan en rasyonel seçeneğin X markasının ürettiği sıfır kilometre araç olduğunu düşünür ve bu aracı elindeki en iyi (tatmine yeter) seçenek olarak görür. Diğer yandan, aracın sağlayacağı prestij ve kendi istekleriyle birlikte ailesinin isteklerini de tatmin edecek olması itibarıyla, bu tercih konusunda psikolojik bir engel de yok gibi görünmektedir. Ancak Yeniçeri Ahmet Bey, arabayı almak için kredi kullanmak zorunda kalması ve değerleri dolayısıyla faizle iş yapmak istememesi dolayısıyla bu tercihten vazgeçer ve daha uygun fiyatlı bir seçeneğe yönelir.

Sonuç olarak, araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan ana model itibarıyla, kültürel değerlerin stratejik karar verme sürecinin her aşamasında etkili oldukları belirlenmiştir. Bu etki, stratejik karar süreçleri içerisinde yukarıda açıklanmaya çalışılan temel mekanizma doğrultusunda etkili olan kültüre, rekabet üstünlüğü açısından stratejik bir anlam yükler. Bu açıdan bakıldığında ise, kültürel değerlerin birer “Temel Yetenek” olarak değerlendirilebileceği kanaatine varılmıştır. Ancak, kültürel değerlerin klasik temel yetenekler gibi teknik ya da teknolojik birer yetenek olarak değerlendirilemeyeceği de açıktır. Örgüt kültürüne ilişkin literatürde yer alan, örgütün tamamen kültürden mi ibaret olduğu yoksa kültürün bir **kök metafor** (root metaphor) olarak örgütü anlamlandırmaya yarayan bir araç mı olduğu yönündeki tartışma (Smircich, 1983), kültürel değerlerden oluşan bir temel yeteneğin tanımlanmasına yardımcı niteliktedir. Kültürün kendine has yapısı itibarıyla, her iki durumda da kültürel değerlerden oluşan bir temel yetenek, örtülü bilgiye (tacit knowledge) dayanan soyut bir yetenek olacaktır. Bu açıdan bakıldığında, yöneticilerin-stratejistlerin; rekabet, strateji gibi kavramlara ve kendi

işletmelerine bakışlarını, oluşturma ve değiştirme gücü bulunan böyle bir temel yetenek klasik temel yetenek tanımına sığmaz. Bu bağlamda, böyle kültür esaslı veya bizatihi kültürel değerlerden oluşan bir temel yetenek ile klasik temel yetenekler arasındaki ayrımın, dilbilimi literatüründeki “metafor – kök metafor” ayrımıyla örtüştüğü düşünülmektedir. Metafor kavramı, farklı nesnelere, olaylar ya da kavramsal alanlar arasındaki bir benzetimi ifade ederken, kök metafor; kavramlara, olaylara ve olgulara anlayışı (understanding) şekillendiren ve derinlerde işleyen metafor anlamına gelir (Örtenblad vd., 2016: 58). Buradan hareketle, şayet kültürel değer ve inançlara bir(er) temel yetenek olarak bakılacaksa, bu tarz bir temel yeteneğin; yöneticilerin-stratejistlerin yönetim faaliyetinin bütününe ve rekabet, strateji ve rekabet üstünlüğü gibi kavramlara ilişkin anlayışlarını şekillendiren, derin bir “**Kök Yetenek/Root Competence**” olarak nitelendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. İşletmeler açısından kültür gibi bir kök yeteneğin ise, hiper-rekabet ortamında sürekli olarak yenilikler, yeni temel yetenekler üretebilecek olan ve bu sayede sürekli olarak rekabet avantajı üreten bir temel yetenek olma potansiyeli taşıdığı sonucuna varılmıştır.

Bu araştırma çalışmasıyla, karar süreci – kültür ilişkisinin varlığına ilişkin belirgin bulgulara erişilmiştir. Gelecekte, bu ilişkinin karar sürecinin bütün aşamalarında detaylı olarak incelenmesi, literatürde şu ana kadar fazla incelenmemiş bir noktaya parmak basmak anlamına gelecektir. Ayrıca, karar verme – kültür ilişkisine yönelecek olan çalışmaların, çok yönlü, birden fazla disiplinin bakış açısına sahip çalışmalar olması, ilişkiyi çok boyutlu olarak anlamak açısından yararlı olabilecektir. Öte yandan, sahadaki stratejistlerin kendi örgütlerine ilişkin karar süreçlerinde, kültürel değerleri göz önüne almaları isabetli olacaktır. Öyle ki, örgüt çevresindeki kültürel değerleri ve inançları dikkate almanın ve yönetmeye çalışmanın, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek açısından en az finansal değerleri yönetmek kadar önem arz ettiğine inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adler, N. J. (1983). A Typology of Management Studies Involving Culture. *Journal of International Business Studies: Special Issue on Cross-Cultural Management*, 14(2), s. 29-47.
- Akande, G. (2015). *Why Companies Need to Rethink Their Core Competence*. Ağustos 14, 2015 tarihinde <http://i360institute.com/>: <http://i360institute.com/2013/09/why-companies-need-to-rethink-their-core-competence/> adresinden alındı
- Aksoy, T. ve Şahin, I. (2009, Kasım). Belirsizlik Altında Karar Alma: Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar . *Tartışma Metni*. Türkiye Ekonomi Kurumu.
- Al-Jubouri, I. M. (2004). *History of Islamic Philosophy: With View of Greek Philosophy and Early History of Islam*. Bright Pen.
- Altınok, M., ve Metin, H. (2003). Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Karar Verme Teorileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(7), 93-104.
- Altıntaş, H. (1996). Munkız'ın Bilgileri Işığında Gazzali ve Felsefe. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 35(1).
- Ananthram, S., and Nankervis, A. (2013). Strategic Agility and the Role of HR as a Strategic Business Partner. *Asia Pacific Journal of Human Resources*(51), s. 454-470.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, XVII(2), 21-33.
- Arslan, A. (1998). *Lise Felsefe*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

- Audi, R. (2004). Theoretical Rationality: It's Sources, Structure, and Scope. A. R. Mele, ve P. Rawling içinde, *Oxford Handbook of Rationality*. London: Oxford University Press.
- Aumann, R. J. (1997). Rationality and Bounded Rationality. *Games and Economic Behavior*(21), 2-14.
- Aydın, M. (1997). İslami Rasyonellik Üzerine Bazı Düşünceler. *II. Uluslararası İslam Düşüncesi Konferansı* (s. 108-115). İstanbul: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür İşleri Daire Başkanlığı.
- Ayoun, B. M. (1999). The Influence of National Culture on Top Executives' Approach to Strategy Development: An Explanatory Investigation in the Hotel Industry . *Dissertation Thesis* . Oklahoma State University.
- Azizi, M., Mohebbi, N., and Felice, F. D. (2016). Evaluation of Sustainable Development of Wooden Furniture Industry Using Multi criteria Decision Making Method. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*(8), s. 387-394.
- Bailey, B. C., and Peck, S. I. (2013). Boardroom Strategic Decision Making Style: Understanding the Antecedents. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), s. 131-146.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi Basın Yayın .
- Barca, M. (2005, Mart). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bir Bilimsel Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi-Stratejik Yönetim Özel Sayısı*, 8-38.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), s. 656-665.

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), s. 99-120.
- Barney, J. B., ve Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Barros, G. (2010, July-September). Herbert A. Simon and the concept of rationality: Boundaries and procedures. *Brazilian Journal of Political Economy*, 30(3), 455-472.
- Basel, J. S., ve Brühl, R. (2013). Rationality and dual process models of reasoning in managerial cognition and decision making. *European Management Journal*(31), s. 745-754.
- Baum, R., and Wally, S. (2003). Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*(24), s. 1107-1129.
- Baumoll, W. J. (2004). On Rational Satisficing. M. Augier, and J. G. March içinde, *Models of a Man: Essays in Memory of Herbert A. Simon* (s. 57-67). London: The MIT Press.
- Bayles, C. M., Aupperle, K. E., and Arogyaswamy, B. (1991). Organizational Culture and Performance. *Journal of Managerial Issues*, 3(4), s. 512-527.
- Benli, İ. (2004). Gazali'nin Epistemolojisinde Akıl-Zevk İlişkisi. *Yayımlanmış yüksek lisans tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi .
- Bøllingtoft, A. (2007). A critical realist approach to quality in observation studies. H. Neergaard, and J. P. (Edt.) içinde, *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship* (s. 406-434). Chenttenham: Edward Elgar .
- Bower, B. (1998, July). Seeing Through Expert Eyes: Ace Decision Makers May Perceive Distinctive Worlds. *Science News*, 154(3), 44-46.

Bowman, C., and Ambrosini, V. (2003). How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*(14), s. 289-303.

Kayseri OSB (2016, Ağustos 27). *Firmalar* . www.kayseriosb.org:
<http://kayseriosb/firmalar> adresinden alındı

Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), s. 219-224.

Bradley, B. (1998, August). Extrinsic Value. *Philosophical Studies: An International Journal for Philosophy in the Analytic Tradition*, 91(2), s. 109-126.

Briggs, R. O., Nunamaker-Jr., J. F., and Sprague-Jr., R. H. (1998). 1001 Unanswered Research Questions in GSS. *Journal of Management Information Systems*, 14(3), s. 3-21.

Brink, H. I. (1993). Validity and reliability in qualitative research. *Journal of the Democratic Nursing Organisation of South Africa*, 16(2), s. 35-38.

Bryant, D. J. (2002). Making Naturalistic Decision Making "Fast and Frugal"., Proceedings of the 7th International Command and Control Research and Technology Symposium.

Bryson, J. M., Ackermann, F., and Eden, C. (2007, July-August). Putting The Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administrations Review*, s. 702-717.

Cevizci, A. (2000). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.

Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.

Chapman, G. B., and Johnson, E. J. (2002). Incorporating the Irrelevant: Anchors in Judgements of Belief and Value. T. Gilovich, D. Griffin, and D. Kahneman

içinde, *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement* (s. 120-139). New York: Cambridge University Press.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: Sage Publications.

Child, J., Elbanna, S., and Rodriguez, S. (2010). The Political Aspects of Strategic Decision Making. P. C. Nutt, and D. C. Wilson içinde, *Oxford Handbook of Decision Making* (s. 105-139). John Wiley and Sons.

Corbin, J., ve Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), s. 3-21.

Cottingham, J. (1995). *Akılcılık*. (B. Gözkan, Çev.) İstanbul : Sarmal Yayınları .

Cox, G. W. (1999, Nisan). The Empirical Content of Rational Choice Theory: A Reply to Green and Shapiro. *Journal of Theoretical Politics*, 11(2), s. 147-169.

Çubukçu, İ. A. (1966). Türk Filozofu Farabi'nin Din Felsefesi. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 14(1).

D'aveni, R. A. (1998). Waking Up to the New Era of Hypercompetition. *The Washington Quarterly*, 21(1), s. 183-195.

D'aveni, R. A., and Dagnino, G. B. (2010). The Age of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*, 31, s. 1371-1385.

D'aveni, R. A., and Gunther, R. (1994). *Hyper-Competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.

David, D., Lynn, S. J., and Ellis, A. (2009). *Rational and Irrational Beliefs: Research, Theory, and Clinical Practice*. USA: Oxford University Press.

Daymon, C., and Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.

- Deal, T. E., and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Debeljak, J., Koričan, M., Krkač, K., and Mušura, A. (2007). Chapter 7: Carin Principle and Practices in Corporate Social Responsibility. A. M. Gomez, and D. Crowther içinde, *Ethics, Psyche and Social Responsibility* (s. 129-143). Hampshire: Ashgate.
- Demir, Ö. (2013). *Akıl ve Çıkar: Davranışsal İktisat Açısından Rasyonel Olmanın Rasyonelliği*. Bursa: Sentez Yayıncılık.
- Demirbaga, M., Tatoglu, E., Glaister, K. W., and Zaim, S. (2010). Measuring strategic decisionmaking efficiency in different country contexts: A comparison of British and Turkish firms. *Omega*(38), s. 95-104.
- Denzin, N. K., and Lincoln, Y. S. (2005). *Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd b.). London: Sage Pub.
- Dess, G. G., and Miller, A. (1993). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Dewey, J. (1910). *How We Think* . Boston: D.C. Heath and Co. Publishers .
- Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., and Johnson, J. E. (2011). Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter? *Journal of World Business*(46), s. 194-204.
- Downs, A. (1957). *An Economic theory of Democracy*. Addison Wesley Pub. .
- Dörner, D. (1996). *The Logic of Failure: Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations*. Basic Books.
- Drucker, P. F. (1969). *The Management Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (2009). *Management* (Revised Edition b.). Harper Collins.

- Duman, F. (2006). Akılcılık Bağlamında İki Aydınlanma Geleneği: Fransız Aydınlanması Versus İskoç Aydınlanması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(1), 117-151.
- Ekekwe, N. (2011, January 21). *Beyond Core competence*. Ağustos 12, 2015 tarihinde Harvard Business Review Online Magazine: <https://hbr.org/2011/02/beyond-core-competency> adresinden alındı
- Ekekwe, N. (2011, February). Competition Beyond Core Competence. *Harvard Business Review*.
- Elbanna, S., and Child, J. (2007). Influences on Strategic Decision Effectiveness: Development and Test of an Integrative Model. *Strategic Management Journal*(28), s. 431-453.
- Elster, J. (1994). Rationality, Emotions, and Social Norms. *Synthese*, 98(1), 21-49.
- Erdoğan, E. (2009). Platon Ve Aristoteles in Bilimlere İlişkin Sınıflamaları. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*(7), 137-162.
- Erkekoğlu, H., Kılıçarslan, Z., ve Gökner, H. (2014, Temmuz-Aralık). Kayseri İlinin Mobilya Sektörü Rekabet Gücü: Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlük Endeksi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(44), s. 1-22.
- Everet, B. S. (2002). *The Cambridge Dictionary of Statistics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fernandez-Perez, V., García-Morales, V. J., and Pulles, D. C. (2015). Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition. *European Management Journal*, s. 1-14.
- Flick, U. (2013). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. Sage Publications Ltd. .

- Fukuyama, F. (1992). *The End of History and The Last Man*. New York: The Free Press.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Gary, M. S., ve Wood, R. E. (2011). Mental Models, Decision Rules, and Performance Heterogeneity. *Strategic Management Journal*(32), s. 569-594.
- Gazel, S. (2014). *Davranışsal Finans: Psikolojik Eşik ve Ön Yargılar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretations of Cultures*. New York: Basic Books.
- Geletkanycz, M. A. (1997). The Saliency of Culture's Consequences: The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo. *Strategic Management Journal*, 18(8), s. 615-634.
- Gephart, R. (2004). From The Editors: Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), s. 454-462.
- Gert, J. (2004). *Brute Rationality: Normativity and Human Action*. New York: Cambridge University Press.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., and Clark, M. A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. *J Bus Psychol*(24), s. 123-137.
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. (1999). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. (2006). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. London: Aldine Transaction.
- Goodwin, G. (2008). *Yeniçeriler (The Janissaries)*. İstanbul: Doğan Egmont yayıncılık.

- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. London: Sage Publications Ltd. .
- Grant, R. M. (1991, Spring). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*.
- Güleş, H. K., ve Özilhan, D. (2010). Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve PAZARLAMA Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi İİBF sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(19), s. 477-490.
- Ha'iri, M. Y. (1979). Treatise on Knowledge By Presence. *Unpublished Dissertation*. University of Toronto.
- Halis, M. (2003). Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler. *Manas Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi*(5), s. 109-135.
- Hall, D. J., and Davis, R. A. (2007). Engaging multiple perspectives: A value-based decision-making model. *Decision Support Systems*(43), s. 1588-1604.
- Hamel, G., and Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hammersley, M. (2008). *Questioning Qualitative Inquiry: Critical Essays*. London: Sage Pub. .
- Hammond, K. R., Hamm, R. M., Garcia, J., and Pearson, T. (1987, September/October). Direct Comparison of the Efficiency of Intuitive and Analytical Cognition in Expert Judgement. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 17(5), s. 753-770.
- Handy, C. (1995). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. Oxford University Press Inc.
- Hanlon, G. (2016). *The Dark Side of Management*. London and New York: Routledge.

- Harman, G. H. (1967, December 7). Toward a Theory of Intrinsic Value. *The Journal of Philosophy*, 64(23), s. 792-804.
- Harmon, G. (2004). Practical Aspects of Theoretical Reasoning. A. R. Mele, and P. Rawling içinde, *Oxford Handbook of Rationality*. London: Oxford University Press.
- Harris, S., and Ghauri, P. (2000). Strategy Formation by Business Leaders: Exploring the Influence of National Values. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), s. 126-142.
- Harsanyi, J. C. (1966). A General Theory of Rational Behavior in Game Situations. *Econometrica*, 34(3), s. 613-634.
- Hastie, R., and Dawes, R. M. (2010). *Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgement and Decision Making*. London: Sage Publications Inc.
- Hause, s., and Maltby, W. (2004). *Western Civilization: A History of European Society*. Thomson Wadsworth.
- Hill, C., and Jones, G. (2007). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. The Economist Pub.
- Hofstede, G. (1983). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. London: Oxford University Press Inc. .
- Hofstede, G. (1984, January). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, s. 81-94.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill Comp. Inc.
- Holloway, I. (2005). *Qualitative Research in Healthcare*. Berkshire: Open University Press.

- Hond, F. D., bakker, F. G., and Neergaard, P. (2007). *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring* . Hampshire: Ashgate e-Book.
- Houghton, D. (1995). Reasonable Doubts About Rational Choice. *Philosophy*, 70(271), s. 53-68.
- Howard, D. A. (2005, December). Albert Einstein as a Philosopher of Science. *Physics Today*, 58(1), s. 34-40.
- Huntington, S. (1996). *Clash of Civilizations and The Remaking of World Order*. New York: Simon and Schuster.
- Huntington, S. (1997, 01 30). Samuel Huntington on the "Clash of Civilizations". *Charlie Rose*. (C. Rose, Röportaj Yapan) 11 4, 2016 tarihinde <https://charlierose.com/videos/17838?autoplay=true> adresinden alındı
- İlboğa, M. (2014). Platon Epistemolojisinde Episteme - Doxa Ayrımı. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(11), s. 283-294.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Contrue Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 33(1), s. 7-41.
- İzzetbegoviç, A. (2010). *İslam Deklarasyonu: Müslüman Halkların ve Müslümanların İslamlaşmasına Dair Bir Program*. İstanbul: Fide Yayınları.
- İzzetbegoviç, A. (2015). *Doğu Batı Arasında İslam*. İstanbul: Klasik: Aliya İzzetbegoviç Kitaplığı.
- James, D. (2009). *Early Islamic Spain: The History of Ibn al-Quṭ*. London/New York: Routledge Taylor and Francis.
- Jaques, E. (1951). *Changing Culture of a Factory*. Tavistock Pub. .

- Jarzabkowski, P., and Kaplan, S. (2015). Strategy Tools-In-Use: A Framework for Understanding "Technologies of Rationality" In Practice. *Strategic Management Journal*(36), s. 537-558.
- Jenster, P. V. (1987). Performance and Monitoring of Critical Success Factors in Different Strategic Context. *Journal of Management Information Systems*, 3(3), s. 17-33.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). *Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*. İstanbul: Evrim Yayınevi .
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş* (10 b.). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kahneman, D., and Tversky, A. (1979, March). Prospect Theory: An analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47(2), s. 263.
- Kahneman, D., and Tversky, A. (1979, March). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47(2), s. 263.
- Kaya, M. (2014). Geç Osmanlı Döneminde Öykünmeciler Modernitenin Boyutları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), s. 267-275.
- Keyton, J. N. (2011). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. New York: Sage Pub. .
- Kılınç, I., Öncü, M. A., ve Taşgit, Y. E. (2012). Sun Tzu's principles of war art and today's competition strategies: a relative approach. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 1(1).
- Klein, A. S. (2003). Organizational Culture and Business Strategy: Culture as a Source of Competitive Advantage. *Unpublished Dissertation Thesis*. Chicago: University of Illinois.
- Klein, G. (1998). *Sources of Power: How People Make Decisions* . Cambridge M. A. : MIT Press .

- Klein, G. (2008). Naturalistic Decision Making. *Human Factors*, 50(3), s. 456-460.
- Klenke, K. (2008). *Qualitative Research in the Study of Leadership*. Emerald Group Pub. Ltd. .
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (14 b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçu, R. E. (2004). *Yeniçeriler*. İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Kono, T., and Clegg, S. (1998). *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*. Berlin-New York: De Gruyter Studies in Organization Pb.
- Kotha, S., Dunbar, R. L., and Bird, A. (1995). Strategic Action Generation: A Comparison of Emphasis Placed on Generic Competitive Methods by US and Japanese Managers. *Strategic Management Journal*(16), s. 195-220.
- Krueger, J. I. (2008). *Rationality and Social Responsibility: Essays in Honor of Robyn Mason Dawes*. New York: Psychology Press / Taylor and Francis Group.
- Kudryavtsev, A., and Cohen, G. (2011). Behavioral Biases in Economic and Financial Knowledge: Are They the Same for Men and Women? . *Advances in Management ve Applied Economics*, 1(1), s. 15-52.
- Kühberger, A., and Tanner, C. (2010, December). Risky Choice Framing: Task Versions and Fuzzy Trace Theory. *Journal of Behavioral Decision Making*(23), s. 314-329.
- Landry, J. T. (2015, July 22). *Business Competition Has Not Gotten Fiercer*. Ağustos 01, 2015 tarihinde Harvard Business Review Online Magazine: <https://hbr.org/2015/07/business-competition-has-not-gotten-fiercer> adresinden alındı
- Lehenkari, M. (2012, December). In Search of the Underlying Mechanism of the Disposition Effect. *Journal of Behavioral Decision Making*(25), s. 196-209.

- Lewis, B. (2007). *Europe and Islam*. Washington D. C. : AEI Press.
- Lu, L.-C., Rose, G. M., and Blodgett, J. G. (1999). The Effects of Cultural Dimensions on Ethical Decision Making in Marketing: An Exploratory Study. *Journal of Business Ethics*(18), s. 91–105.
- MacIntyre, A. (2001). *Ethik'in Kısa Tarihi: Homerik Çağdan Yirminci Yüzyıla*. (H. Hünler, ve S. Z. Hünler, Çev.) İstanbul: Paradigma.
- Maitland, E., and Sammartino, A. (2015). Decision Making and Uncertainty: The Role of Heuristics. *Strategic Management Journal*(36), s. 1554-1578.
- Mardin, Ş. (1991). *Türk Modernleşmesi: Makaleler 4*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Mardin, Ş. (2008, Mayıs 23). Mahalle Baskısı. (R. Çakır, Röportaj Yapan) İstanbul.
- Martí, J. M. (2012). *Towards a New Theory of the Firm: Humanizing the Firm and the Management Profession*. Fundacion BBVA.
- Martinsons, M. G., and Westwood, R. I. (1997). Management information systems in the Chinese business culture: An explanatory theory. *Information ve Management*(32), s. 215-228.
- Maule, A. J. (1985). Cognitive Approach to Decision Making. G. Wright içinde, *Behavioral Decision Making* (s. 61-82). New York: Plenum Press.
- Maxwell, J. A. (1992, Fall). Understanding and Validity in Qualitative Research. *Harvard Educational Review*, 62(3), s. 279-300.
- May, D., and Taylor, P. (2003, July). Knowledge Management with Patterns. *Communications of the ACM: A game experience in every application*, 46(7), 94-99.
- McDermott, M. A. (2003). An empirical investigation of core competence and firm performance. *Dissertation Thesis*. Albany University School of Business.

- McGrath, R. G. (2013a). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Press.
- McGrath, R. G. (2013b, June). *Transient Advantage*. Ağustos 01, 2015 tarihinde Harvard Business Review Online Magazine:
<https://hbr.org/2013/06/transient-advantage> adresinden alındı
- McNamara, G., and Bromiley, P. (1997). Decision making in an organizational setting: Cognitive and organizational influences on risk assessment in commercial lending. *The Academy of Management Journal*, 40(5), s. 1063-1088.
- Mele, A. R. (1987). *Irrationality: An Essay on Akrasia, Self Deception and Self-Control*. New York: Oxford University Press.
- Meriç, C. (1986). *Kültürden İrfana*. İstanbul: İnsan Yayınları.
- Meriç, C. (1995). *Jurnal Cilt 1*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Miles, M. B., and Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Source Book: Qualitative Data Analysis*. London: Sage Pub. .
- Mintzberg, H. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*(6).
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*(January-February).
- Mitchell, R., Shepherd, D. A., and Sharfman, M. P. (2011). Erratic Strategic Decisions: When and Why Managers are Inconsistent in Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, s. 683-704.
- Mooney, A. (2010, August). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What is the difference? *Journal of Education for Business*, 2(83), s. 110-115.

- Morçöl, G. (2007). Decision Making: An Overview of Theories, Contexts and Methods. G. Morçöl içinde, *Handbook of Decision* (s. 3-17). CRC Press-Taylor and Francis Group.
- Moussetis, R. (2011). Ansoff revisited: How Ansoff interfaces with both the planning and learning schools of thought in strategy. *Journal of Management History*, 17(1), 102 - 125.
- Mukhopadhyay, S., and Gupta, R. K. (2014). Survey of Qualitative Research Methodology in Strategy Research and Implication for Indian Researchers. *Vision*, 18(2), s. 109-123.
- Mutinelli, M., and Piscitello, L. (1998). The entry mode choice of MNEs: an evolutionary approach. *Research Policy*(27), s. 491-506.
- Nasr, S. H. (2006). *Islamic Philosophy from Its Origin to the Present: Phiosophy in the Land of Prophecy*. State University of New York Press.
- Nemeth, C., and Klein, G. (2010). The Naturalistic Decision Making Perspective. J. J. Cochran içinde, *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science* (s. 1-9). Wiley and Sons Inc.
- Neuman, W. L. (2010). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar - I* (4. b.). İstanbul: Yayın Odası Ltd.
- Nicolle, D., and Hook, C. (1995). *The Janissaries*. London: Ospray Military Books.
- Nicolle, D., and McBride, A. (1983). *Armies of the Ottoman Turks: 1300 - 1774*. London: Ospray Military Books.
- Nielsen, B. B., and Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*(46), s. 185-193.
- Nofsinger, J. R. (2014). *Yatırım Psikolojisi* (5. Baskıdan Çeviri b.). (Y. D. Gazel, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Nordhaug, O. (1998, Spring). Competence Specifics in Organizations. *International Studies of Management and Organization*, 28(1), s. 8-29.
- Nursi, S. (2000). *Mektubat*. İstanbul: Sözler Neşriyat.
- Nursi, S. (2001). *Lemalar*. İstanbul: Sözler Neşriyat.
- Nursi, S. (2006). *Emirdağ Lahikası*. İstanbul: Sözler Neşriyat.
- Nursi, S. (2006). *RNK: Lemalar*. İstanbul: Envar Neşriyat.
- Nursi, S. (2006). *Sözler*. İstanbul: Envar Neşriyat.
- Ocak, A. (2013). Türkler ve İslamiyet: Türklerin Müslümanlığı Tarihine Dair Bir Sorgulama. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: Semih Tezcan'a Armağan*(13), s. 251-260.
- Okasha, S., and Binmore, K. (2014). *Evolution and Rationality*. Cambridge University Press.
- Olson, B. J., Bao, Y., and Parayitam, S. (2007). Strategic decision making within Chinese firms: The effects of cognitive diversity and trust on decision outcomes. *Journal of World Business*(42), s. 35–46.
- Oxford Reference: The Concise Oxford Dictionary of English Etymology:
<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780192830982.001.0001/acref-9780192830982-e-3966?rskey=bVdgsAveresult=1> adresinden alındı
- Ovans, A. (2015, May). What is Strategy, Again? . *Harvard Business Review*.
- Ören, K., Erdem, B., ve Kaplan, M. (2005). Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi. *Kamu-İş*, 8(2), s. 1-21.
- Örtenblad, A., Trehan, K., and Putnam, L. L. (2016). *Exploring Morgan's Metaphors: Theory, Research, and Practice in Organizational Studies*. Sage Pub. .

- Paddock, E. L., Ko, J., Cropanzano, R., Bagger, J., Akreml, A. E., Camerman, J., . . . Bos, K. V. (2015, December). Voice and Culture: A Prospect Theory. *Journal of Behavioral Decision Making*(28), s. 167-175.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., and Chambers, D. (1998). Strategic Decision-Making Processes: The role of Management and Context. *Strategic Management Journal*(19), s. 115-147.
- Papineau, D. (2006). *The Roots of Reason: Philosophical Essays on Rationality, Evolution and Probability*. Oxford University Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3. b.). California: Sage Pub. .
- Pepper, S. C. (1942). *World Hypothesis: A Study in Evidence*. Los Angeles: University of California Press.
- Perlow, L. A., Okhuysen, G. A., and Repenning, N. P. (2002). The Speed Trap: Exploring The Relationship Between Decision Making and Temporal Context. *Academy of Management Journal*, 45(5), s. 931-955.
- Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper Collins.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), s. 570-581.
- Phillips, J. K., Klein, G., and Sieck, W. R. (2008). Expertise in Judgment and Decision Making: A Case for Training Intuitive Decision Skills. D. J. Koehler, and N. Harvey içinde, *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making* (s. 297 - 315). Malden, MA, USA: Blackwell Publishing Ltd.
- Pitney, W. A., and Parker, J. (2009). *Qualitative Research in Physical Activity and the Healthcare Professions*. Human Kinetics.

- Pollock, J. L. (2002, January). Rational Choice and Action Omnipotence. *The Philosophical Review*, 111(1), s. 1-23.
- Pollock, J. L. (2006). *Thinking About Acting: Logical Foundations For Rational Decision Making*. New York: Oxford University Press.
- Pollock, J. L. (2010). Epistemology, Rationality and Cognition. J. Dancy, ve E. ve. Sosa içinde, *A companion to epistemology* (2. edition b.). Blackwell Publishing.
- Pompian, M. M. (2006). *Behavioral Finance and Wealth Management: How to Build Optimal Portfolios That Account for Investor Biases*. Hoboken New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. .
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990, May-June). The Core Competence of The Firm . *Harvard Business Review*, s. 79-90.
- Priem, R. L., and Butler, J. E. (2001, January). Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective For Strategic Management Research. *Academy of Management Review*, 26(1), s. 22-40.
- Rubinstein, A. (1998). *Modeling Bounded Rationality*. London, england: The MIT Press.
- Rue, L. W., and Holland, P. G. (1989). *Strategic Management: Concepts and Experiences*. New york: McGraw-Hill Publishing Company.
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.
- Savov, V. (2016, 05 18). *Nokia is coming back to phones and tablets*.
www.theverge.com: <http://www.theverge.com/2016/5/18/11699702/nokia-is-coming-back-to-phones-and-tablets> adresinden alındı

- Schein, E. H. (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), s. 40-51.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3 b.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Scherer, K. R. (2011, September–December). On the rationality of emotions: or, When are emotions rational? *Social Science Information*, 50(3-4), s. 330-350.
- Schneider, S. C. (1989). Strategy Formulation: The Impact of National Culture. *Organization Studies*, 10(2), s. 149-168.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice* . London: Sage Pub. .
- Schurman, J. G. (1899). Kant's A Priori Elements of the Understanding as Conditions of Experience (II). *The Philosophical Review*, 8(4), s. 337-356.
- Schwartz, S. H. (1977). Normative Influences on Altruism. L. B. (Edt.) içinde, *Advances in Applied Social Psychology* (s. 222-275). London: Academic Press.
- Sebora, T. C., and Cornwall, J. R. (1995). Expected Utility Theory Vs. Prospect Theory: Implications For Strategic Decision Makers. *Journal Of Managerial Issues*, 7(1), s. 41-61.
- Selten, R. (1991). Evolution, Learning and Economic Behavior. *Games and Economic Behavior*(3), s. 3-24.
- Sen, A. (1993). Internal Consistency of Choice. *Econometrica*, 61(3), s. 495-521.
- Sen, A. (1997, Temmuz). Maximization and the Act of Choice. *Econometrica*, 65(4), s. 745-779.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(15), s. 109-124.

- Sherpereel, C. M. (2001). Decision Order Theory: The Semantic Dimensions of Decision Making. *Unpublished Dissertation*. Evanston/Illinois: Northwestern University/Industrial Engineering and Management Sciences.
- Shouler, K. (2008). *The Everything Guide to Understanding Philosophy: Understand the basic concepts of the greatest thinkers of all time*. Everything Books.
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. New York: Wiley Pub.
- Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Englewood Cliffs-NJ: Prentice-Hall.
- Simon, H. A. (1997). *Models of Bounded Rationality* (Cilt 3). The MIT Press.
- Simon, H. A. (1998). *Sciences of the Artificial*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), s. 339-358.
- Smith, G. F. (2008). Teaching Decision Making. G. P. Hodgkinson, ve W. H. Starbuck içinde, *Oxford Handbook of Organizational Decision Making*.
- Smith, M. (2004). Humean Rationality. A. R. Mele, ve P. Rawling içinde, *Oxford Handbook of Rationality* (s. 74-92). New York: Oxford University Press.
- Sousa, R. D. (1987). *Rationality of Emotion*. London: The MIT Press.
- Starmer, C. (2000, Temmuz). Developments in Non-Expected Utility Theory: The Hunt for a Descriptive Theory of Choice under Risk. *Journal of Economic Literature*, 38, s. 332-382.
- Stein, E. (1996). *Without Good Reason: The Rationality Debate in Philosophy and Cognitive Science*. London: Clarendon Press.
- Stigler, G. J. (1950, August). Development of Utility Theory. *The Journal of Political Economy*, 58(4), s. 307-327.

- Strauss, A. L. (2003). *Qualitative Analysis for Social Scientists* (14. b.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A. L., and Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage Publications, Inc.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taylor, F. W. (2012). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* (5. b.). (H. B. Akın, Çev.) Ankara: Adres Yayınları .
- Thaler, R. H. (2000). From Homo Economicus to Homo Sapiens. *Journal of Economic Perspectives*, 14(1), 133-141.
- Thietart, R.-A. (2015, January). Strategy Dynamics: Agency, Path Dependency, And Self Organized Emergence . *Strategic Management Journal* .
- Thompson Jr., A. A., and Strickland III, A. J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Thomson, J. E. (1994). *Mercenaries, Pirates and Sovereigns: State-Building and Extraterritorial Violence in Early Modern Europe*. New Jersey: Princeton University Press.
- Tversky, A., and Kahneman, D. (1985). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. G. Wright içinde, *Behavioral Decision Making* (s. 25-40). New York: Plenum Press.
- Tversky, A., and Kahneman, D. (1986). Rational Choice and Framing of Decisions. *The Journal of Business*, 59(4), s. 251-278.
- Tversky, A., and Kahneman, D. (1986). Rational Choice and the Framing of Decision. *The Journal of Business*, 59(4), s. 251-278.
- Ülgener, S. F. (2006). *Makaleler*. İstanbul: Derin Yayınları .

- Vriend, N. J. (1996). Rational Behavior and Economic Theory. *Journal of Economic Behavior and Organization*(29), s. 263-285.
- Waddel, S. (2002). Core Competences: A Key Force in Business-Government-Civil society Collaborations. *Journal of Corporate Citizenship*(7), s. 43-56.
- Wandling, R. A. (2011). Rationality and Rational Choice. J. T. Ishiyama, ve M. Breuning içinde, *21. Century Political Science: A Reference Handbook*. California: Sage Pub. .
- Watkins, E., and Stan, M. (2014). *Kant's Philosophy of Science*. (E. N. Zalta, Dü.) 08 26, 2015 tarihinde The Stanford Encyclopedia of Philosophy . adresinden alındı
- Weber, E. U., ve Hsee, C. K. (2000). Culture and Individual Judgement and Decision Making. *Applied Psychology: An International Review*(49), s. 32-61.
- Weirich, P. (2004). Economic Rationality. A. R. Mele, ve P. Rawling içinde, *Oxford Handbook of Rationality*. New York: Oxford University Press.
- West, D. (2005). *Kıta Avrupası Felsefesine Giriş: Rousseau, Kant ve Hegel'den Foucault ve Derrida'ya* (2 b.). İstanbul: Paradigma.
- Wigren, C. (2007). Assessing the Quality of Qualitative Research in Entrepreneurship. H. Neergaard, ve J. P. Ulhoi içinde, *handbook of Qualitative Research in Entrepreneurship* (s. 383-405). Cheltenham: Edward Elgar Pub. Ltd. .
- Woolston, H. B. (1902, January). Religious Emotion. *American Journal of Psychology*, 13(1), s. 62-79.
- Yadav, A. (2013, April 01). *The Fallacy Of Prahalad and Hamel's Core Competency*. Ağustos 14, 2015 tarihinde <http://www.slideshare.net/http://www.slideshare.net/adityayadav76/the-core-competency-fallacy-aditya-yadav> adresinden alındı

Yang, C.-C. (2013, August). The Integrated Model of Core Competence and Core Capability. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(1-2), s. 173-189.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. b.). Ankara: Seçkin/Sosyal Bilimler.

Yıldırım, K. (2010). Nitel Araştırmalarda Niteliği Artırma. *Elementary Education Online*, 9(1), s. 79-92.

Zafirovski, M. (2003). The Rational Choice Approach to Human Studies. *Human Studies*, 26(1), 41-46.

Zheng, W., Yang, B., and McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*(63), s. 763-771.

EKLER

EK 1: Görüşme Yönlendirme Soruları

1) Biraz kendinizden bahsedebilir misiniz?

Mesleğe nasıl başladınız?

2) Biraz da görevinizden bahsedebilir misiniz?

- Şirkette şu anki pozisyonunuz nedir?
- Pozisyonunuz gereği temel sorumluluklarınız nelerdir?
- İşinizin en sevdiğiniz yönleri nelerdir?
- İşinizi yaparken en çok zorlandığınız konular nelerdir?

3) Bu işi yapmaya/mesleğe nasıl başladınız?

- Çalışma hayatına nasıl başladınız?
- Ustam/hocam diyebileceğiniz biri oldu mu?
- Bu işi yapmaya/mesleğe nasıl başladınız?
- Ne kadar zamandır Kayseri’de çalışıyorsunuz? (Kayserili misiniz?)

4) Değerler ve İnançlar Bölümü: Değerler ve inançlara ilişkin bilgilendirme

- İçinde bulunduğumuz toplumda hâkim değerler ve inançlar sizce nelerdir?
- Şirketinizden bahsedebilir misiniz biraz? (Nasıl bir yerdir, nasıl bir atmosferde çalışırsınız? Neye önem verirsiniz?)
- Şirketinizde hâkim değerler var mı? (Şirketinizde istenen ve istenmeyen davranışlara dair...)
- Yukarıda bahsettiğimiz toplum değerleri şirketinize yansıyor mu?
- Bu değer ve inançlar iş yapma şeklinizi etkiler mi?

- 5) Genel olarak çalışma hakkında ve stratejik kararın ne olduğu hakkında bilgilendirme.
- 6) Hatırlayabildiğiniz bir stratejik karardan söz edebilir misiniz?
- Kararın önemli/stratejik olan yönü neydi?
 - Neden bu yönler önemliydi?
- 7) Böyle bir karar durumunda olduğunuzu nasıl fark ettiniz?
- Kazara mı, belirli (rutin) bir analiz süreci sonunda mı? Yahut bir danışmanlık hizmeti almanız sonucunda mı?
 - Karar durumunu fark etmenize yol açan önemli/belirgin bir olay oldu mu? Neydi?
- 8) Stratejik kararlar zor kararlardır...
- Karar verirken zorlandınız mı?
 - İşinizi zorlaştıran neydi?
 - Bu süreçte karar vermenizi kolaylaştıran bir husus var mıydı?
 - Bu kararı verirken neler hissettiniz?
- 9) Kararınızın sonuçlarını nasıl değerlendirirsiniz?
- 10) Eklemek istediğiniz başka bir konu var mı?
- Burada hakkında konuşmadığımız ama konuyla ilgili olduğunu düşündüğünüz başka bir husus var mı?
 - Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

EK 2: Güvenilirlik Uygulaması

Aşağıdaki tablo, araştırmada kodlama güvenilirliğini ölçebilmek için araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan tablodur. Tabloda mekanizma şu şekilde işler: tablonun sunulduğu akademisyen, tabloda yer alan ve daha önce araştırmacı tarafından kodlanmış ifadeler ile tablonun hemen altında yer alan değerler cetvelindeki değer numaralarını eşleştirir. Daha sonra bu eşleştirme, araştırmacının yaptığı orijinal kodlamalarla karşılaştırılır. Karşılaştırma sonrasında eşleştirmenin orijinal kodlama ile ne kadar uyduğu yüzde olarak belirlenebilecektir.

İfade Kodu	Kodlanmış İfadeler	Değer Numarası
A	Bu boyutta, yıllarca çalıştığımız firmalar her zaman önceliklidir. Niye? Bu firma 20 kişiyle çalışırken o firmalardan alışveriş yapıyordu, belki bu kadar itibarı(mız) yoktu ama o firma buraya mal veriyordu. Bunun etkisi çok var bakın. Buna ahde vefa mı dersiniz, geçmişten gelen ticari ahlak mı dersiniz... Öncelikle, hani %1-2'lik bir fark olsa dahi alımlarda, mevcut firmalar tercih edilir. Ahde vefa! Çünkü bu firma oradan aldı.. Bakın ödemeyi geciktirme, vadeli olan durumlarda ödemesi uygun alma gibi durumlar zaten yok..	17;6
B	Tabii kesinlikle yansıyor. İşte burada ne yapıyoruz ne kadar ortak da olsak birader de olsak kardeş kardeş de olsak; ya burada işte hakkı, adaleti gözetmeye çalışıyorsunuz. Dediğim gibi buradaki yapılan masraflar da dahi kendi şeylerinizi özellikle dikkat etmeye çalışıyorsunuz, itina göstermeye çalışıyorsunuz. Çünkü bizlerde Allah korusun helal, haram kavramı var.	5
C	Ürün satmak... Her yere ürün satıp ticaret yapmak gibi bir kavram oluşturmuyor işte bu. Kültürün davranışların bile... Hani sattığın yerden elektrik alacaksın ki zevkle satacaksın. Yani her yere ürün satabilirsiniz. Zaten yaptığımı ürün böyle dünyaya yetiştiremeyecek bir ürün değil. Yaptığın ürün belli. Bu ürünü nereye satıp da zevk alabilirsin. Bir de zevk tarafı var bu işin. Kendimi, Ortadoğu, Orta Asya, Türkmenistan mesela buralarda daha... (iyi hissediyorum)	11
D	Örnek... Birisi, muhasebecisiyle... Muhasebecisinin(bayan) öyle (onunla farklı bir ilişki kurmak gibi) bir niyeti yokken, onu bu noktaya iteklemesi sonucunda, muhasebeci işi bırakmıştır mesela. Terk etmiştir ama arkasından da "şöyle biriydi" gibi çamur atma olayları olmuştur mesela. Herkes biliyor ki o kişi (muhasebeci hanım) öyle biri değil. Senin zaten yapında var dediler diğer çalışanları. O kişi (patron) çok sürmedi, beş sene içinde ekmeğe muhtaç hale geldi. Patrondu... N'oldu? Başkasının namusuna göz dikti, başkasının hak ettiği ücreti..veyahut da taahhüttü yerine getirmede.	1
E	X mobilya nedir? Bir aile ortamıdır. Yani aile ortamının şeyi baskındır biraz. Yani ailede ne varsa. Babanın ağırlığı neyse orada, annenin ya da büyüğün, abinin, Kilim Mobilya'da o vardır. Böyle, patronun bir gizli şeyi vardır, eli vardır yani... Mesela ben, imalatçıyım dedim ya, imalattan geldiğim için söylüyorum... Yaşları benden büyük olan da çok insan var çalıştırdığım. Benim çalıştırdığım insanların %80'i bana baba der. Ahmet baba derler.	3

F	Bir kere şunu söyleyim; insanların birbirine saygılı davranması. Saygının olmadığı yerde açık söyleyim sevgide olmaz. Paylaşmayı bilmek lazım. Bunu aynı şekilde iş ortaklarımızla da iş yaptığımız firmalarda da. Çünkü buradaki politika kazan kazan politikası olması gerekiyor. Artı güven. İnsanlar sizden bir ürün alırken bu ürünün kalitesine veya herhangi bir problem olduğunda arkasında durmanıza bakıyorlar.	12; 6
G	Bizimki bir aile şirketi... Bizde en önemli şey dürüstlüktür. Bir de firmalarla ikili ilişkilerimiz çok iyi. Bunların bize çok fazla artı yönleri oluyor. Hem uzun vadede hem de kısa vadede.	13
H	Şu an benim gördüğüm kadarıyla, ülkemizin anane, örf dediğimiz noktada büyük sıkıntıları var. Bunun sebeplerinden bir tanesi, televizyon dediğimiz, şu an herkesin evinde olan alet. Herkesin evinde ikişer üçer tane bulunan televizyon, örf ve adetlerimizi o kadar yerle bir etti ki,...	14
İ	Şunu yapacağız dediğimiz zaman güveniyorlardı ve arkamda duruyorlardı. Yani fikirlerin çoğunu ben ve kardeşim öne sürüyorduk, büyüklerimiz de kabul ediyor yani dayılarımız falan.	6
J	Şimdi, şöyle söyleyeyim... Para bu bahsettiğiniz değerlerden hangisine giriyor bilmiyorum. Para! Yani bu, müşterin olsun, işçin olsun... Herkes şu değere inanıyor: diyor ki, ben eğer yaptığım herhangi bir şeyden kendim faydalanacaksam, nur ala nur, yaparım. Yoook, bana faydası yoksa karşımdaki adamın kim olduğu hiç önemli değil.	7
K	Tabi tabi. Biz öncelikle patronları yenilikçiliğe ikna etmeye çalışıyoruz. Tabi ikinci nesil daha açık yenilikçiliğe, onlarla birlikte babalarını ikna ediyoruz. Böylelikle iki nesil patronlarımız da yenilikçiliğe açık yani.	10
L	İşimin en sevdiğim yönleri neler diye sorarsan... Yani ben zaten çalışmayı seven bir insanım, şahsım adına söylüyorum.	4
M	Türkiye'nin hangi noktasına giderseniz gidin, mobilyacılar Kayseriliden ekmek yemiştir. Bunları kendileri ifade ediyorlar. Kayserili de bu hacmi, bu talebi görünce fabrikasyona dönüştü.	18
N	Benim gücüm yetiyor, benim hissedarlığım var burada. Benim toplam hisselerim, sizin ikinizin toplamı kadar. Benim buna gücüm yetiyor, ben sizi bu firmada istemiyorum, dedi. Süreç böyle gelişti. Böyle bitti.	16
O	Ha, bunun yansımaları ticarete, oluyor. Biraz acımasızlık noktasında da var ama benim inandığım bir şey var ve çok da kullanırım bu kelimeyi: uzaya da gitsek ticaretin kuralları değişmiyor.	8
P	Herkes rızkı yer tabi. Tabi ya! Allah rızkı kainata dağıtmış, sen ne yapacaksın? Sen işini iyi yap, sunumunu iyi yap, düzgün çalış, düzgün ol, mutlaka git rızkıyı ara, kapıları çal (masayı tıklatıyor), Allah mutlaka sana verecektir yani.	9
Q	Tabi ailenin kardeşleri de var, büyük abilerin kardeşleri de var. Bunların her biri şirkette birer görev almışlar. Kimi fabrikada, kimi genel müdür, kimi pazarlamada, kimi bölgesel sorumluluklar almışlar. Tam bir aile şirketi burası. Kendi aralarında bir anayasa kurmuşlar, belirli bir hukuk düzeni koymuşlar.	20
R	Tabi ki..yani... Elimize aldığımız işi başarma duygusu bizde, olmazsa	18;11

	olmaz. O başarmanın sonucunda, daha önceki yaptığımız işlerdeki başarıma hazzını hissedip, bu işe ilk adım atışımız o oldu. Yani bu işin sonunda da o hazzı hissedeceğiz (diye)...	
S	Ne olursa olsun.. Topluma katkıda... Mesela ne istiyoruz, burada buna çok fazla uğraştık, çok fazla zaman aldı: “ben yerine biz” diye bir çalışmamız var; takım çalışmasını her zaman daha fazla cesaretlendiriyoruz.	15
T	Çünkü ben, hani işin de tecrübesi, biraz da merak, 81 ilde kime mal satılır, kime mal satılmaz hepsini bilirim. Misal X kişi, (oradan bir çek alıp üstündeki ismi okuyor) sıkıntı olmaz. Sorgulamaya bile gerek yok. ... Ha düşmez kalkmaz bir Allah , o ayrı ama ben bilirim ki şu çeki, benim sorguya göndermeme, sorgu sistemlerinde taratmama gerek yok. 81 ilde kim doğru adam kim yanlış adam, ben bu bilgiye sahibim. Ha, hafızamda değil ama bilgisayarın içinde.	2

- 1- Namus
- 2- İstihbarat
- 3- Babacanlık
- 4- Çalışkanlık
- 5- Adalet
- 6- Güven
- 7- Rasyonel Değerler
- 8- Ticari Acımasızlık
- 9- Tevekkül
- 10- Yenilikçilik
- 11- Zevk duygusu
- 12- Kazan-kazan
- 13- Dürüstlük
- 14- Töre, Örf ve Adetler
- 15- Kolektivizm
- 16- Kibir
- 17- Vefa
- 18- Başarı
- 19- Fırsatçılık
- 20- İş Bölümü