

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**GÜNEY KORE YÖNETİM TARZINDA KONFÜÇYANİZM
VE PİYASA KURUMSAL MANTIKLARININ REKABET
İZLERİ: GÜNEY KORE YÖNETİM TARZININ GELİŞİMİ
ÜZERİNE BİR İNCELEME**

DOKTORA TEZİ

Yun Gil KANG

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

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali TAŞ

MART - 2023

Yun Gil KANG tarafından hazırlanan ‘‘Güney Kore Yönetim Tarzında Konfüçyanizm ve Piyasa Kurumsal Mantıklarının Rekabet İzleri: Güney Kore Yönetim Tarzının Gelişimi Üzerine Bir İnceleme’’ başlıklı bu tez, 30/01/2023 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Prof. Dr. Ali Taş
Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Muhsin Haliş
Kocaeli Üniversitesi

Doç. Dr. Emrah Özsoy
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Şule Aydın Turan
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Salih Arslan
Eskişehir Orhangazi Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
Öğrencinin			
Adı Soyadı	:	Yun Gil Kang	
Öğrenci Numarası	:	D146004017	
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme Anabilim Dalı	
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim Organizasyon	
Programı	:	☐ YÜKSEK LİSANS ☒ DOKTORA	
Tezin Başlığı	:	GÜNEY KORE YÖNETİM TARZINDA KONFÜÇYANİZM VE PİYASA KURUMSAL MANTIKLARININ REKABET İZLERİ: GÜNEY KORE YÖNETİM TARZININ GELİŞİMİ ÜZERİNE BİR İNCELEME	
Benzerlik Oranı	:	1%	
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.			
		 / / 20.... İmza Öğrenci	
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim.			
		 / / 20.... İmza Danışman	
Uygundur			
		Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Tarih: / / 20.... İmza:	
☐ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	
EYK Tarih ve No: / / 20.... -			

ÖNSÖZ

Uzun vadeli araştırma sürecinde büyük ilgi ve rehberliği için danışmanım Prof. Dr. Ali TAŞ'a çok teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde bana her zaman destek olan Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsünün tüm hocalarına, idari personeline ve dostlarına da teşekkür ederim.

En önemlisi de çalışmaya odaklanmam için tüm gücüyle bana destek olan eşim Nurcan KANG ile kızlarım Nana ve İlsu'ya sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Yun Gil Kang

30.01.2023



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1: KURUMSAL MANTIK PERSPEKTİFİ	18
---	-----------

1.1. Kurumsal Mantık Perspektifinin Tanımı	18
1.2. Kurumsal Mantık Perspektifinin Kavramsal İlkeleri ve İşleyiş Biçimleri.....	21
1.2.1. Kurumsal Mantık Perspektifinin Kavramsal İlkeleri	21
1.2.2. Kurumsal Mantık Perspektifinin İşleyiş Biçimleri	26
1.3. Kurumsal Düzen ve Egemen Kurumlar	29
1.4. Kurumsal Mantıklar Arasındaki Rekabet ve Koalisyon	31
1.5. Kore ve Asya Yönetimi Üzerinde Mevcut Kurumsal Mantık Literatürü	38
1.6. Bölümün Değerlendirilmesi	39

BÖLÜM 2: KORE KURUMSAL MANTIKLARININ OLUŞUM ARKA PLANI OLARAK KORE TARİHİ VE TARİHTE KONFÜÇYANİZM VE PİYASA MANTIĞININ REKABETİ.....	41
---	-----------

2.1. Konfüçyanizm Kurumsal Mantığı ve Piyasa Kurumsal Mantığı.....	41
2.1.1. Konfüçyanizm Kurumsal Mantığının Tanımı.....	41
2.1.2. Piyasa Kurumsal Mantığının Tanımı	47
2.2. Kore Kurumsal Mantıklarının Oluşumunun Arka Planı Olarak Kore Tarihi	49
2.2.1. Kore'nin Konfüçyenleşme Dönemi Olarak Joseon Hanedanlığı (1392-1910)	50
2.2.1.1. Konfüçyen Toplum.....	51
2.2.1.2. Hiyerarşik Katı Sınıflı Toplum.....	53
2.2.1.3. Erkeği Ön Planda Tutan Ataerkil Toplum.....	56

2.2.2. Kore'nin İlk Modernleşme Dönemi Olarak Japon Sömürgeciliği (1910-1945)	59
2.2.2.1. Geleneksel Toplum ve Katı Sınıf Sistemin Yıkılışı	60
2.2.2.2. Özel Mülkiyet Sistemi ve Modern İktisat Kurumlarının Nakledilmesi	62
2.2.3. Kapitalizmin İçselleşme Dönemi Olarak Güney Kore Cumhuriyeti (1948-)	64
2.2.3.1. Kapitalizmin Kanunlaştırılması	65
2.2.3.2. Kore'de Anti-Komünist Düşüncesinin Yayılması	67
2.2.3.3. Kore'de Askeri Grubun Siyasete Katılımı ve Toplumun Askeri Kültürü	68
2.2.3.4. Kore'de Sosyal Kalkınmanın Ana Aktörü Olarak Özel Firmalar	71
2.2.3.5. Kore'de Küreselleşme ve 1997 IMF Finansal Krizi	74
2.3. Çağdaş Kore Toplumuna Yansıyan Konfüçyanizm ve Piyasa Mantığı	81
2.3.1. Konfüçyanizm	82
2.3.1.1. Aile Kurumu ve Hukuktaki Konfüçyanizm	82
2.3.1.2. Eğitimde Konfüçyanizm	85
2.3.1.3. Kore Dilinde Konfüçyanizm	88
2.3.1.4. Kore Siyaseti ve Kamu Yönetiminde Konfüçyanizm	91
2.3.1.5. Ekonomide Konfüçyanizm	92
2.3.2. Piyasa	98
2.3.2.1. Özel Mülkiyet Haklarının Korunması	99
2.3.2.2. Rekabette Yüksek Onay Seviyesi	103
2.3.2.3. Sosyal Dayanışa Reddi ve Ekonomik Özgürlük	109
2.3.2.4. Materyalizm ve Ekonomik Değer Üzere Sadık İnanış	115
2.3.3. Konfüçyanizm Mantık ve Piyasa Mantık Arasındaki Rekabet	118
2.4. Bölümün Değerlendirilmesi	120
BÖLÜM 3: GÜNEY KORE YÖNETİM TARZI	123
3.1. Ulusal Yönetim Tarzı ve Yönetim Araştırma Çerçevesi	123
3.2. Güney Kore Yönetim Tarzı	127
3.2.1. Örgütsel Değerler	127

3.2.1.1. İnawa (Harmoni)	128
3.2.1.2. Birinci Arzusu.....	129
3.2.1.3. Can-Do Spirit.....	129
3.2.1.4. Çabuk Çabuk (Ppalli Ppalli)	130
3.2.1.5. Evrensel Piyasa İnancı.....	131
3.2.2. Yönetim Stratejisi	132
3.2.2.1. Büyüme Önceliğı.....	132
3.2.2.2. Hız Yönetimi	136
3.2.2.3. Uzun Süreli Perspektif.....	138
3.2.3. Sahiplik Yapısı ve Yönetişim	142
3.2.3.1 Aile Yönetimi	142
3.2.3.2 Sahip Ailenin Sahiplik Korunması.....	145
3.2.3.3. Kan Bağlılığı Veraseti	147
3.2.3.4. Sosyal Ağ ve Nepotizm	150
3.2.3.5. Örgüt İçinde Büyüyen Yöneticiler	153
3.2.4. Örgütlenme Özellikleri	154
3.2.4.1. Merkez Odaklı Hiyerarşik Yapı	154
3.2.4.2. Görev Değıl, İnsan Odaklı Yönetim.....	157
3.2.4.3. Enformel Ağların Olumlu Etkisi	159
3.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi	161
3.2.5.1. Kıdem Sistemine Bağlı Düzenli Açık İşe Alım.....	161
3.2.5.2 Kişi Odaklı Bütünsel Personel Değerlendirme.....	164
3.2.5.3 Kıdeme Dayalı Ücretlendirme.....	166
3.2.5.4 Örgütsel Kimlik Eğitimi	168
3.3. Bölüm Değerlendirilmesi	170

BÖLÜM 4: GÜNEY KORE YÖNETİMİNDE KONFÜÇYANİZM VE PİYASA MANTIĞININ REKABETİ VE KOALİSYONU 172

4.1. Örgütsel Değer Boyutta Rekabeti ve Koalisyonu	173
4.2. Yönetim Stratejisi Boyutta Rekabeti ve Koalisyonu	175
4.3. Sahiplik Yapısı ve Yönetişim Boyutta Rekabeti ve Koalisyonu	178

4.4. Örgütlenme Boyutunda Rekabet ve Koalisyon.....	181
4.5. İKY Boyutunda Rekabet ve Koalisyon.....	185
4.6. Bölümün Değerlendirilmesi	188
SONUÇ	191
KAYNAKÇA.....	197
ÖZGEÇMİŞ.....	225



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BIS	: Uluslararası Ödemeler Bankası
CDMA	: Kod Bölmeli Çoklu Erişim
DART	: Kore Elektronik Finansal Bilgi Sistemi
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
EIU	: Economist İstihbarat Birimi
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IMF	: Uluslararası Para Fonu
KDI	: Kore Kalkınma Enstitüsü
KOBI	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSTAT	: Kore İstatistik Kurumu
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SERI	: Samsung Ekonomi Araştırma Enstitüsü
UNIDO	: Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Örgütü
UR	: Uruguay Görüşmeleri
WVS	: Dünya Değer Araştırması

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Mevcut Çalışmalarda Kurumsal Mantıklar Arasındaki İlişki	37
Tablo 2: Konfüçyanizm Mantık ve Piyasa Mantığının İdeal Tipi.....	47
Tablo 3: Kore Ekonomisinde Chaebollerin Payı (% , 1997 yılında).....	77
Tablo 4: Dünya Bankasının Yönetişim Göstergeleri Arasındaki Hukuk Üstünlüğü	99
Tablo 5: Belli Başlı Ülkelerin Mülkiyet Hakları Puanı, Çalışma Hürriyeti Puanı, Sözleşmenin Uygulanması (Property Rights Score, Business Freedom Score, Enforcing Contract)	101
Tablo 6: WVS Wave 2 (1990-1994) Rekabette Onay Seviyesi	104
Tablo 7: İlk 10 Chaebollerin Dönemlere Göre Değişimi	108
Tablo 8: WVS Wave 2 (1990-1994) Sosyal Yardım Sorumlu Özne Algısı	113
Tablo 9: Konfüçyanizm ve Piyasa Mantığının Göstergeleri	122
Tablo 10: İki Kurumsal Mantık Parametrelerinin İlgili Yönetim Alanları	125
Tablo 11: Kore Yönetim Özellikleri Hakkında Mevcut Çalışmalar	126
Tablo 12: Büyük Chaebolların Şirket Sayı Değişimi	132
Tablo 13: Kore, Japonya, Tayvan'ın Aile Yönetim Veraset Özellikleri	148
Tablo 14: Kore'nin Geleneksel Pozisyon Rütbe Hiyerarşi Örnekleri	156
Tablo 15: Dönemlere Göre Personel Değerlendirmenin Uygulama Amacı.....	165
Tablo 16: Yönetim Tarzını Araştırmada Kullanılan Boyutlar ve Karakteristik Unsurlar	171
Tablo 17: Kore Yönetim Tarzını ve İki Kurumsal Mantığın Parametrelerini Gösteren Tablolar	172

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Mantıkların Çapraz Seviye Modeli.....	21
Şekil 2: Kurumsal Mantıkların Rekabet Modeli.....	33
Şekil 3: Joseon Hanedanlığı'nın Sosyal Hiyerarşisi	54
Şekil 4: Güney Kore Ekonomisinin Yıllık Büyüme Oranı	80
Şekil 5: GSYİH Rakamına Göre Sosyal Yardım Harcama Oranı (2019 Yılı).....	110
Şekil 6: Yönetim Sisteminin Karşılaştırma Modeli	124
Şekil 7: Kore Örgütsel Kültür Modeli (Dinamik Kolektivizm).....	128
Şekil 8: Hyundai Grubunun Büyüme ve Çeşitlendirme Haritası (Kurucu Dönemden İkinci Nesilde Bölünmesine Kadar).....	134
Şekil 9: Örgütsel Değer Boyutunda Rekabet ve Koalisyon.....	174
Şekil 10: Büyük Öğreti'nin 8. Maddesi.....	175
Şekil 11: Yönetim Stratejisi Boyutunda Rekabet ve Koalisyon	177
Şekil 12: Sahiplik Yapısı ve Yönetişim Boyutunda Rekabet ve Koalisyon	179
Şekil 13: Örgütlenme Boyutunda Rekabet ve Koalisyon	182
Şekil 14: Geleneksel Aile Hiyerarşisi ve İşletme Hiyerarşisi.....	183
Şekil 15: İKY Boyutunda Rekabet ve Koalisyon	186

Tezin Başlığı: Güney Kore Yönetim Tarzında Konfüçyanizm ve Piyasa Kurumsal Mantıklarının Rekabet İzleri: Güney Kore Yönetim Tarzının Gelişimi Üzerine Bir İnceleme

Tezin Yazarı: Yun Gil KANG

Danışman: Prof. Dr. Ali TAŞ

Kabul Tarihi: 30.1.2023

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) +225 (tez)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon

Güney Kore, yarım yüzyıldan biraz fazla bir süre içinde küresel bir üretim merkezi haline geldi ve bugün Koreli şirketler küresel piyasada dikkate değer bir rekabet gücü göstermektedir. Sonuç olarak, Koreli şirketlere ve onların yönetim özelliklerine olan ilgi artmaktadır. Bu ilgi, Kore şirketlerinin nasıl bu kadar hızlı büyüebildiği ve bu büyümenin arka planının ne olduğu konusunda soru işaretleri uyandırıyor. Yaptığımız çalışma bu soruları cevaplama arzusuyla önce Koreli şirketlerin yönetim tarzının ne olduğunu açıklayıp sonra bu yönetim tarzında Konfüçyanizm ve piyasa mantığının etkileriyle iki kurumsal mantık arasındaki rekabet ilişkisini yakalamaya çalışılmıştır. Bu araştırma ikincil verilerden hareketle tasarlanmış nitel bir çalışmadır. Kore yönetim tarzının oluşum sürecini ve değişimini yakalamak için kavramsal çerçeve olarak kurumsal mantık perspektifi kullanılmıştır. Kurumsal mantık perspektifi, kurumlar üzerinde toplumun ve aktörlerin karşılıklı etkileşimini kabul eden, ayrıca kurumların hem sembolik unsurlar hem de maddi unsurlarını sentetik olarak ele alan bir yaklaşımdır. Kurumsal mantık tarihsel bir sonuçtur, bu nedenle onların oluşumunu ve değişimini tarihsel bağlamdan hareketle açıklamak gerekir. Bu nedenle, yaptığımız çalışma ilk olarak Kore'nin modern tarihini inceleyerek Kore toplumunun makro düzeyinde Konfüçyanizm mantığı ile piyasa mantığı arasındaki rekabetçi akışı yakalamaya çalışmıştır. Bu süreçte iki kurumsal mantığın içerikleri gözden geçirilmiş ve ardından Kore yönetim tarzı içerikleriyle eşleştirmek için kullanılacak parametreler sunulmuştur. Daha sonra Kore'nin yönetim tarzını örgütsel değer, yönetim stratejisi, sahiplik yapısı ve yönetişim, örgütlenme özellikleri ve insan kaynakları yönetimi olarak beş boyut ve karakteristik unsurlar halinde ele alınmıştır. Son olarak iki kurumsal mantığın parametreleri Kore yönetim tarzının içerikleriyle eşleştirip analiz edilmiştir. Bu analiz, kurumsal mantığın temel bileşenleri olan sembolik anlam ve maddi uygulama açısından ele alınmıştır. Bu çalışmanın önemli bir sonucu olarak Konfüçyanizm mantığının Kore işletme yönetim tarzında önemli ölçüde yer aldığı ve bu tür Konfüçyanizm mantığının piyasa mantığıyla bir koalisyon halinde var olduğu doğrulanmıştır. Özellikle yönetim tarzının beş boyutundan sahiplik yapısı ve yönetişim boyutunun Konfüçyanizm mantığını ciddi bir şekilde yansıttığı gösterilmiştir. Kore şirketlerinin yüksek büyüme arzusunun hem Konfüçyanizm mantığı hem de piyasa mantığı tarafından desteklendiği de doğrulanmıştır. Ayrıca, tarihsel bir bakış açısıyla, Kore geleneksel toplumunda en güçlü olan Konfüçyanizm mantığının hızla etkisini kaybetmesiyle piyasa mantığının çok hızlı büyüdüğü görülmüştür. Ancak Konfüçyanizm mantığı egemen hâkimiyeti kaybetmiş olsa da Konfüçyanizm mantığının etkisinin hâlâ göz ardı edilemeyecek düzeyde olduğu teyit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kore Yönetim Tarzı, Kurumsal Mantık Perspektifi, Konfüçyanizm Mantığı, Piyasa Mantığı

Title of the Thesis: Competition Traces Between Confucianism And Market Institutional Logics In South Korean Management Style: A Research On The Development Of South Korean Management Style	
Author: Yun Gil KANG	Supervisor: Prof. Dr. Ali TAŞ
Date: 30.1.2023	Np: ix (pre text) +225 (main body)
Department: Business Management	Subfiled: Management and Organization
South Korea has become a global manufacturing hub in just over half a century, and today Korean companies show remarkable competitiveness in the global market. As a result, interest in Korean companies and their management features is increasing. This interest raises questions about how Korean companies could grow so fast and what is the hidden background of their growth. As a response to these questions, this study first explains what the management style of Korean companies is, and then tries to capture the effects of Confucianism institutional logic and market institutional logic in their management style and the relationship between the two competing logics. This research is a qualitative study designed based on secondary literature. The institutional logic perspective was used as a conceptual framework to capture the formation process and change of the Korean management style. The institutional logic perspective accepts the mutual influence of society and actors on institutions, while dealing with both symbolic and material elements of institutions. Institutional logics are consequences of cumulative historical events, so it is necessary to explain institutional formation and change with historical context. Therefore, this study first tried to capture the competing relationship between Confucianism logic and market logic at the macro level of Korean society by examining the modern history of Korea. In this process, the contents of the two institutional logics were reviewed, and then the parameters to be used to match the contents of the Korean management style were presented. Then, Korea's management style is discussed in five dimensions as organizational value, management strategy, ownership structure and governance, features of organizing and human resources management, with its characteristics. Finally, the parameters of the two institutional logics were matched with the contents of the Korean management style and analyzed. In analysis, symbolic meaning and material practices, which are the main two dimensions of institutional logic, are mainly considered. As an important result of this study, it has been acknowledged that Korean management style contains Confucianism logic substantially and that Confucianism logic exists in coalition with the market logic. In particular, it has been shown that the ownership structure and governance dimension among the five dimensions of Korean management style seriously reflect Confucianism logic. It was also shown that the high growth desire of Korean companies was supported by both Confucianism logic and the market logic. Also, from a historical point of view, it was shown that the market logic grew very rapidly as the Confucianism logic, which was the most dominant logic in traditional Korean society, rapidly lost its influence. However, despite the fact that Confucianism logic has lost its dominant position in the past, it was confirmed that the influence of Confucianism logic is still at a level that cannot be ignored	
Keywords: Korean Management Style, Institutional Logic Perspective, Confucianism Logic, Market Logic	

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı

Yönetim literatüründe en bilinen araştırmacılardan biri olan Peter Drucker (2002), *‘Managing in the Next Society’* adlı kitabında Güney Kore’nin geçirdiği değişimlerden *“İnsanlık tarihinde hiçbir ülke, Kore Savaşı’ndan sonraki iki nesil boyunca Güney Kore’nin yaşadığı gibi hızlı ve esaslı bir değişimi görmemiştir.”* biçiminde bahsetmektedir. Güney Kore’nin modern tarihi, 20. yüzyılın başında dört sınıflı sıkı bir kast sistemine sahip olan feodal monarşi (Joseon) ile başlamıştır. Güney Kore daha sonra Japon emperyalizminin bir kolonisi olarak 36 yıl geçirdikten sonra 2. Dünya Savaşı’nın sonucunda bağımsızlığını kazanmıştır. Cumhuriyetin ilanının hemen sonrasında patlak veren Kore savaşı, soğuk savaş ve ekonomik kalkınma dönemleri birbirini takip etmiştir. Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında Güney Kore’nin elde ettiği ekonomik, siyasi ve kültürel gelişmeler tabiri caizse bir ekonomik efsane olarak bilinmektedir. Güney Kore, Samsung ve Hyundai gibi dünya markaları ile 21.yüzyılda gelişmiş ülkeler arasında yer almaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse, ekonomik açıdan son iki neslin döneminde Güney Kore, dünyanın en yoksul yaşam seviyesine sahip toplumundan, gelişmiş zengin toplumlarından birine doğru bir dönüşüm yaşamıştır.

Güney Kore bu süreçte kayda değer bir ekonomik büyüme gerçekleştirmiştir. Dünya bankası verilerine göre; Güney Kore’nin 1960 yılı GSYİH’si 3.957 Milyon USD iken, bu rakam 2021 yılında 1.798.533 Milyon USD’ye ulaşmıştır. Güney Kore bu gelir seviyesiyle 2021 yılında dünyada 10. sıraya yükselmiştir. Kişi başına GSYİH ise, 1962 yılında 120 USD iken, 2021 yılında 34.757 USD olarak ölçümlenmiştir. Türkiye’nin verileri ile karşılaştırma yapıldığında, Türkiye’de GSYİH; 1960 yılında 13.995 Milyon USD iken, 2021 yılında ise bu rakam 815.271 Milyon USD’ye ulaşmıştır. Bu sayede Türkiye dünyada 19. sıraya ulaşmıştır. Türkiye’nin kişi başı GSYİH’si ise, 1967 yılında 470 USD’den 2021 yılında 9.587 USD’ye ulaşmıştır. 1961 ile 2018 yılları arasındaki ortalama büyüme oranı ise Güney Kore’de %7,35, Türkiye’de ise %4,75 olarak gerçekleşmiştir. Bu rakamlara bakıldığında Güney Kore’nin Türkiye’ye kıyasla kalkınmaya daha geç başlamasına rağmen daha hızlı bir ekonomik başarıya ulaştığı görülmektedir. Güney Kore, 2019 yılının ekim ayında Dünya Ticaret Örgütü

tarafından gelişmekte olan ülke statüsünden çıkararak gelişmiş ülke statüsüne alınmıştır. Kore ekonomisi, Türkiye ile aynı dönemde ekonomik kalkınmaya başlaması ve Türkiye'ye kıyasla daha büyük ve hızlı sonuçlar elde etmesi nedeniyle literatürde büyük ilgi görmektedir (Arslanhan ve Kurtosal, 2010; etin ve Karadaş, 2018; Erkök, 2019; Gülmez, 2009).

Kore ekonomisinin büyümesi, Kore şirketlerinin büyümesiyle ilişkilidir. Jwa'ya (2017) göre Koreli şirketlerin toplam varlıkları 1968 ile 2015 arasında 837 kat arttı. Aynı dönemde Kore'nin kişi başına düşen GSYİH'si ile kişi başına düşen toplam şirket varlıkları arasındaki korelasyon katsayısının 0,926 ve bunların büyüme oranları arasındaki korelasyon katsayısının 0,386 olması, Kore ekonomisinin büyümesinin Kore şirketlerinin büyümesinden kaynaklandığını açıklamaktadır. Kore şirketlerinin toplam varlıkları, 1969'dan ekonomik krizden önceki yıl olan 1996'ya kadar yıllık ortalama %26,7 oranında büyümüş ve 1970'lerde ise ortalama %40'a yakın bir artış göstermiştir. Bu dönemde özellikle imalat şirketlerinin rekabet gücü önemli lde arttı. UNIDO'nun ülkelere göre imalat sektörü rekabet gücü karşılaştırmasına göre, Kore 1990'da dünyada 16. iken 2017'de Almanya ve Çin'in ardından 3. sıraya yükseldi. Hyundai'nin kurucusu Chung Ju-yung otobiyografisinde, Hyundai'nin 1976'da Fortune dergisinin dünyanın en büyük 500 şirketi listesinde yer alan ilk Koreli şirket olduğunu ortaya koymuştu. 2022 yılında aynı listede on altı Koreli şirket bulunmaktadır. Kore şirketlerinin büyümesiyle Kore şirketlerinin yönetim yöntemlerine ve yönetim tarzlarına olan ilgi de artmaktadır.

Güney Kore'nin hızlı ekonomik gelişimiyle birlikte endüstriyel yapısı da hızlıca değişmiştir. Tarım ve balıkçılıktan ibaret olan geleneksel endüstriden imalat ve hizmet odaklı endüstri yapısına geçiş sağlamıştır. Bu yeni endüstri yapısında ise ağır sanayi odaklı üretim yapısı büyük yer almaktadır (Erkök, 2019; SaKong ve Koh, 2010). Güney Kore Merkez Bankası verilerine göre, 1953 yılında Güney Kore ekonomisinde tarım ve balıkçılık %47,3 iken, 2018 yılında ise %2 seviyesine dşmştir. Aynı dönemde imalatın payı ise %9'dan, %29,2 seviyesine yükselmiştir. İmalat içerisinde de elik endüstrisi, gemi yapımı ve petrokimya gibi ağır sanayi faaliyetlerinin payı %80'i geçmektedir.

Hızlı ekonomik gelişim ve yapı değişimi, geleneksel tarım ve balıkçılık sektörü eksenli topluluğu ve aile yapısını derin bir biçimde etkilemiştir. Hızlı büyüyen endüstri ve artan işgücü ihtiyacı kentleşmeyi hızlandırmış ve kolektivist tarımdan oluşan büyük aile yapısı ve köy sistemini çökerterek çekirdek aile yapısına dönüştürmüştür (SaKong ve Koh, 2010). Seri üretim için gereken standart işgücünün sağlanması amacıyla genel ve modern eğitim sistemi hızla yaygınlaştırılmıştır. Geleneksel Konfüçyen inancından etkilenecek yüksek seviyeli eğitime talep de hızlı bir biçimde artmıştır. Bu yüksek seviyeli eğitim arzusunun ise ağır sanayileşme sürecindeki kaliteli işgücü talebine faydası olmuştur (Çevit, 2015). Toplumun hızlıca artan eğitim seviyesi insanların siyasi demokrasiden beklentilerini ve demokrasiye katılımlarını da yükseltmiştir. Güney Kore Cumhuriyeti, kısa tarihine rağmen demokrasi açısından da büyük gelişim elde etmiştir (Turner, Kwon ve O'Donnell, 2018). EIU tarafından 2021 yılında 167 ülkenin seçim prosedürleri ve siyasi katılım gibi unsurlar bazında yürütülen Demokrasi Endeksi'ne göre Güney Kore, 8,16'lık kapsamlı bir puanla demokrasi uygulamasında dünyada 16. sırada yer almaktadır.

Güney Kore'nin ekonomik başarısı hakkındaki akademik ilginin 80'li yıllarda belirginleştiği söylenebilir.¹ Amsden (1989), Güney Kore'nin başarılı ekonomik kalkınmasının; endüstri politikası, finansal kontrol ve ithalat koruma yöntemleri gibi o dönemdeki hükümetin liderliğinden kaynaklandığını öne sürmüştür. Özellikle Amsden'in araştırması, Doğu Asya ülkelerinin ekonomik kalkınma sebebi olarak o zamana kadar kabul edilen serbestleşme ve serbest ticaretten değil, devletin rolünü öne sürerek kalkınmacı devlet (developmental state) anlayışını ortaya koymuştur. Amsden, Güney Kore hükümetinin despotik politik gücü ile gönüllü şekilde ekonomik gelişimine odaklandığını ve ihracat eksenli kalkınma için ülkenin büyük firmalarını sıkı disiplin altında yönettiğini açıklamıştı. Kim (1997) ise, Güney Kore'nin ekonomik kalkınma sürecini 1960 yılından 1990 yılına kadar hükümet ve büyük firmalar arasındaki rantsal ilişki, iş birliği ve çatışma ilişkileri üzerinden açıklamaktadır. Güçlü hükümetin ekonomik liderliği ve ihracat odaklı sanayileşme modeli ise Türkiye ile benzerdir. Karsan ve Atay (2012)'a göre, Güney Kore'nin 1960-1980 yıllarında uyguladığı

¹ Amsden (1989)'nin 'Asia's Next Giant', Wade(1990)'nin 'Governing the Market' ve Dünya Bankası(1993)'nin 'The East Asian Miracle' ise Doğu Asya ve Güney Kore'nin ekonomik başarısını ortaya koyan ilk araştırmalardır.

ekonomi politikalarının, kalkınmacı devlet anlayışının, dünyada başarılı olarak değerlendirilmesi Türk akademisyenlerinin de ilgisini çekmiştir.

Doğu Asya'nın ekonomik başarısına kültürel açıdan yani Konfüçyanizm açısından yaklaşan araştırmalar çoğalmaktadır. Bu duruma örnek olarak, Ezra Vogel (1979)'ın '*Japan as Number One*' kitabında Japonya'nın ekonomik başarısının arka planında bulunan Japonlara özgü kültürel yapılar tanımlandıktan sonra, Japon kültürüne yönelik akademik ilgi dünya çapında artmıştır. Benzer bir şekilde 1970'li yıllarda Japonya'nın başarısını takip eden Güney Kore, Tayvan, Hong Kong ve Singapur gibi Doğu Asya ülkelerinin ekonomik başarılarına dikkat çeken Kahn (1979), MacFarquhar (1980) ve Berger (1983) gibi araştırmacılar, bu ekonomik başarıların arka planı olarak Konfüçyanizm'i öne sürmeye başlamıştır. Bu görüş 'Konfüçyen Kapitalizmi', 'Asya Değerleri' gibi başlıklar ile ifade edilmeye başlanmıştır. Gerçi "Konfüçyen kültür kümesi" terimi de 1970'lerin sonlarında Asya'daki Yeni Gelişen Ülkeler (NIEs, Newly Industrialized Economys) olarak tanımlanan devletlerin ekonomik gelişmesiyle karşı karşıya kalan Batılı bilim adamlarının bu ekonomik gelişmenin arka planı olarak Konfüçyen kültürüne dikkat etmesiyle kullanılmaya başlanmıştır (Jochim, 1992; Kim, 2006). Kültür üzerindeki ilgi çoğaldıkça önceden ayrı bir kültürel bölge olarak görülen Japonya da 1990'lı yıllardan sonra Çin ve Kore ile beraber Konfüçyanizm kültür kümesi olarak ele alınmaya başlanmıştır (Huntinton, 1996; Kwon, Kim ve Oh, 2013).

Doğu Asya ülkelerinin ekonomilerinin hızlı gelişimine Batı'da Protestan inancının Batı kapitalizmine katkıda bulunduğu gibi Doğu Asya'da da yerel Konfüçyanizm kültürünün ve inanışının ekonomik gelişmeye katkıda bulunduğunu ilk olarak Kahn (1979) ifade etmişti. Onun "World Economic Development: 1979 and Beyond" adlı kitabı Doğu Asya'nın ekonomik büyümesini Konfüçyanizm ile ilgili olarak sistematik ve bilimsel yönden açıklayan ilk araştırma kabul edilmektedir. Kahn (1979) bu eserinde, Doğu Asya'nın ekonomik başarısına katkıda bulunan iki Konfüçyen faktöründen bahsetmiştir. Birincisi kendini adanmış ve sorumluluk taşıyan eğitilmiş bireylerin yetiştirilmesi, ikincisi ise örgüte sadakat ve bağlılığı sağlayan örgütsel kimliğin geliştirilmesidir (Kahn, 1979; Jochim, 1992; Kim, 2006).

MacFarquhar (1980) ise, 9-15 Şubat 1980'de The Economist gazetesinde 'The Post-Confucian Challenge' başlıklı yazılar yayınlamıştır. Doğu Asya'daki çeşitli bölgelerin

ekonomik gelişimini inceledikten sonra, bunun temel olarak Konfüçyen gelenekleri ve ahlakından kaynaklandığı sonucuna varmıştı. Ondan sonra, Batı bireyselciliğinin endüstri devrimine kadar olan önceki dönemlerde daha fazla katkı sağladığını ancak çağdaş seri üretim endüstri döneminde ise Konfüçyen kolektivist değerlerin daha etkili olacağını öne sürmüştü. Bu bağlamda Konfüçyen kültürünün gelecekte Batı üstünlüğüne karşı büyük bir meydan okumayı gerçekleştireceğini öne sürmüştür. Ayrıca Doğu Asya'daki Konfüçyen etiğinin, tıpkı Batı toplumundaki Protestanlık ve kapitalizm ruhu gibi, ekonomik kalkınmanın manevi temeli olarak görüldüğünü ve eğitime saygı, başarıma isteği, çalışkanlık, tutumluluk, aile ve gruplara bağlılık, bireyin kendisinden önceki grubu öncelik görmesi ve düzene saygı gibi unsurların ekonomik gelişmeye katkı sağladığını açıklamıştır.

Berger (1983), laikleştirilmiş “Halk Konfüçyanizm’i (Vulgar Confucianizm)” kavramı ile Konfüçyanizm’in, Doğu Asya’nın ekonomik kalkınmasına katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Konfüçyen gelenek ahlakının sadece laik bir etik değil, aynı zamanda siyasi bilinç, sosyal yapı ve değerlerin bütün alanlara yayıldığı ve gerçek dünya ekonomisini olumlu bir şekilde etkilediğini açıklamıştır. Batılı bilim adamları Konfüçyen değerler ve ekonomik kalkınma arasında ilişki olabileceğini düşündükçe Cheng (1989) ve Tu (1989) gibi Asya kökenli bilim adamları Doğu Asya’nın ekonomik başarısına yönelik Weber’in olumsuz Konfüçyanizm değerlendirmesine aktif bir şekilde karşı çıkmaya başlamıştır. Konfüçyen kapitalizm kavramı 1980’lerde hızla yayılmıştır (Jochim, 1992; Kim, 2006).

Konfüçyanizm, Asya’daki ortak ekonomik büyümeyi açıklamak için ikna edici unsurlarından biridir. Doğu Asya’nın ekonomik büyümesinin açıklanmasında Konfüçyen kültürel unsurlara başvurulma nedeninin ise, 'serbest piyasa ekonomisi', 'sonradan sanayileşme' ve 'güçlü hükümet liderliği' gibi politik ekonomi veya ekonomik yapısal açıklamaların yetersizliği görüşü olduğu tahmin edilmektedir. Açıkçası, Doğu Asya ülkelerinin sermaye ve doğal kaynaklar durumu, nüfus ve teknolojik düzeyi gibi koşullar da birbiriyle büyük farklılık göstermekte olup bunların ekonomik kalkınmalarını tek politik ekonomi yönü ile açıklanması yetersiz kalmıştı. Otoriter hükümet veya serbest piyasa ekonomisi açıklaması da dünyanın diğer bölgelerdeki benzer koşullara sahip ülkelere farkını net olarak açıklayamamıştır. Örneğin, Kore'nin otoriter rejimiyle pek çok kurumsal benzerlik gösterdiği Latin Amerika ülkelerinin

ekonomik başarısızlığı, Doğu Asya'nın kültürel unsurlarına karşı dikkat çektiren bir örnek olarak anlaşılabilmektedir (Kim, 2006).

Konfüçyanizm'in etkisi, farklı zamanlarda Doğu Asya'nın ekonomik başarısızlığının nedeni olarak da ele alınmıştır. Max Weber'in düşüncelerini benimseyen Batılı düşünürler, uzunca bir süre Asya bölgesinin gelişmemişliğinin nedenini Konfüçyanizm'in temel kültürel etkisine bağlamıştır (Jochim, 1992; Kim, 2006). Benzer bir görüşle Konfüçyanizm, 1997 yılında Asya bölgesindeki finansal krizin bir nedeni olarak eleştirilmiştir (Chen, 2004). Backman (2001) ise Asya ülkelerinin yönetim tarzlarını ağır bir biçimde eleştirerek Konfüçyanizm'den oluşan Asya yönetim tarzlarının global rekabet döneminde hiç geçerli olmadığını ifade etmiştir. Bahsedilen dönemde Güney Kore'de de aynı şekilde Konfüçyanizm kültürü finansal krizin nedeni olarak eleştirilmiştir. Konfüçyen ekonomisini, Moral Hazard (ahlakî tehlike) ve Crony Capitalism (Ahbap çavuş kapitalizmi) ile suçlayarak ortadan kaldırılmak için hedef haline getirmişlerdir. (Kim, 2006; Lee, 2011). Bu duruma örnek olarak 2000'li yılların başında '*Konfüçyüs Ölmeli ki Millet Yaşar*' adlı kitap çok satanlar arasına girmişti. 1997 finansal krizinden sonra Güney Kore'de Amerikan tarzı işletme uygulamaları '*global standart*' adı ile hızlı bir şekilde yayılmıştır. Yine bu dönemde Batılı tarzda eğitim veren programlara (MBA) ilgi artmıştır.

Konfüçyanizm ve Doğu Asya ülkelerinin ekonomik başarıları arasında somut nedensellik ilişkisini kurmak hâlâ tartışma konusu olmaktadır. Konfüçyen kapitalizm kavramı, sistematik bir teori olarak gelişemediğinden çeşitli eleştirilerle karşılaşmıştır. Weber'in Konfüçyanizm'in kapitalizmin gelişmesine engel olduğunu iddia etmesi Doğu Asya ülkelerinde eleştirilirken aynı ülkelerin yine Weber'in bilimsel yöntemini kullanarak aksine Konfüçyanizmin, ekonomik gelişimde olumlu rolünün olduğuna yönelik açıklamaları buna bir örnektir. Ayrıca ekonomik gelişme ile Konfüçyanizm'in ideolojik yapısı arasındaki nedensellik ilişkisini tahmin etmenin aşırı derece basitleştirme olacağı eleştiri konusu olmuştur. Konfüçyanizm'in sahip olduğu temel erdemlerin bizzat kapitalizmle yakınlığı olmadığını, aslında daha çok sosyalizme yakınlığı olabileceği argümanı da öne sürülmektedir. Konfüçyanizm'in tüm unsurlarının değil ancak bazı unsurlarının ekonomik kalkınmada katkıda bulunduğu gözden kaçırılmasının eleştirilmesi de söz konusudur. Yani Konfüçyanizm'in bazı unsurları ekonomik kalkınma üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilirken olumsuz etkisi olan

faktörler de vardır. Literatürlerde ele alınan Konfüçyanizm'in tanımının, kapsamının ve içeriğinin net açıklanmadığı da öne sürülmektedir. Belirli sosyal özelliklerin köken olarak Konfüçyanizm'i doğrudan ele alması, Konfüçyanizm ile mantıksal mesafenin uzak olduğu, dolayısıyla Konfüçyanizm'le ilişkisinin açıklama gücünün de zayıf kaldığı eleştirilmiştir. Ayrıca belirli bir Konfüçyen kültürünün özelliği ve ekonomik kalkınma hakkında detaylı veya ampirik araştırmalar yürütmek zor olduğundan Konfüçyanizm diğer bir zayıf noktası olmuştur (Kim, 2006; Lee, 2011). Thomson (1974, 1988) ve Jochim (1992), tüm Çin kültürünü 'Konfüçyen' olarak yorumlama eğilimini 'Myth of Confucian China' terimiyle göstererek bu şekilde sürekli devam eden eğilimden sıyrılmak için Budizm, Taoizm ve halk inançlarının birlikte incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Ancak bu eleştiriler genelde metodolojiye yönelik eleştirilerdir ve Konfüçyanizm'in ekonomik büyümeye katkı sağladığı temel tezi ile doğrudan çelişmemektedir.

Kültürün ekonomi üzerindeki etkisini görmezden gelmemek gerekir. Ekonomik gelişme ve işletme ile kültürel özellikler arasındaki ilişkiyi ele alması nedeniyle "Konfüçyen Kapitalizm" hâlâ önemli bir çalışma konusu olmaktadır. 21. yüzyılda Çin dâhil Asya ülkelerinin dünya ekonomisindeki payı ve önemi gittikçe büyümektedir. Konfüçyen değerler ve işletme arasındaki ilişki üzerine akademik ilgi devam etmektedir. Güney Kore konusuna geldiğinde Kore kültüründe Konfüçyanizm'in etkisinin tartışılmaz olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın amacı, Güney Kore işletmelerinin yönetim tarzında Konfüçyanizm ve piyasa mantığının etkilerini ve bunlar arasındaki rekabetin izlerini ortaya koymaktır. Bunun için, Güney Kore yönetim tarzına yansıyan Konfüçyanizm ve piyasa mantığı incelenmelidir. Bu süreç aynı zamanda Güney Kore'de yaşanmakta olan toplumsal değişimin, Kore yönetim tarzının gelişiminde nasıl bir etkisi olduğunu ortaya koymaya yönelik bir süreç olarak da yorumlanabilir. Bu nedenle bu çalışma, egemen kurumlar olarak Konfüçyanizm ve piyasanın toplumu etkileyen süreçlerine dikkat edilerek Kore'nin tarihsel geçmişinin gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Bu süreç sayesinde Kore şirketlerinin mevcut yönetim tarzının oluştuğu süreçteki sosyal ve tarihsel bağlamı anlamak mümkün olacaktır.

Araştırma Problemi ve Cevap Aranan Sorular

Güney Kore'nin ekonomik başarı sürecinde Chaebol olarak adlandırılan özel firmaların katkıları yadsınmaz. Chaebol, birden fazla alt bağlı şirketlerin bir şirket gibi yönetilerek ölçek ekonomisi elde edilen, sahibi ya da sahip aile tarafından yönetilen, Güney Kore'nin büyük holdingleridir. Kapitalist sisteme geç girmesine rağmen, günümüz dünyasında Güney Kore firmalarının gösterdikleri rekabet üstünlüğü, Güney Kore toplumunun kapitalist değerler ve rekabet eksenli piyasa prensiplerini başarılı bir biçimde içselleştirdiğinin göstergesi olarak algılanabilmektedir. Bu durumun temel nedeni olarak 2. Dünya Savaşı'ndan sonra yeni kurulan Güney Kore Cumhuriyeti'nin 'modernleşme'nin tanımını ve yönünü 'ekonomik kalkınma' ve 'sanayileşme' ile eşdeğer görerek bütün kaynaklarını ekonomik kalkınmaya harcaması gösterilebilir (Kim, 2017; Chang, 2014). Güney Kore, ekonomik kalkınma sürecinin başlangıcında ihracat eksenli bir politika uygulaması ile stratejik açıdan çok farklı bir yol izlemiştir. Bu durumun, Güney Kore firmalarının uluslararası piyasaya ve rekabet sistemine hızlı uyum sağlamasını ve bu sistemi içselleşmesini zorlaştırdığı söylenebilir. Güney Kore hükümeti, yurt içinde devlet önderliğinde sıkı kontrollü bir politika uygulamıştır. Yurt dışına gelindiğinde ise, bu politika uluslararası rekabette yer alan Güney Kore firmalarını; fiyat, etkinlik ve çeşitli piyasa değerlerine entegre olmaya zorlamıştır.

Dikkat çeken bir diğer noktanın ise, Güney Kore'nin o dönemde ülke bazlı olarak hedeflediği sanayileşme süreci için Japon Meiji Restorasyonu'nu örnek alarak Japon emperyalizminin ekonomik ideolojisini taklit etmeye çalışması olduğu söylenebilir. Güney Kore'de Park Chung-hee hükümeti, Japon emperyalizminin ekonomik ideolojisinden ilham alarak geleneksel Konfüçyen kavram olan sadakat (忠, chung) ve anne babaya saygı (孝, hyo) ile kapitalist değerler ve Kore milliyetçiliğini birleştirerek ulusal ailecilik ideolojisini kasten yaymaya çalışmıştır (Kim, 2015; Lee, 2006). Ulusu, kendisinin geniş bir ailesi olarak tanımlayıp milletin şan ve zaferini, ekonomik kalkınma ile eşleştirerek ekonomik faaliyet için bireylerin fedakârlığını zorlayan sıkı bir disipline sahip olan bir toplum yaratmaya çalışmıştır. Bu dönemde Güney Kore'de insanların ve toplumun böyle bir ulusal çalışma etiğini içselleştirdiği söylenebilir.

Güney Kore kökenli firmaların yönetim tarzının ise; ailecilik, inhwa (harmoni), katı hiyerarşik örgüt yapısı, kolektivizm ve sosyal ağ gibi özellikler gösterdiği söylenebilir.

Amsden (1989) gibi Kore uzmanları, Güney Kore'nin ekonomik kalkınmasında, çalışanların yüksek çalışma etiğinin katkısını da genel olarak kabul etmektedir. Uzun çalışma saati, işe verilen büyük önem, yüksek başarı isteği, örgüt için fedakârlık, örgütün harmoni (inhwa) ve istikrarını önemseyen toplumsal bilinç, ataerkil örgüt ilişkisi ve hiyerarşik bilinç gibi birçok yapının Güney Kore'nin tipik çalışma kültürünü oluşturduğu bilinmektedir. Adler (1997)'in 'Kültür, Değer, Tutum, Davranış' modeline bakıldığında kalıplaşmış yönetim uygulamalarının yani bir yönetim tarzının o toplumun kültür, değer ve inançlarının dışsallaşmış birer davranış kalıbı olduğu görülmektedir. Bu açıdan, Güney Kore'nin yönetim tarzını tespit etmek için Güney Kore'nin geleneksel kültürünü ve değerlerini de hesaba katmak gerekmektedir. Özellikle, yüksek başarı arzusu ve işe verilen büyük önem gibi değerlerin nasıl ortaya çıktığını daha iyi anlayabilmek için kültürel ve sosyal inançlara tarihsel bir bakış faydalı olacaktır. Bu önem temelinde aşağıda ifade edilen araştırma sorusuna cevap arama girişiminin önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü ifade edilen soruya cevap arama girişimi sonrasında tarihsel süreçte bir yönetim tarzının oluşmasında kurumsal mantıkların etkilerine dair birtakım ipuçlarına ulaşmak mümkün olacaktır.

- **Araştırma sorusu 1.** Güney Kore yönetim tarzında tarihsel sürecin şekillendirici etkisi nedir? Bu etkiyle birlikte Güney Kore Yönetim Tarzının öne çıkan temel özellikleri nelerdir?

Kurumsalcı yaklaşımda bir kurum, bireylerin davranışlarını etkileyen yapısal kısıtlamaların tümüdür. Yeni kurumsalcılık yaklaşımında ise, içinde bulunduğu üyelerin sorgulamadan kabul ettikleri hem resmî hem de resmî olmayan kurallar, birey davranışına anlam veren semboller ve bilişsel sistemin tümü kurumları oluşturan bileşenlerdir (Ha, 2011). Bu manada kurumlar bilişsel, kültürel ve sembolik boyutlarda var olan sosyal düzenlerdir (Scott, 2001). Kurumsal mantık perspektifinde bir toplum, çeşitli boyutlar ve çok katmanlı kurumların birleşimidir. Bahsedilen bu kurumlar kendine has çeşitli ve çok katmanlı kurumsal mantıklarla oluşan esnek bir yapıda bulunmaktadır. Kurumsal mantık perspektifi ise çeşitli mantıkların çatışma, koalisyon ve birleşmesi ile kurumsal değişimi açıklamaktadır. Bu ifade edilenler göz önüne alındığında Kore gibi bir yanıla gelenekçi yapısını koruyan, diğer yanıla piyasa mantığı içerisinde başarılı kapitalist girişimler kurup bu girişimlerde sürdürülebilir bir başarıya ulaşan ülkeler için kendilerine özgü kurumsal mantıklar ile piyasa ve ilişkili

kurumsal mantıklar arasında ilişkisel düzlemin ve yönün incelenmesinin önemli olduğu söylenebilir.

İfade edilen bu önemden hareketle bu çalışmada, kurumsal mantık yaklaşımı üzerinden Güney Kore'nin yönetim tarzını, piyasayı ve Konfüçyanizm'i birer kurum olarak ele almaktadır. Piyasa ve Konfüçyanizm'in ise birer egemen kurum olarak yönetim tarzını, yani yönetim tarzını oluşturan iç düşünceleri etkilediği varsayılmaktadır. (Kurumsal kuram literatüründe yer alan vurgular böylesi bir varsayımda bulunmak için oldukça yeterli argümanlar sunmaktadır.) Ayrı bir kurum olarak yönetim tarzı ise kendi içinde piyasa ve Konfüçyanizm dâhil çeşitli kurumsal çevreden türetilmiş düşüncelerden oluşmaktadır.

Bu nitelermelerden yola çıkarak bu araştırma Kore ölçeğinde çok önemli Kore yönetim tarzının egemen iki kurumsal mantığı olduğu düşünülen piyasa mantığı ve Konfüçyanizm mantığının Güney Kore yönetim tarzını ne denli etkilediğini, bu iki kurumsal mantığın yönetim tarzı içerisinde ne şekilde birleştiğini ve ne derece rekabet ettiğini anlamaya odaklanmıştır.

Mevcut yazın piyasa ve Konfüçyanizm, Kore'nin birer egemen kurumu olarak kabul edilebileceğine dair önemli vurgularda bulunmaktadır. Ayrıca yine yazının mevcut hali Güney Kore yönetim tarzında piyasa ve Konfüçyen değerleri etkisinin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Bu anlatılanlar ışığında araştırmaya yön veren ikinci soruyu şu şekilde ifade etmek mümkündür.

- **Araştırma sorusu 2.** Piyasa ve konfüçyan kurumsal mantıklarının Güney Kore yönetim tarzı üzerinde öne çıkan etkileri nelerdir? Her iki kurumsal mantık arasındaki rekabet nasıl sonuçlanmakta ve uyumlaşma nasıl sağlanmaktadır?

Kurumsal kuram literatüründe açık bir şekilde vurgulandığı üzere kurumlar sabit yapılar değildir. Çok farklı nedenler ve farklı gelişmelerle kurumlar zaman içerisinde birçok değişim göstermektedir. Genelde kurumsal değişim süreci uzun sürede ve çeşitli boyutlarda gerçekleştiğinden, bu değişimi net bir şekilde ortaya çıkarmak kolay değildir. Bu bağlamda kurumsal mantık perspektifinin ise kurumsal değişim sürecinin de içerisinde bulunduğu temel yapıların; rekabet ve koalisyon süreci olarak ortaya koyma yönündeki yaklaşımının önemli olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda bu araştırma, böylesi bir değişim süreci içerisinde bulunan birer kurum olarak Güney Kore Yönetim

Tarzi'nın oluşmasında oldukça önemli etkileri olduğu düşünülen piyasa ve Konfüçyanizm kurumsal mantıkları arasındaki rekabet ilişkisinin izleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Burada “*rekabet*” kavramının bu iki mantığın birbirine zıt anlamda olduğunu ya da her ikisinin tamamen çatışma içerisinde olduğunu ifade etmek için kullanılmadığını söylemek gerekir. Çünkü her iki kurumsal mantık sürekli çatışmamakta ve/veya sürekli birbirleriyle bir mücadele içerisinde olmamaktadır. Her iki kurumsal mantık aynı olguyu farklı şekillerde ve derecelerde etkilemekte ve olgunun şekil de almasına neden olmaktadır. Bu nedenle burada “*rekabet*” kavramıyla ifade edilmek istenilen şey her iki kurumsal mantığın etki alanlarına yönelik mantıklar arasındaki sosyal mücadeledir.

Araştırmanın Önemi

Bir bilimsel araştırmanın genel olarak kuramsal, yöntemsel ve pratik açılardan katkı sağlaması gerekmektedir. Bu durum göz önüne alındığında yaptığım çalışmanın literatüre ve uygulamaya yönelik olası katkılarını şu şekilde ifade etmek mümkündür.

Araştırmanın literatüre beklenen birincisi katkısı Kore Konfüçyanizmini kurumsal mantık açısından inceleyen ilk araştırma olmasıyla ilgilidir. Elbette bir araştırmanın ilk defa yapılıyor olması araştırmanın literatüre her zaman katkı sağlayacağı anlamına gelmez. İlk olmasının yanında araştırmayla ilgili diğer bazı unsurların da araştırmayı özgün kılması gerekir. Bu bağlamda Konfüçyanizm'i kurumsal mantık olarak ele alan ilk çalışma olması, ilk çalışma olmasının dışında Asya değerleri olarak ifade edilen düşünce sisteminin kurumsal mantık terminolojisi ve açıklamalarıyla değerlendirilmiş olması bu çalışmayı önemli hale getirmiştir. Ayrıca çalışmayı ilk olmanın yanında önemli yapan diğer bir husus da yönetim tarzı konusunda kurumsal mantık yaklaşımının karşılaştırılmalı kültürel bir yaklaşımdan daha somut ve ayrıntılı açıklamalar sağlayabileceği inancıyla Konfüçyanizm etkisini kurumsal mantık yaklaşımıyla incelemiş olmasıdır.

Araştırmayı önemli kılan diğer bir katkı noktası ise yine araştırmanın ilk olmasıyla ilgilidir. Bu araştırma Kore yönetim tarzını kurumsal mantık yaklaşımıyla ele alan ilk araştırmadır. Kore şirketlerinin yönetim biçimleri ve özellikleri üzerine birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen yönetim tarzının karakterinin şekillenmesinde oldukça önemli belirleyiciliği bulunan kurumsal mantıkların, yönetim tarzı üzerindeki izleri

incelenmemiştir. Oysa bu izlerin incelenmesi sonucunda ulaşılabacak sonuçlar bir yönüyle kurumsal mantık yaklaşımına ilişkin literatürün derinleşmesine katkı sağlarken diğer yandan başarılı modellere öykünme eğilimine dikkatli yaklaşma gerekliliğine dair somut bulgular ortaya konulmasına katkı sağlayacaktır. Bu katkıyı Kore ve Japonya'nın geleneklerine bağlı kalarak değişme şeklinde özetlenen başarılarının geliştirmekte olan ülkeler için sadece öykünerek bir model olamayacağı her iki ülke modelinin bir kurumsal mantık uyumundan çıktığını ve kendilerine özgü benzersiz özellikler taşıdığını bu nedenle başka bir yere taşınmalarının öyle pek de mümkün olmadığının desteklenmesi şeklinde özetlemek mümkündür.

Araştırmanın literatüre beklenen üçüncü katkısı, Konfüçyanizm temelinde ortaya konulmuş olan açıklama ve iddialara alternatifler sunuyor olmasıyla ilgilidir. Örneğin: Konfüçyanizm ile Kore'deki yüksek kolektivizm düzeyi arasında "ulusal kültür" eksenli bir ilişkinin sıklıkla dile getiriliyor olmasına karşılık bu çalışma, Konfüçyanizm ve kolektivizmin uyum ilişkisi içinde olsalar da Konfüçyanizm ile kolektivizm arasında bir nedensellik ilişkisi olmadığını ve olamayacağını ileri sürmektedir.

Dördüncüsü, bu çalışmanın diğer önemli bir katkısının da ulusal düzeyde merkezi kurumsal mantıkların bir yönetim tarzına veya ekonomik büyümeye/kalkınmaya nasıl katkıda bulunduğuna, nasıl bir etkilenmede bulunduklarına dair birtakım çıkarımlar ortaya koyabilme potansiyeli olduğu düşünülmektedir. Çünkü çalışma odaklandığı amaç çerçevesinde doğrudan kurumsal aktörlerin kurumsal değişimdeki rolünü ortaya koymayı gerektirmektedir. Bu gereklilik doğrultusunda çalışmada, işletme yönetimi ve sanayi politikası ile ilgili kurumsal değişimlerde makro bir kurumsal mantık olarak devletin veya bir aktör olarak girişimcilerin nasıl bir rol oynayabileceğine dair tespitlerde bulunulmuştur.

Özetlemek gerekirse bu çalışmada toplumsal düzlemde merkez kurumlar/kurumsal mantıklar ve bu mantıkların tarihsel süreç içindeki değişimlerine odaklanılmıştır. Ayrıca, bu değişim süreciyle birlikte egemen kurumsal mantıkların şekillendirici ve etkileyici aktörler olarak iş dünyasını ve ekonomik performansı nasıl etkiledikleri de iki merkez kurumsal mantık temelinde anlaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma ikincil verilerden hareketle nitel bir çalışmadır. Bu çalışmanın soruları, kurumsal mantık çerçevesinde makro sosyal düzeydeki kurumsal değişimi ve onların Kore yönetim tarzındaki etkilerini ele almaktadır. Bu çalışmada, cevap aranan soruların hem tarihsel gelişiminin hem de toplum düzeyinin veya örgütsel alanı düzeyinin ele alınmasıyla teoriye dayalı tümdengelimli bir ampirik araştırma yönteminin çok verimli olmayacağı düşünülmektedir. Araştırma soruları, olgu olarak yönetim tarzının içerisinde bulunan kurumsal mantıkları ve rekabeti ele aldığından, olguları tespit etmekten ziyade, olgularını deşifre edip açıklamayı gerektirmektedir. Dolayısıyla, bu çalışma, bir keşif çalışması olarak mevcut araştırma literatürü ve ilgili kitap klar, otobiyografi, belgesel ve haberler gibi ikincil veriler üzere yapılmıştır.

 lk olarak araştırmanın odak teması temelinde kurumsal mantık yaklaşımlarına ilişkin literatür incelenmiştir. Gerçekleştirilen literatür incelemesi sonucunda araştırmanın odak noktası temel alındığında nasıl bir araştırma tasarlanabileceğine dair literatürün bir uzlaşısı olmadığı görülmektedir. Böyle bir uzlaşının olup olmaması gerektiğı ayrı bir tartışma konusu olmakla birlikte araştırmacı böylesi bir uzlaşının olup olmadığının tespitinin önemli olduğunu düşünmektedir. Kurumsal mantık literatürü de yaptığımız incelemenin sonucunda bu tespitleri destekler açıklamalar sunmaktadır.

Reay ve Jones (2016), kurumsal mantıkla ilgili nitel çalışmalar için anlaşmaya varılmış bir metodolojinin hâlâ bulunmadığını, ancak üç metodolojik tasarımdan bahsedileceğini ifade etmektedirler. Bunlardan birincisi, büyük ölçekli metin verilerini toplayıp analiz eden ve verileri sayısal bir değer olarak belirli bir kalıp ortaya çıkarma yoluna giden anlayıştır. Bu yöntem kalıp çıkarma (pattern deducing) yöntemi olarak adlandırılmaktadır.  kincisi ise, kurumsal mantık ideal tipini inşa etme ve toplanan verileri ideal tiple karşılaştırma yöntemi olarak ifade edilmektedir. Bu yöntem kalıp eşleştirme (pattern matching) yöntemi olarak nitelendirilmektedir. Üçüncüsü, birinci verilere dayanılarak yapılmış olan boylamsal bir analiz süreci ve mantığı ile anlam ve mantığı keşfetme yöntemi olarak ifade edilebilir. Literatürde bu tür çalışmaların kalıp oluşturma (pattern inducing) yöntemi olarak nitelendirilmiş olduğı görülmektedir. Kurumsal mantıklarla ilgili yazının ifade edilen bu metodolojik eğilimi temel alındığında her bir çalışmanın odaklandığı konu ve bağlam itibarıyla farklı yönelimleri

olduğu yönünde bir çıkarıma ulaşılabilir. Bu çıkarım göz önüne alındığında bu çalışma da kalıp eşleştirme formu esas alınarak tasarlanmış bir çalışma olarak görülebilir. Bu çerçevede Konfüçyanizm mantığının ideal tipi ve oluşumun arka planı incelenmiştir.

Kalıp eşleştirme formu çerçevesinde Konfüçyanizm kurumsal mantığı ile ilgili olarak düzlem oluşturulduktan sonra, Kore şirketlerinin yönetim tarzıyla karşılaştırmayı kolaylaştırmak için, ideal tiplerin eşleştirmesinde ve yorumlamasında bir netlik olmadığı göz önünde bulundurularak (Cruz, 2016) daha spesifik değerler veya davranış kalıpları halinde düzenlenmiş parametreler tespit edilmiştir. Parametreler, Kore yönetim tarzındaki kurumsal mantık etkilerini karşılaştırma amacıyla iki kurumsal mantığın ideal tip içerikleri, Kore toplumundaki oluşum tarihi ve çağdaş Kore toplumuna yansımalar temel alınarak hazırlanmıştır. Konfüçyanizm ve piyasa kurumsal mantığına ilişkin olarak belirlenmiş olan bu parametreler-Kore yönetim tarzına karakteristik özelliklerini yansıtan boyutlara ilişkin parametreler ile eşleştirilerek Kore yönetim tarzı içerisinde piyasa ve konfüçyanist kurumsal mantığın izleri sürülmüştür.

Çalışmada kullanılacak Kore yönetim tarzı, analizin uygulanacağı parametreleri keşfetmesi mümkün olan veya parametrelerle ilişkili olduğu düşünülen yönetim alanlarından oluşmaktadır. Kore yönetim tarzının boyutları ise örgütsel değer, yönetim stratejisi, sahiplik yapısı ve yönetimi, örgütlenme özellikleri ve insan kaynakları yönetimi olarak beş boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutların içeriklerinden diğer ülkelere göre farklılık gösteren içerikler ve Kore yönetimine özgü özellik olarak gösterilen içerikler karakterize unsurlar olarak seçilmiştir. Yönetim tarzı içerikleri, yayınlanmış makaleler, kitaplar, haberler, belgeseller, otobiyografi gibi çeşitli materyaller sentezlenerek Kore şirketlerinin ortak özellikleri olarak sunulabilecek içerikler özetlenmiştir.

Konfüçyanizm mantık ile piyasa mantığı arasındaki rekabet ve koalisyon durumunu göstermek için Kore yönetim tarzı boyutlarının her bir karakteristik unsuru, iki kurumsal mantık parametreleriyle eşleştirilmiştir. Bu eşleştirme süreciyle birlikte, iki kurumsal mantığın rekabet ve koalisyon durumu kurumsal mantık yaklaşımının iki ana öge olan sembolik anlam ve maddi uygulama çerçevesinde analiz edilmiştir.

Metodolojiye dair açıklamalar yapılırken araştırmanın odak noktasını oluşturan kurumsal mantık ve kurumsal mantıklarla ilişkili olayların uzun bir zaman diliminde

biriken değerlerin toplamı olduğunu, sadece bir toplumda yürürlükte olan somut kanun ve prosedürlerden hareketle açıklanmalarının mümkün olmadığını göz önünde bulundurmak gerekir. Bu sebeple bir toplumda kurumsal mantıkları anlamak için tarihsel bağlamı anlamak gerekmektedir. Çünkü bir toplumun tarihi, o toplumun kurumlarını anlamak için gerekli bağlamı sağlayan unsurlardan birisidir. Rowlinson (2009), örgütsel çalışmalarda tarihle uğraşmanın geçmiş ile bugün arasındaki ilişkiyi inceleyerek bugün içinde yaşadığımız kültürü anlamaya yardımcı olmak gibi bir avantajı olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Godelier (2008), işletme araştırmalarının tarihi yalnızca yardımcı bir araç olarak sınırlı bir şekilde kullandığına vurgu yaparak işletme yönetiminde tarihin daha aktif bir şekilde kullanılmasının önemli olmaktan öte bir gereklilik olduğunu ifade etmektedir. Aynı şekilde Üsdiken ve Kieser (2004) de tarihsel çalışmaların sosyal bilimlerdeki örgütsel çalışmalarda tamamlayıcı ve bütünsel olarak uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır. Benzer bir şekilde Scott (2013), kurumları açıklamaya yönelik en iyi çalışma yönteminin hem tarihsel açıklamaları hem de birçok değişkenin bütüncül analizi olacağını öne sürmektedir. Literatürde yer alan bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere tarihsel bağlam hem yönetim tarzlarının hem kurumsal mantıkların bugünkü özelliklerini kazanmalarında oldukça önemli bir belirleyicidir. Tarihsel bağlamın bu belirleyici özelliğinden yola çıkarak bu çalışma, modern Kore toplumunun oluşumuna ilişkin tarihsel bağlamlarını kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlamıştır.

Kore yönetiminin kurumsal mantıklarının nasıl bir tarihsel arka plana sahip olduğunu keşfetmek için ilgili tarih ve toplumsal değişimler incelenmiştir. Tarihsel dönemler; Joseon Hanedanlığı, Japon sömürge dönemi ve Kore Cumhuriyeti dönemi olarak seçilmiştir. Bu dönemlerin seçilmesinin nedeni Joseon Hanedanlığı'nın Kore toplumunda köklü toplumsal değişimlerle Konfüçyanizm'in kurulduğu bir dönem olmasıdır. Japon sömürge dönemi, bilim teknolojisi ve rasyonalizm gibi Batılı fikirlerin ciddi bir şekilde Kore toplumuna tanıtıldığı zamandır. Kore Cumhuriyeti dönemi ise kapitalizmin önemli bir sosyal kurum haline geldiği dönemdir. Kore toplumunda Konfüçyanizm mantığı ile piyasa mantığı arasındaki rekabetin makro bağlamını incelemek için bu dönemlerin hepsini ele almak gerektiği düşünülmüştür.

Kore tarihi ile ilgili en önemli kaynak, Kore Ulusal Tarih Derleme Komitesi tarafından yayınlanan 'Yeni Kore Tarihi'(2002) kitabıdır. 'Yeni Kore Tarihi', Kore hükümeti

tarafından derlenen resmî bir Kore tarihi kitabıdır. Tarihe bakış açısına göre farklı yorum ve analizler yapılabileceğinden ve araştırma konusuyla ilgili tek resmî tarih kitabına dayanmak yeterli olmayacağından ‘Yeni Kore Tarihi’ne ek olarak Konfüçyanizm ve Kore toplumu üzerine çeşitli yazılar ve makaleler gözden geçirilerek tarih, çeşitli açılardan anlaşılmaya çalışılmıştır. Deuchler’nin (2013, 2021) ‘Kore’nin Konfüçyüsçü Dönüşümü: Toplum ve İdeoloji Üzerine Bir Çalışma’ adlı kitap ve makaleleri Kore’nin Konfüçyenleşmesini toplumsal ve kurumsal değişimler süreci olarak açıklamakta olup bu araştırma konusunda yardımcı olmuştur. O, Joseon’daki Konfüçyenleşme sürecini bir yabancı olarak nesnel bir şekilde analiz etmeye çalıştı ve Kore’deki Konfüçyenleşme sürecini dünya tarihinde çok benzersiz bir toplumsal değişim örneği olarak aktarmıştı. Geleneksel Konfüçyen düşünceleri ve Kore toplumunun ilişkileri hakkında Konfüçyanizm bilim adamı Keum’ın (2008) ‘Konfüçyanizm ve Kore Toplumu’ kitabı yardımcı olmuştur. Kore’nin Modernleşme dönemindeki Konfüçyanizm söylemlerinin içerikleri hakkında ise Kim’in (2015) ‘Kore, Çin ve Japonya’nın Konfüçyanizm Söylemleri’ kitabından, modernleşme tarihindeki ekonomik ve kurumsal değişimleri, özellikle Japon sömürge dönemindeki kurumsal değişimleri hakkında ekonomi tarihçisi Lee’nin (2016) ‘Kore Ekonomi Tarihi 2’ kitabından büyük ölçüde faydalanılmıştır. Kore Cumhuriyeti dönemindeki ekonomik ve işletmelerin gelişme süreciyle ilgili olarak Lee’nin (2010) ‘Kore Chaebol Tarihi’ ve Kong’un (2011) ‘Koreli Şirketlerin Yükseliş ve Düşüş Tarihi’ adlı kitabına atıfta bulunulmuştur.

Çağdaş Kore toplumunda, Konfüçyanizm kurumsal mantığının ve piyasa kurumsal mantığının nasıl konumlandığını keşfetmek için Kore’nin devlet sistemi, hukuk sistemi, Kore dili, örgüt kültürü ve sosyal değerler gibi bütün toplum üzerindeki etkileri gözden geçirilmiştir. Kore Araştırma Bilgi Araştırma Enstitüsü’nün (KERIS) akademik veri tabanında ‘Konfüçyanizm’ anahtar kelimesiyle Kore toplumuyla ilgili konuları ele alan makaleler seçilip incelenmiştir. Bunlardan bu araştırma konusu ile ilgili görülen içerikler ele alınmıştır. Kore toplumuna objektif bir bakış için, tek Kore istatistikleri değil, aynı zamanda Dünya Bankası ve OECD verileri gibi uluslararası veriler kullanılarak bir karşılaştırmalı perspektiften Kore toplumu anlatılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın İçeriği

İfade edilen amaç kapsamında bu çalışma dört bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde, araştırmanın ana teması olan kurumsal mantık yaklaşımı ve kurumsal mantıklar üzerine literatür incelemesi yapılmıştır. Bu kapsamda bölüm Kurumsal mantığın tanımı, kurumsal mantık yaklaşımının kavramsal ilkeleri, işleyişi ve fonksiyonundan oluşmaktadır. Ayrıca, çağdaş toplumun egemen kurumlarla kurumsal mantıklar arasındaki rekabet ve koalisyonun nasıl ele alındığına dair inceleme yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, Konfüçyanizm mantığının ideal tipi açıklanarak Konfüçyanizm mantık ile piyasa mantığının Kore toplumunda egemen kurumlar olarak tarihsel süreç içerisinde nasıl şekillendikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu tarihsel arka plan, sosyo-kültürel değişimlerle birlikte incelenmiş ve iki kurumsal mantık arasındaki rekabet ilişkisi irdelenmiştir. Akabinde ise bu bölümde çağdaş Kore toplumunun Konfüçyanizm mantık ve piyasa mantığından nasıl ve ne ölçüde etkilendiğine dair inceleme yapılmıştır. Bu inceleme çağdaş Kore toplumunda iki kurumsal mantık arasındaki rekabetçi ilişkiyi de kapsayacak şekilde yapılmıştır. Böylece Kore yönetim tarzında iki kurumsal mantığın izini sürmek için kullanılabilecek parametreler belirlenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, Kore yönetim tarzına yönelik bir inceleme yapılmıştır. Bu inceleme örgütsel değer, yönetim stratejisi, sahiplik yapısı ve yönetişim, örgütlenme özellikleri ve insan kaynakları yönetimi olarak beş boyut temelinde yapılmıştır. İlgili inceleme mümkün olduğunca yönetim tarzına has özelliklerin nasıl oluştuğu ve yönetim tarzına özgü bu özelliklerin Kore şirketlerinin büyümesine ve başarısına nasıl katkıda bulunduğunu açıklama temelinde yapılmıştır.

Son olarak dördüncü bölümde, Bölüm 2'de çıkarılan piyasa ve Konfüçyanizm kurumsal mantıklarına yönelik göstergeler kullanılarak Kore yönetim tarzının yukarıda ifade edilen boyutlarının karakterinde iki kurumsal mantığın izleri sürülmüştür. İfade edilen iz sürme, Konfüçyanizm mantığı ile piyasa mantığının tarihsel süreçte dönem dönem nasıl rekabet ettiği ve nasıl koalisyon oluşturduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç çerçevesinde her iki kurumsal mantığın birbiririyle olan rekabeti ve oluşturmuş oldukları koalisyon sembolik anlam ve maddi uygulama temelinde incelenmiştir.

BÖLÜM 1: KURUMSAL MANTIK PERSPEKTİFİ

Başarılı bir sosyal analiz, toplumun sosyal yapısını sorgusuz sualsiz kabul etmemelidir, yani bahsi geçen sosyal yapının kökenlerini ve izlerini açıklayabilmelidir (Aldrich, 1982: 282). Bu bakış açısıyla bu araştırma, bütüncül bir toplumsal anlayış için bir araç olarak kurumsal mantık perspektifini sunmaktadır. Kurumsal mantık perspektifi, kurumların bireyleri ve örgütsel aktörlerini nasıl kısıtladığını ve yönlendirdiğini göstererek kurumların istikrarını ve değişimini açıklamaktadır. Bu bölümde, kurumsal mantık perspektifinin ne olduğunu ve nasıl çalıştığını anlamak adına literatür taraması yapılmıştır. Güney Kore'nin yönetim özellikleri ile ilgili mevcut çalışmalar analiz edilmiştir.

1.1. Kurumsal Mantık Perspektifinin Tanımı

Kurum, sosyal bilimler literatüründeki en önemli kavramlardan biridir. Ancak içinde çeşitli anlam ve unsurları barındırdığı için tek bir cümle ya da tek bir biçimde tanımlaması zordur. Dolayısıyla kurum kavramı soyut bir şekilde “sosyal düzeni ya da kalıbı” (Jepperson, 1991:149) ya da “insanlar tarafından tasarlanan ekonomik, politik ve sosyal etkileşimi yapılandıran kısıtlamalar” (North, 1990) olarak tanımlanmaktadır. Yeni kurumsal yaklaşımında ise kurum kavramı ister bilinçli tasarlanmış olsun isterse olmasın “insan faaliyetlerinin ürünleri” (DiMaggio ve Powell, 1991:8) şeklinde geniş bir biçimde tanımlanmaktadır. Kurum kavramı kavramsal olarak düzenleyici, normatif, kültürel ve bilişsel boyutların hepsini kapsayan anlayışı da yeni kurumsal sosyolojinin temel özelliği şeklinde ifade edilmektedir (Scott, 2008).

Friedland ve Alford'a (1991) göre kurumsal mantık; toplumsal yapıda var olan örgütsel düzenin örgütlemeye yönelik prensiplerini oluşturulan, örgütler ile bireylerin düşünce, karar ve eylemine yön veren maddi uygulamalar ve sembolik yapıların dizisi olarak tanımlamıştır. Kurumsal mantık terimi ilk olarak Jackall'ın (1988) şirket içerisindeki yöneticilerin etik yaklaşımları hakkındaki bir araştırmasında kullanılmıştır. Jackall (1988) kurumsal mantığı; insanların belirli bağlamlar içerisinde oluşup sürekli tekrar oluşan, karmaşık ve deneyimsel olarak inşa edilen, yani olumsal olan, onun sayesinde davranışların ve bağlı görüşlerin bir yere kadar düzenlenebilir ve öngörülebilir kılındığı bir dizi kurallar, ödüller ve yaptırımlar seti olarak tanımlamıştır. Dunn ve Jones (2010)

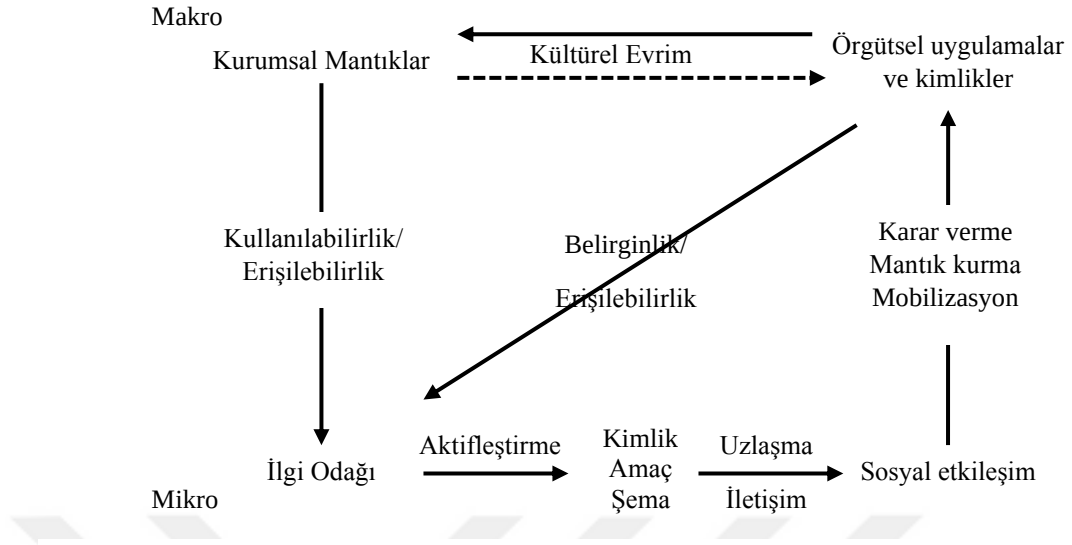
ise aktörlerin algılarını ve davranışını şekillendiren kültürel inançlar ve kurallar olarak kurumsal mantığı tanımlamıştır. En çok alıntı yapılan Thornton ve diğerlerine (2012) göre ise bir toplumda birey ve örgütlerin maddi uygulamalarını sürekli yeniden oluşturmayı sağlayan, zaman ile mekânı düzenleyen ve sosyal gerçeklere anlam kazandıran, toplumsal olarak yapılandırılmış kültürel semboller, maddi uygulamalar, varsayımlar, değerler ve inançların tarihsel kalıpları olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla kurumsal mantık perspektifi, bir toplumun ve örgütün fenomenlerini ve bunların değişimlerini kurumsal mantık kavramını kullanarak analiz eden bir yorumlama paradigması olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal mantık kavramı, kavramın oluşum sürecinden bakıldığında daha net anlaşılmaktadır. Kurumsal mantık kavramı, DiMaggio ve Powell (1983)'un temsil ettikleri yeni kurumsalcı sosyolojinin kuramsal sınırının fark edilmesi ile başlamıştır. Yeni kurumsalcı sosyolojiye göre, birey ve örgütlerin davranışları sosyo kültürel normlardan oluşan kurumsal çevresi tarafından kısıtlanmaktadır. Kurama göre, birey ve örgütler ancak kurumsal çevrelerinin koşullarına uyum sağlayarak ayakta kalabilmektedir. Bu süreç, rasyonellik ve etkenlikten ziyade kurumsal meşruiyet ve uygunluk kriterleri olmak üzere ilerlemektedir. Örgütün bulunduğu kurumsal çevre olan örgütsel alanda meşruiyete sahip egemen mantık ve uygulamalar bulunmakta olup örgütler ise bu spesifik uygulamalarını kabul ederek meşruiyetlerini elde etmektedirler. DiMaggio ve Powell (1983), bu meşru uygulamaların yayılma mekanizmasını eşbiçimlik (isomorphism) olarak adlandırmıştır. Yeni kurumsalcı sosyoloji, kurumsal çevrenin bireyler ve örgütler üzerindeki etkilerini ön plana çok aldığından, aktörler olarak bireylerin ve örgütlerin özerklik konusunu ihmal etmek durumunda kalmıştır. Aynı zamanda örgütler, sahip oldukları örgütsel alanlarına büyük önem verdiği için daha yüksek seviyedeki kurumsal çevresi olan toplumun etkileri ihmal edilmiştir. Friedland ve Alford (1991) ise yeni kurumsalcı sosyolojinin iddia ettikleri gibi kurumsal eşbiçimlikten ziyade, modern toplumdaki örgütlerde birbirleri ile çatışan çeşitli inançlar ve uygulamaların bir arada olmasına dikkat etmişlerdir. “Bringing Society Back In” başlığında da net bir şekilde açıkladığı gibi, Friedland ve Alford (1991) örgüt ve kurum çalışmalarında toplumun etkilerine yeniden odaklanmamız gerektiğini savunarak bir toplum içindeki kurumsal çeşitliliği ve çelişkilerini açıklamak için kurumsal mantık kavramını tanıtmıştır. Dolayısıyla, kurumsal mantık perspektifi bireylerin ve örgütlerin

eylemlerini toplumun çeşitli kurumların etkisi ve rekabeti ile açıklayan kavramsal bir çerçevedir.

Kurumsal mantık perspektifi, kurumsal mantık kavramı kullanılarak önerilen bir örgütsel ve sosyal araştırma çerçevesidir. Thornton, Ocasio ve Lounsbury (2012), kurumsal mantıkların çalışma mekanizmasını genişleterek mikro düzeyde tercihten başlayıp meso düzeyde örgüt kimliği ve uygulamalar, makro düzeyde ise örgütsel alan ve toplum düzeyine kadar hem gelişen hem de geri dönüşen bir sistem anlayışı olarak kavramsallaştırmaya çalışmışlardır.

Şekil 1. Çapraz seviye modeli, toplumdaki kurumların bireylerin davranışlarını nasıl tetiklediğini ve kısıtladığını göstererek toplumsal yapı ve kültürü aktörlerin bireyleri, örgütleri, örgütsel alanı ve toplumu farklı seviyelerde nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Bu model, makro seviyedeki kurumsal mantıkların kullanılabilirliği, belirginliği ve erişilebilirliği boyutlarıyla mikro seviyedeki bireyler ile etkileşimi şema olarak göstermektedir. Mikro düzeyde kurumsal mantık bireylerin sosyal kimlik, amaç, tercihleri ve şema (schema) oluşumunda yer almaktadır. Daha sonrasında bireyler birbirleriyle etkileşerek kolektif kimlikleri, sosyal uygulamaları, yapıları ile örgütleri oluşturmaktadır. Sosyal uygulamalar, kültürel evrim süreci yoluyla seçici olarak depolanır, bu şekilde tekrar toplum düzeyindeki kurumsal mantıkların değişimini ve gelişmesini etkiler. Dolayısıyla, kurumsal mantık perspektifi, kurumların eşbiçimlik (isomorphism) ve çok biçimlilik (polymorphism) sürecini, kurumların istikrarını ve değişimini, bireysel algıların oluşumunu ve değişimini, kolektif kimliğin oluşumunu ve değişimini, örgüt ve toplumun değişimlerini bir bütün sistem olarak açıklayan bir meta-teorik analiz çerçevesi olarak ifade edebilir.



Şekil 1: Kurumsal Mantıkların Çapraz Seviye Modeli

Kaynak: Thornton, Ocasio ve Lounsbury (2012), The Institutional Logics Perspective, A New Approach to Culture, Structure, and Preocess. ss-15.

1.2. Kurumsal Mantık Perspektifinin Kavramsal İlkeleri ve İşleyiş Biçimleri

1.2.1. Kurumsal Mantık Perspektifinin Kavramsal İlkeleri

Kurumsal mantık perspektifinin dört temel kavramsal ilkesi aşağıda açıklanmıştır.

a. Aktör ve Yapı Arasında Gömülmüştük (Embeddedness)

Aktör bulunduğu yapı ile iç içe geçmiş adeta gömülmüştür. Bir bireyin veya örgütün tercihleri, kimlikleri ve değerleri kendilerinin bulunduğu egemen kurumsal mantıkların etkisi içinde gömülmüş haldedir. Gömülmüştük, bir fenomenin veya olgunun meydana gelmesi ve ortaya çıkabilmesinin sebebi ve bu bağlamın zaten olgunun içinde bulunduğu durumu ifade eder. Dolayısıyla birey ve örgütlerin davranışları yalıtılmış olmayıp içinde bulunduğu bağlamlar ve kurumsal baskılardan etkilenmektedir. Aynı zamanda eylemde olan davranışlar ve bağlamlar birbirinden etkilenmektedir. Kurumsal mantık perspektifi, yapı ve çevre içinde gömülü olan aktörlerin kısmi özerklik konseptini varsayarak kurumların bireyleri veya örgütleri nasıl kısıtladığını ve aynı anda onları nasıl yönlendirdiğini açıklamaktadır. Bu anlamda, aktörlerin ve yapıların birbirini etkileyen ilişkiler içerisinde olmakta ve birbirinden ayrılmaz hale gelmektedirler

(Friedland ve Alford, 1991; Granovetter, 1985; Thornton ve Ocasio, 2008; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012).

Bu araştırma konusuyla gömülmüslük, Kore yönetim tarzının oluşumunun başlangıç dönemindeki aktör olarak girişimciler ve yapı olarak merkezileştirilmiş Konfüçyen örgütler üzerinden incelenebilir. Aktörler açısından, 20. yüzyılın başlarındaki girişimciler, çoğunlukla o dönemin sosyal yönetici sınıfı olan Konfüçyen toprak ağalarıydı. Samsung'un kurucusu Lee Byeong-cheol, kendi kişiliğini 'Lun-yu'(Seçmeler)nun şekillendirdiğini söyleyecek kadar Konfüçyen bir değer sistemine sahipti (Kim, 2011) ve 'inhwa'(harmoni) örgüt değeri ile ünlü LG'nin kurucusu Koo In-hoe, prestijli bir Konfüçyüsçü aileden gelen bir yönetici olarak yönetiminde Konfüçyen geleneklerine vurgu yaptı (Lee ve Jeong, 2022). Hyosung'un kurucusu Cho Hong-je de Konfüçyüs bilim adamlarından oluşan büyük topraklara sahip bir ailede büyüdü ve onun liderliğinin de Konfüçyanizm'inden büyük ölçüde etkilendiği belirtiliyor (Kim, 2005). Hatta Konfüçyen toprak ağa sınıfı ailesinden olmayan Doosan'un kurucusu Park Doo-byung da Konfüçyen etiğine dayalı değerler ve liderlik özelliği göstermektedir (Jeon ve Lee, 2015). Kore'nin bu ilk girişimcileri, Konfüçyanizm'e maruz kalan bir ortamda büyüdüklerinden, Konfüçyen bir inanç sistemini içselleştirdikleri düşünülmektedir. Bu durumun onların örgüt yönetim biçimlerine yansıma olduğu söyleyebilir. Başka bir deyişle bir aktör olarak gömülmüslük, kişinin ait olduğu çevrenin etkisinden kaçamayacağı anlamına gelir.

Yapı açısından, bu ilk girişimcilerin örgütlerini yönetme biçimlerinin de mevcut Konfüçyen örgütsel biçimlerinden çok fazla sapmadığı söylenebilir. O zamanların aile örgütü veya idari örgütü gibi tüm sosyal örgütlerin biçiminin zaten Konfüçyen düzenine göre işleyen merkezi bir hiyerarşik yapısı vardı. Diğer örgütsel yapı veya yönetim biçimlerine alışık değildi, başka örgütsel yapı biçimi üzerinde düşünölmeye de pek yer olmadığı varsayılmaktadır. Bu nedenle, ilk günlerdeki işletme örgütlenmesi, kan bağına dayalı merkezi aile yönetimi biçiminden veya Konfüçyen geleneğın ataerkil örgütlenmesinden ödünç alınmış olarak görölebilir. Aktörlerin bulunduğu yapı içerisinde seçim yapabilecekleri ve kendilerine avantajlı bir yöntem seçebilecekleri düşünöldüğünde mevcut toplumsal yapı da aktörlerin seçimini sınırlayan bir kısıtlama faktörüdür. Hem mevcut yapı hem de aktörler mevcut çevre tarafından kısıtlanmış olarak görölebilir ve bu anlamda radikal kurumsal değışim oldukça dirençli olabilir.

b. Maddi Uygulamalar ve Sembolik Anlamlar ile Oluşan Kurumlar

Tüm kurumsal mantık hem maddi hem de sembolik unsurlardan oluşmaktadır. Maddi unsurlar fiziksel yapı ve uygulamalarından bahsederken sembolik unsurlar ise anlam ve fikirlerinden bahsetmektedir. Sembolik unsurlar gözle görünen zorlayıcı veya düzenli mantık sistemine ilave olarak davranışı etkileyen bütün kültürel, bilişsel ve gayri resmî düşünceleri de kapsamaktadır (Friedland ve Alford, 1991; Thornton ve Ocasio, 2008; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). Bu iki unsur birbiriyle iç içe geçerek kurumsal mantığı oluşturmaktadır.

Bu araştırma konusuyla ilgili bir örnek olarak Konfüçyanizm kurumsal mantık, grup ve sosyal istikrarı vurgular. Örgüt istikrarı, Konfüçyanizm mantığının temel hedefi olarak görülebilir ve bu hedef, çeşitli sembolik anlamlar ve maddi uygulamalarla desteklenir. Bu sembolik anlamlarından biri de 'inhwa'(harmoni) değeridir. 'Inhwa', örgütsel istikrar ve barışa değer veren bir örgütsel değer olarak birçok Koreli şirkette bulunmaktadır (Alston, 1989; Rowley, 2013). İlgili bölümlerde açıklanacağı gibi, hiyerarşi vurgusu da bu örgüt istikrarının temel hedefini destekleyen önemli bir sembolik anlamdır. Bu 'inhwa'(harmoni) değeri veya hiyerarşi vurgulamanın sembolik anlamı, onlara uygun maddi uygulamalarla birleştirilir. Örgüt istikrarı için maddi uygulamaların temsili bir örneği, kıdem sistemi yönetimidir. Koreli şirketler, rütbeleri ve ödeme sistemlerini yaşa ve kıdem yılına göre hiyerarşik olarak yöneten bir kıdem sistemini uzun süredir sürdürmektedir. Kıdem sistemi, Kore şirketlerinin büyümesinden bu yana personel yönetiminin temel çerçevesi olmuştur (Kim ve Oh, 2008; Yang, 2008; Yu, 2014). 21. yüzyılda gölgede kalan ömür boyu istihdam kavramı da bu kıdem sistemi ile birlikte oluşturulmuş bir kavramdır. 'Inhwa', hiyerarşi vurgusu ise sembolik anlamlar olarak ve kıdeme dayalı örgütsel yönetimi ise maddi uygulama olarak birbirine karışmış şekilde birlikte Konfüçyanizm mantığının örgüt istikrarını gerçekleştirmektedir.

c. Tarihsel Durumsallık Olarak Kurumlar

Kurumlar sosyal bağlamlar ile var olmaktadır. Kurumsal mantık perspektifi, insan davranışını durumsal (situated) bir özellik olarak değerlendirmektedir. Yerleşiklik, zaman ve mekâna göre durumların değişmekte olduğundan bahsedip bağlamın önemini vurgulamaktadır (Friedland ve Alford, 1991; Ross ve Nisbett, 2011; Thornton ve Ocasio, 2008; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). Kurumlar, tarihsel durum özelliklerinin

birikimden oluşan durumsal nesnelerdir. Ayrıca belirli bir zamandaki kurumsal düzenlemeler ve öncelikler zaman içinde farklı şekillerde yeniden düzenlenebilmektedir. Dolayısıyla bireylerin ve örgütlerin eylemleri ait oldukları toplumun sosyo-kültürel bağlamları ve tarihsellikleri bakımından ele alınmadan anlaşılmaz. Kurumsal mantık, sosyal olarak inşa edilmiş ve tarihsel bağlamları kapsayan uygulamalar, varsayımlar, değerler, inançlar ve kuralların kalıpları anlamına gelmekte olup bunlar toplumun bağlamları ile beraber ilerlemektedir. Bu açıdan kurumsal mantık perspektifi, belirlenimci bir görüşten ziyade olasılığa dayalı bir yaklaşımdır.

Bu araştırma, Kore'nin şu anki piyasa kurumunu tarihsel durumlarının bir sonucu olarak görmektedir. Son zamanlardaki kurumsal mantık perspektifi, ekonomik gelişimdeki ülkelerin kurumsal heterojenliğine teorik bir açıklama sağlama olasılığını göstermeye çalışmakta olup (Zhao ve Lounsbury, 2016; Zhao ve Wry, 2016) bu girişimlerin ortasında her ülkedeki farklı tarihsel bağlamları ve durumları yerleştirmektedir. Kore'nin piyasa mantığı diğer ülkelerle aynı değildir. Bunun nedeni, Kore'nin piyasa mantığının benzersiz bir tarihsel bağlamda şekillenmiş olmasıdır.

Bölüm 2'de açıklanacağı gibi, Joseon Hanedanlığı'nda en egemen kurum olan Konfüçyanizm mantık öncesinde hâkim olduğu konumunu hızla kaybettikçe ve bütün bir toplumda Konfüçyanizm'ini destekleyen kurumsal çevresi yenilendikçe Kore'nin piyasa mantığı güçlü bir şekilde büyümüştür. Konfüçyanizm mantığa dayalı sosyal sınıf sisteminin hızla çökmesi ve geleneksel tarım topluluklarının çözülmesi ile modern anlamdaki ekonomik bireylerin doğuşu piyasa mantığının hızla büyümesini desteklemişti. Geleneksel sosyal sınıf sisteminin çöktüğü bir durumda okuma seviyesi ve ekonomik güç bir sahte (pseudo) sınıf gibi algılanmaya başlandı. Japon sömürge döneminde, Japonya'nın ekonomik kurumları ve anlayışları hızla tanıtıldı ve bunlar taklit edildi. Kore Savaşı'ndan sonra Kuzey Kore ile karşı karşıya gelmesi, komünizm ile ideolojik rekabeti, ülkede güvenlik sorunu yaratmış ve komünizmin zıt noktası olarak serbest piyasa anlayışı ulusal bir ideoloji haline gelmişti. Askeri hükümetler siyasi olarak sanayileşme ve ekonomik kalkınmayı benimsendiğinden serbest piyasa anlayışı ulusal düzeyde desteklenmişti. ABD'nin ekonomik ve askeri etkileri arttıkça Amerikan tarzı piyasa anlayışı da büyük bir etkiye sahip oldu. İhracata yönelik ekonomik kalkınma stratejisi, küresel piyasaya olan ilgiyi artırdı ve daha evrensel bir piyasa mantığına olan inancı besledi. Tüm bu süreçler Kore'nin kendine has karışık

tarihsel durumu içinde gerçekleşmiş ve Kore'nin mevcut piyasa mantığı bu tarihsel bağlamda şekillenmiştir.

d. Çapraz Düzey (Cross-level) Etkileşim ile Çoklu Düzeylerde Bulunan Kurumlar

Kurumlar, toplumun çeşitli seviyelerinde karmaşık bir şekilde çalışır. Bir toplum birbirleriyle etkileşimde bulunan kurumlardan oluşan bir kurumlararası (interinstitutional) sistemdir (Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). Kurumsal mantık perspektifinde kurumlar; bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak çeşitli seviyelerde eş zamanlı ve çapraz düzeylerde çalışmaktadır. Birden çok düzeyde eş zamanlı olarak faaliyet gösteren kurumlar kavramı ise kurumlar arasındaki rekabeti ve kurumsal değişimi açıklamaya yol açan önemli bir konsepttir. Bu sayede birden fazla düzeydeki araştırmaya olanak tanınmaktadır. Farklı düzeylerden, diğer çeşitli kurumlardan yeni kurumsal mantıklar sürekli içeriye tanıtıldığından kurumsal mantıklar arasında öncelikler ve düzenlemeler ortaya çıkmaktadır. Bu durumun ise rekabete ve koalisyonla yol açtığı söylenilebilir (Adler, 2001; Dunn ve Jones, 2010; Friedland ve Alford, 1991; Goodrick ve Reay, 2011; Greenwood vd., 2010; Thornton ve Ocasio, 2008; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012;).

Bu çalışmanın konusu olan Kore'nin yönetim tarzı, çeşitli düzeylerdeki aktörlerin eylemleri ve karmaşık karşılıklı etkileşimleri sonucunda oluşmuştur. En makro ulusal ve toplumsal düzeyde, Kore yönetim tarzı, Konfüçyanizm mantığının çöküşü ve piyasa mantığının yükselişi şeklindeki tarihsel eğilimde yer almaktadır. Bu süreç, daha alt topluluk ve örgütsel alan düzeyinde, en alt bireysel düzeyde birçok değişim ve karşılıklı etkileşimle yürütülmüştür. Geleneksel Konfüçyen sınıf sisteminin veya kırsal topluluğun çöküşü, geniş aile sisteminin veya aile merkezli sosyal örgütlerin çökmesine yol açtı bu da modern hükümet kuruluşlarının ve modern işletme örgütlerinin oluşumunda sürekli kurumsal düzenlemeyi yenilemiştir. Hükümetler de önemli aktörler olarak hem değişimler yaşamış hem de etkili olmuştur. Geleneksel sınıf sisteminden ve geniş aile sisteminin sıkı bağlarından kurtulmuş, ekonomik başarı arzusuyla dolu bireyler doğdu. Bunlar arasından ilk girişimciler ortaya çıktı. Kore yönetim tarzı, bu karmaşık değişimler ve karşılıklı etkileşimler içinde şekillendi. Bu yönetim tarzı günümüzde değişmeye devam etmektedir. Bu nedenle, Kore'nin günümüz yönetim

tarzını anlamak için ulus, toplum, hükümet, endüstri, aile, topluluk ve birey gibi çeşitli boyutlardaki kurumsal değişimleri ve eylemleri ele almak gerekmektedir.

Kurumsal mantık perspektifi, mikro düzeyde insanların etkileşimdeki dil ve sembollere önem veren sembolik etkileşimcilik görüşü sergilemektedir. Makro düzeyde ise toplumun tarihselliğini vurgulamakla birlikte işlevselci bir bakış açısı göstermektedir. Epistemolojik açıdan hem bireysel öznelliği hem de toplumsal konsensüsünü vurgulayan konstruktivizm görüşünü; ontolojik olarak ise radikal olamayan ama değişime müsait olan istikrar ve düzenleyici toplum görüşünü sergilemektedir. Kurumsal mantık perspektifi, aktör ve yapının ikililiği, yani gömülmüslük kavramı ile bir kurumlar arası sistemi olan toplumu birleştirerek mikro seviye ve makro seviyeyi bütünleştirmektedir.²

1.2.2. Kurumsal Mantık Perspektifinin İşleyiş Biçimleri

Kurumsal mantığın bireylerin ve örgütlerin davranışını etkileme işleyişleri, kolektif kimlik, statü ve güç rekabeti, sınıflandırması ve kategorize etmesi, dikkatlendirme olarak dört biçimde ele alınmaktadır (Greenwood vd., 2010; Thornton ve Ocasio, 2008).

Kolektif kimlik ya da ortak kimlik; algılanan ortak bir sosyal statü veya durumlara dayalı oluşturulan bir sosyal grubun yaşadığı bilişsel, normatif ve duygusal bağlardır (Polletta ve Jasper, 2001; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012; Rao, Monin ve Durand, 2003). Kolektif bir kimlik kurumsallaştığında o grup belirli bir kurumsal mantığını geliştirip üyelerine standart bir şekilde iletmektedir (Bevort ve Suddaby, 2016; Greenwood vd., 2010; Jackall, 1998; Rao, Monin ve Durand, 2003;). Bir birey kendisinin de içinde bulunduğu bir grup ile özdeşleştiğinde bu durum hem grup kimliğini kabul etmesi hem de o gruptaki kurumsal mantığı kabul etmesi anlamına gelmektedir (Bevort ve Suddaby, 2016; Thornton ve Ocasio, 2008). Örneğin, Lounsbury'nin (2002) araştırması finans sektörü içinde bulunan ortak kimliğin kurumsal mantık değişimiyle beraber değiştiğini, bunun daha profesyonel kimlik eğilimi üreterek daha fazla profesyonel uygulamalar oluşturduğunu göstermiştir.

² Kurumsal mantık perspektifi, Granovetter (1985)'in gömülmüslük kavramı ile aktörlerin fazla-sosyalleşme (over-socialized) ve az-sosyalleşme (under-socialized) sorunlar çözüm sunmaktadır. Granovetter (1985), mikroekonomi'de varsayılan kişisel çıkar arayışındaki rasyonel birey ise sosyal etkileşimini dikkat almadığından az-sosyalleşme, yapısal işlevselci sosyolojide ise toplumun normlar ve değerlerini içselleşmiş bireylerini varsayarak aktörlerin özerklik konuyu göz ardı ettiğinden fazla-sosyalleşme sorunu öne sürmüştür.

İkincisi ise statü ve gücün, kurumsal mantıkların maddi unsurların işleyişinin sonucu olmasıdır. Statü ve güç, rekabet mekanizması yani statü ve gücü elde etme yöntemleri, mevcut egemen kurumsal mantıkların maddi uygulamaları ile ilgilidir. Kurumsal mantık, rekabet oyununun kurallarını belirlemekte olup statü ve gücün kazanma veya kaybetme yolunun araç-amaç ilişkisini oluşturmaktadır (Bjerregaard ve Jonasson, 2014; Lounsbury ve Ventresca, 2002, Ocasio, 1999; Seo ve Creed, 2002;). Örneğin, Thornton ve Ocasio (1999) yükseköğrenim yayıncılık sektöründeki kurumsal mantığın, editöryal mantıktan zaman içerisinde piyasa mantığına doğru olan değişimini araştırmıştır. Editöryal mantıktaki yazar ve editör ilişkisinden oluşan araç-amaç ilişkisi, örgütün büyüklüğünden ve yapıdan etkilenirken piyasa mantığına gelindiğinde ise kaynakların elde edilmesi ve rekabete dayanan araç-amaç ilişkisine dönüştüğü görülmektedir.

Üçüncü ise sınıflandırma ve kategorize etmesinin bireyin davranışını hem kısıtlayan hem de tetikleyen bilişsel bir alet olduğudur. Aktörler toplumun sınıflandırılmış ve kategorize edilmiş, yani sosyal olarak inşa edilmiş sınıflandırma sistemindeki görevini yerine getirmektedir. Kurumsal mantıklar aktörlere meşru ve uygun olan sınıflandırma sistemini sunmaktadır. Kurumsal mantık mevcut sınıflandırma sistemine yeni kategoriler ekleyebilmektedir. Önceki sistem anlamlarına ise değişiklik getirebilmektedir (Ocasio, Loewenstein ve Nigam, 2012; Rao, Monin ve Durand, 2003; Reuf, 1999). Örneğin, piyasa mantığının gelişmesi ise finans ve riski entegre bir şekilde yönetmek gerektiği düşüncesini geliştirmiştir. Böylece bu da yeni bir finans örgütün ortaya çıkma ihtimalini yükseltmiştir (Reuf, 1999).

Dördüncü olarak sosyal aktörlerin spesifik kurumsal olay ve olguya gösterilen özenin seviyesi ve tarzıdır. Her olay ve olguya eşit ilgi ve özen gösterilmemektedir. Dış çevrenin örgüt tarafından bekleyen beklentileri, örgüt üyeleri tarafından önemsenen örgüt imajı gibi unsurları, örgütlerin ortaya çıkan olay ve olguya verilen ilgi ve özen seviyesini etkilemektedir (Hoffman ve Ocasio, 2001). Kurumsal mantık ise öncelikle olay ve olgunun meşruiyeti ve önemi, sonra çözümün uygunluğunu değerlendirirken kullanılan değerlerini belirleyerek ilgiyi yapısalıştırmaktadır. Örneğin, güzel duyuların hâkim olduğu bir mantıktan, piyasa mantığına dönüşen bir orkestrayı araştırma konusunu ele alan Glynn ve Lounsbury (2005) çalışmasında, güzel duyular mantığı döneminde müzik kalitesinin ve eleştirmenlerin değerlendirmesinin örgütün ilgi noktası olduğunu söylemişlerdir. Ancak piyasa mantığının güçlendiği dönemde ise ilgi

noktasının bilet satış rakamları ve seyircilerin reaksiyonları olarak değiştiğini belirtmektedir.

Yukarıda kurumsal mantıkların bireylerin ve örgütlerin üzerine olan işleyişleri açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak bazen bu durumun aksine bireyler ve örgütler de kurumsal mantıkları etkilemektedir. Bireyler ve örgütler, yani aktörler günlük faaliyetlerinde kurumları ve kurumsal mantığı sürekli yeniden oluşturmakta böylece kurumların ve kurumsal mantığın sınırlarını her eylemde yeniden çizmiş olmaktadır. Kısmi özerkliğe sahip olan aktörler çeşitli kurumlar ve kurumsal mantıkların bulunduğu karmaşık bağlamlarda ikame mantığını seçip deneme yeteneğine sahiptir (Binder, 2007; Bjerregaard ve Jonasson, 2014; Seo ve Creed, 2002; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012).

Egemen olan kurumsal mantıkların sınırı ve bağlamlarının kısıtlanmasına rağmen, yeni kurumsal mantıkların araştırılıp yayılmasında aktif rol oynayanlara kurumsal girişimci denilmektedir. Kurumsal girişimci, örgütsel alanlarda kurumsal farklılaşmada, parçalanmada ve çelişmede önemli bir rol oynamaktadır (Thornton ve Ocasio, 2008). Kurumsal girişimci, kurumsal mantıklar arasındaki farkları ve çelişkileri fark edip mantık değişimini tetiklemektedir (Suddaby ve Greenwood, 2005; Thornton, 2004; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012; Zilber, 2006;). Kurumsal girişimci, başkaları adına hareket ederek örgütsel alanda maddi uygulamalar ve sembolik kaynakları harekete geçiren ve yeni kurumsal bir düzen yaratan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Thornton ve Ocasio, 2008). Kurumsal girişimci, belirli bir örgütsel alanı oluşturan kurumsal mantıkları şekillendirmek için dili bilinçli olarak kullanan aktörler olarak görülmektedir (Suddaby ve Greenwood, 2005). Kurumsal girişimci, kültürel sembolleri ve uygulamaları manipüle etmek için hem kendi elindeki maddi gücü kendi lehine kullanmakta hem de retorik stratejileri (Suddaby ve Greenwood 2005) ve hikâye anlatımı (Zilber, 2006) gibi farklı mekanizmalara başvurabilmektedir. Örneğin Suddaby ve Greenwood (2005), muhasebe endüstrisindeki örgütsel formlar üzerinde yaptıkları çalışmada, kurumsal girişimcilerin mevcut sembol ve uygulamaları yeniden yorumlamak ve manipüle etmek için retorik stratejilerini nasıl kullandıklarını göstermiştir. Dolayısıyla kurumsal girişimci, örgütsel formların meşruluğunu tanımlayan egemen kurumsal mantığı doğrulamak ya da gözden düşürmek için retorik stratejilerden yararlanmaktadır.

1.3. Kurumsal Düzen ve Egemen Kurumlar

Toplumun, çeşitli kurumlardan oluşan kurumlar arası bir sistem olduğu söylenebilir. Kurumsal mantık perspektifi birey, örgüt, örgütsel alan ve toplum gibi analiz birimlerinde çeşitli kurumları içerdiğinden o kurumların rekabetleri ile koalisyonlarının oluşumdan bahsetmektedir. Bu suretle kurumların sıralanmasını ve önceliklerini belirlemekte yani bir diğer deyişle kurumsal düzeni kurmaktadır (Friedland ve Alford, 1991; Jagodzinski, 2017; Thornton ve Ocasio, 2008; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012).

Merkez kurum ise toplumda önemli bir yere sahip olan egemen durumdaki kurumlardır. Friedland ve Alford'a (1991) göre, modern batı toplumlarında kapitalist piyasa, çekirdek aile, bürokratik devlet yapısı, Batılı demokrasi ve Hristiyanlık olmak üzere beş adet merkez kurum bulunmaktadır. Bu merkez kurumlar kendi mantığını koruyarak, güçlendirerek ve genişleterek diğer kurumlarla rekabet etmektedir. Thornton ve diğerleri (2012) ise merkez kurumları piyasa, devlet, aile, din, topluluk, meslek ve şirket olarak yeniden değerlendirerek bunları, kurumların ideal tipleri olarak irdelemiştir.

Bir kurum kendine has bir merkezi mantığa sahiptir (Friedland ve Alford, 1991: 248). Her kurumsal mantık kendine has amaç ile meşruiyet, bilgi, otorite ve norm kaynağına sahiptir (Jagodzinski, 2017; Thornton ve Ocasio, 2008; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). Bir merkez kurum olarak piyasanın egemen mantığı insan hareketlerinin ticarileştirme ve maddi birikimidir. Piyasa kurumsal mantığının meşruiyet kaynağı şirketin piyasa değeri; bilgi kaynağı ise pazar pozisyonu, norm kaynağı ise bireylerin çıkar arzusu, etkinlik arzusu, kazanım ve kârın maksimize edilmesi; bunun amacının ise toplumda çoğunluk temelinde koordinasyonun sağlanması olduğu belirtilebilir (Friedland ve Alford, 1991; Jagodzinski, 2017, Taş, Ersoy ve Gürler, 2022; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012).

Devletin merkez mantığı ise yasal ve bürokratik hiyerarşi yöntemiyle insan aktivitelerini rasyonelleştirme ve düzene koymasındır. Devletin kurumsal mantığının meşruiyet kaynağı demokratik süreçlere katılımıdır. Kurumsal mantığın bilgi kaynağı bürokratik hâkimiyet, normların kaynağı ise ulusal ve ulusa özgü olan bağlanma duygusudur. Kurumsal mantığın amacının da insanların ortak refahlarının artırılması

olduğu belirtilebilir (Friedland ve Alford, 1991; Jagodzinski, 2017; Taş, Ersoy ve Gürler, 2022; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012).

Ailenin merkez mantığının üyelerinin kan bağı ve koşulsuz sadakati ile ailenin çıkarlarının, mutluluğunun ve devamlılığının gerçekleştirilmesi olduğu söylenebilir. Aile kurumsal mantığının meşruiyet kaynağının ise aile üyelerine sadakat, karşılıklı ilişkilerde güven ve inanç olduğu belirtilebilir. Aile kurumunun bilgi kaynağının yaş ve saygıya dayalı ataerkil egemenlik olduğu, normlarının kaynağının ise aile mensubiyetine bağlanma duygusu olduğu söylenebilir. Aile kurumunun amacının ise ailenin statüsünü ve ailenin şanını koruyup yükseltmesi olduğu belirtilebilir (Bhappu, 2000; Friedland ve Alford, 1991; Jagodzinski, 2017; Taş, Ersoy ve Gürler, 2022; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012).

Dinin bir egemen kurum olarak önemli konuma sahip olduğu iddia edilse de din kurumunun merkez mantığının içeriği hâlâ yeterince belirlenmemiştir (Aysan, 2017). Dinin egemen mantığının hakikat arayışı olduğu ve aktörlerinin uygulamaları üzerinde olacak şekilde kendi inanç sistemine özgü örflerinin, geleneklerinin, normlarının ve değerlerinin bulunduğu belirtilebilir. Din kurumsal mantığının meşruiyet kaynağı sorgulandığında ise insan hayatındaki metafizik-soyut boyutlar ön plana çıkmaktadır. Dinin bilgi kaynağının ise peygamberler, önderler ve din adamlarının olduğu; normların kaynağının ise dinin inşa ettiği cemaat veya topluluklara katılım ile bağlanılma durumu olduğu söylenebilir. Din kurumunun kurumsal mantık amacının ise insanların günlük yaşam içerisinde algıladıkları sembollerin varlığı ve dinî yorumlarının arttırılması olduğu belirtilebilir (Jagodzinski, 2017; Taş, Ersoy ve Gürler, 2022; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012;).

Meslek kurumsal mantığında ise belirli bir iş koluna özgü norm ve değerler temelinde yetişmiş/yetiştirilmiş ve aynı zamanda bu normlarla değerlerin taşıyıcı rolünü icra eden uzmanların alana yönelik uygulamalarının yine mesleğe özgü değerler ve normlar düzleminde gerçekleştirilmesini sağlamaları söz konusudur (Scott, 2008; Scott vd., 2000). Meslek kurumsal mantığının meşruiyet kaynağı ilgili meslekî temelde sahip olunan uzmanlık bilgisidir. Mesleki kurumsal mantığının bilgi kaynağı ise meslekî birlikler ve diğer mesleki örgütlere bağlanması durumu olduğu ifade edilebilmektedir. Mesleki kurumsal mantığının ürettiği normların kaynağı olarak mesleki örgütler ve

birlikler oluşturma; meslekî kurumsal mantığının temel amacının ise uzmanlığın değerini ve namını yükseltme olduğu söylenebilir (Jagodzinski, 2017; Taş, Ersoy ve Gürler, 2022; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012).

Topluluk kurumsal mantığının bağlı olunan topluluğun sosyal ve yönetsel eylemlerinde topluluğa ait olan ve topluluk üyeleri tarafından yüceleştirilmiş menfaatlerin bireylerin çıkar ve menfaatlerinin önüne geçmesi durumu söz konusudur. Topluluk kurumsal mantığının meşruiyet kaynağı topluluk üyeleri arasında ortak bir amaç için bir araya getirilmiş azimleri ve toplumun ilişkilerindeki güven ve inançtır. Topluluk kurumsal mantığının bilgi kaynağının ise topluluk değerlerine ve ideolojisine olan bağlılıkları olduğu belirtilebilir. Topluluk kurumsal mantığının normlar kaynağı ise topluluğa ait olma ve bağlanma olduğu, topluluk kurumsal mantığının amacının ise topluluğun itibarının yükseltilmesi olduğu gösterilebilir (Jagodzinski, 2017, Taş, Ersoy ve Gürler, 2022; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012;).

İşletmeler bir kurum olarak yönetim sistemleridir. İşletme kurumunun merkez mantığının ise uzun dönemde piyasa değerlerini yaratan kârlı ve sürdürülebilir ekonomik faaliyetin yürütülmesidir. İşletmeler çoğu zaman bürokratik-hiyerarşik örgüt yapısına sahip olsalar da bu durum bir zorunluluk değildir. İşletmeler tarihsel kurumsal yeniliğin sonucunda ortaya çıkan, yani ekonomi faaliyetini birey seviyesinden tüzel kişi seviyesine taşıyarak ortaya çıkan yasal kurumlardır. Sermaye toplama, sözleşme hakkı ve hisse sahibinin sınırlı sorumluluğu gibi ekonomik faaliyet için avantajlara sahip olan işletmeler çağdaş toplumların ve günümüz insanının yaşamının olmazsa olmaz parçalarından bir tanesidir. (Selznick, 1957; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012; Williamson, 1975). İşletme kurumsal mantığının meşruiyet kaynağı, piyasadaki pozisyonudur. Bilgi kaynağı ise yönetim hiyerarşisi içinde bulunan görevlilerdir. İşletme kurumsal mantığının normlar kaynağı ise çalışma sözleşmelerinden doğan sorumluluklarıdır. İşletme kurumsal mantığının temel amacının ise ekonomik faaliyetlerinde başarılı olup büyüme ve bu faaliyetlerin çeşitlendirilmesi olduğu söylenilebilir (Jagodzinski, 2017; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012).

1.4. Kurumsal Mantıklar Arasındaki Rekabet ve Koalisyon

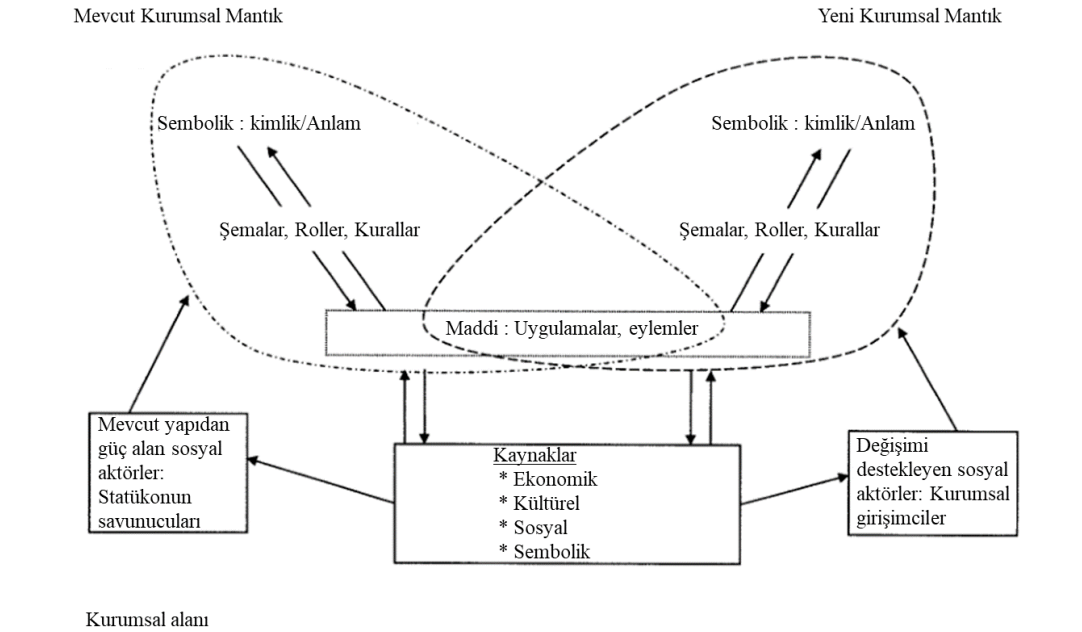
Kurumsal mantık yaklaşımı, kurumları yekpare varlıklar olarak değil, birleşik yapılar (kompleksler) olarak tanımaktadır. Bu, belirli bir kurumun çeşitli unsurlardan ve

mantıklardan oluştuğu anlamına gelir. Bu unsurların karmaşık bileşimi göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumlar, bu iç mantıkların bileşiminin her zaman entegre bir bütün olarak var olmadığı yani işlevsel olarak ortak bir amaç ve araç üzere işlev görmelerine gerek olmadığı anlamına gelir. Kurumlar ayrıştırılabilir bir mantık kompleksi olarak algılandığında zamanın belirli bir noktasında istikrara sahip gibi görünür ancak bu mantıklar arasında çelişkili ilişkiler vardır (Greenwood vd., 2010; Scott, 2001; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). Kurumları bir kurumsal mantık kompleksi olarak kabul eden görüş, çeşitli kurum ve mantıkların birleştiğini veya birbirini etkilediğini varsayarak doğal olarak 'zaman' kavramının ortaya çıkışı ile kurumsal değişiklikleri açıklayıcı güçtür.

Bir kurum diğer kurumlardan bağımsız olarak var olamaz. Sosyal olgular üzerindeki kurumlar da bağımsız değildir ve bunlar birbirleriyle etkileşim içindedir. Bir alandaki kurumsal mantık, diğer alanlardaki kurumsal mantığın işlevini ve etkinliğini engelleyebilir veya artırabilir. Belirli bir kurumsal mantığın diğer kurumsal mantıkların işlev ve etkililiğini bastırdığı veya bunlarla rekabet ettiği durum, kurumsal mantıklar arasındaki hâkimiyet rekabeti olarak ifade edilir. Tersine, belirli bir kurumsal mantığın başka bir kurumsal mantığı desteklediği durum, kurumsal mantıklar arasındaki tamamlayıcılık kavramı ile ifade edilir. Kurumsal mantıklar birbiriyle ilişkilidir, ancak bu sadece yatay bir ilişki olarak ortaya çıkmaz. Kurumsal mantıklar etki düzeyi açısından farklılaşabilirler. Böylece, kurumsal mantıklar arasında etki ve güç açısından anlamlı bir hiyerarşiden bahsedilebilir (Amable, 2000; 2003).

Kurumsal çevresi çeşitli kurumlardan karmaşık ve katmanlı bir şekilde oluştuğundan bu çevre içindeki kurumsal mantıklar çoğulcudur. Çeşitli kurumsal mantıkların bir arada bulunması kurumsal karmaşıklık yaratmakta olup bu durum örgütün strateji ve davranışlarını çeşitli şekillerde etkilemektedir (Greenwood vd., 2010; Seo ve Creed, 2002; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). Kurumsal karmaşıklığı ya da çoğulculuğu bulunan kurumlar, kurumsal mantıklar açısından çatışmalar yaratıp mantık uygulamalarında aktörlere faaliyet alanı sunmaktadır. Mevcut kurumsal kompozisyonun işlevsel verimliliği ve uyarlanılabilirliği bozulduğunda ilgili kurumun iç tutarlılığı ile o kurumun çevresindeki çeşitli kurumsal mantıklarla uyum sağlanamadığı ve içinde bulunulan bir grubun menfaati ve tercihlerinin görmezden geldiği durumlarda kurumsal mantıklar arasındaki çatışmalar çoğalmaktadır. (Seo ve Creed, 2002).

Kurumsal mantık rekabeti veya kurumsal mantık değişimi, Misangyi ve diğerlerinin (2008) şematik modeli ile etkili bir şekilde açıklanmaktadır. Misangyi ve diğerleri, mevcut mantıkla çelişen yeni mantık arasındaki çelişkili ilişkiyi mantığın içeriği, aktörler ve mevcut kaynaklar arasındaki etkileşim olarak açıklar. Kurumsal mantıklar, ancak gömülü bulunduğu aktörler ve kaynaklar tarafından desteklendikleri ölçüde zamanla yeniden üretilebilmektedir. Kurumsal mantık, gömülü ortamda kimlik, rol ve arka plan bilgisi bulunduran ve kullanan çeşitli aktörler tarafından yeniden üretilebilmektedir. Aktörler günlük faaliyetlerinde mevcut ekonomik, kültürel, sosyal ve sembolik kaynakları kullanırlar. Aktörler, çatışan veya rekabet eden kurumsal mantıklar arasında yeni kurumsal mantığın bileşenlerini aktif olarak kabul eden kurumsal girişimci eğilimini gösterebilir veya mevcut kurumsal mantığa bağlı kalmak için muhafazakâr eğilimleri seçebilir. Kurumsal mantığın yeniden üretimi otomatik değildir, sürekli sosyal etkileşim içinde şekillenmektedir (Misangyi, Weaver ve Elms, 2008).



Şekil 2: Kurumsal Mantıkların Rekabet Modeli

Kaynak: Misangyi, Weaver ve Elms'in (2008), Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. Academy of Management Review, 33(3), 750-770. ss-756

Açık bir rekabet veya çatışma durumu varsaymadan bile mantık değişikliklerinin çoğu, temel olarak mevcut mantık ile yeni mantık arasında bir rekabeti ima edebilmektedir.

Mevcut mantık, sürekliliği koruma eğiliminde olduğundan kurumsal mantıktaki değişim kademeli olarak ilerlemektedir. Dinî mantık ve piyasa mantığı gibi en geniş sosyal düzeydeki kurumsal mantıkların daha yavaş değişeceği düşünülebilir. Bunun nedeni, birbirleriyle ilişkili mantıkların diğer alanlarda ve diğer düzeylerde çeşitli kurumsal mantıklarla birlikte karmaşık çalışması ve ayrıca gömülü halde değişikliklerin yapılması gerektiğidir. Bu nedenle makro sosyal seviyesindeki mantıkta meydana gelen değişimleri inceleyebilmek için çok uzun bir zaman dilimindeki değişimleri takip etmek gerekmektedir. Kurumsal mantığın değiştiği bir nokta ya da mantık çatışmalarının ciddi olarak başladığı zamanındaki kısa süre içinde tam rekabetinin yönünü yakalamak zor olabilir. Örneğin, Dunn ve Jones (2010), 1967 ile 2005 yılları arasında tıp eğitimi alanında bakım mantığı ile bilimsel mantık arasındaki rekabeti analiz etmiş ve çatışan iki mantığın zamanla salındığı sonucunu sunmuştur. 40 yıllık nispeten uzun süreli rekabetin ardından bile bir tarafın net bir egemenliğinin hâlâ ortaya konulamaması, kurumsal mantığın rekabet sürecinin ne kadar kademeli ve uzun sürebileceğinin bir göstergesidir.

Çeşitli kurumsal mantıkların rekabet ve çatışma durumları üzerine bakışı; birincisi başlıca bir egemen kurumsal mantığın doğması, ikincisi devam eden rekabet, üçüncüsü de kurumsal mantıkların koalisyonu (birlikte yaşama) şeklinde üç grupta toplanabilir.

İlki, rekabet ve çatışmalardan zafer kazanmış bir egemen mantığın doğmasıdır. Bu görüşte, kurumsal mantıkların çatışmaları kısa süreli ve geçici bir durumdur, sonunda bir egemen kurumsal mantık ortaya çıkacaktır (Bettis ve Prahalad, 1995; DiMaggio ve Powell, 1983; Franke ve zu Knyphausen-Aufsess, 2014; Scott vd., 2000; Tracey, Phillips ve Jarvis, 2011), yeni egemen kurumsal mantığın meşruiyet kazanması ile bu yeni egemen mantık mevcut mantığın yerini alarak ‘deinstitutionalization’ (Oliver, 1992) sürecine girmektedir. DiMaggio ve Powell’ın (1983) temsil ettikleri yeni kurumsalcı yaklaşımın ‘eşbiçimlik’ süreci anlayışı bu egemen mantığın yayıldığı durumu göstermektedir. Örneğin, Güney Kore’nin büyük holding sistemi olan Chaebol, Japon Zaibatsu’nun öykünmecisi eşbiçimliği sonucudur (Granovetter, 2010: 438). Fakat bir egemen mantığın zafer görüşü bir sonraki kurumsal değişim ve kurumsal mantık değişimini açıklamakta zayıf kalabilmektedir.

İkinci grup, kurumsal mantıkların rekabetinin devamlılığıdır. Bir örgütsel alanda çeşitli kurumsal mantıklar devam eden rekabet ve çatışmalarda bulunmakta (Hayes ve Rajao, 2011; Glynn ve Lounsbury, 2005), bu rekabet ilişkisindeki denge değişiminin ise kurumsal değişimi beraberinde getirdiği söylenebilir. Devam eden rekabet varsayımı, aslında uzun süreden sonra bir egemen kurumsal mantığın olacağını ima etmektedir. Ancak rekabet ilişkisi çok uzun süreceğinden ve rekabetin sonucu değil süreci ile daha çok ilgilenildiğinden rekabet durumuna daha fazla odaklanılmaktadır. Birbirinden farklı ve çeşitli kurumsal mantıkların bir yerde birlikte rekabet ettiği düşüncesi örgüt, toplum ve kurumların değişimini açıklayabilen etkili bir kavram olarak kabul edilmektedir. Çeşitli kurumsal mantıklar arasında aktörlerin seçim süreci üzerine yapılan araştırmalar örgüt ve kurumsal değişim hakkında değerli bilgiler sunmaktadır. Gerçekten de birçok araştırma, rekabet ve çatışma ilişkisindeki farklı kurumsal mantıkları incelemektedir (Friedland ve Alford, 1991; Greenwood vd., 2010).

Üçüncü olarak, birden fazla kurumsal mantığın birlikte yaşama ya da koalisyon durumudur. Bu görüşte bir örgütsel alanda çeşitli kurumsal mantıklar beraber bulunmakta (Duun ve Jones, 2010; Reay ve Hinings, 2009) olup iş birliği ve koalisyon (constellation) yolu ile yeni dengeler kurulabilmekte ve kurumsal değişim meydana gelebilmektedir (Lawrence, Hardy ve Phillips, 2002; Nicholls ve Huybrechts, 2016). Bu durumun önemli varsayımı ise koalisyonun rekabet ilişkisine dayanmasıdır. Çatışan kurumsal mantıklardan bir tanesi zafer kazanıp meşruiyet elde ederek ve alanın egemenliğini ele alarak değil, çatışma ilişkileri içerisinde çoğulculuk ve karmaşıklık devam ederken dengelerin değişmesi ile yeni kurum değişimi ve kurumsal mantığın değişimini beraberinde getirmektedir (Duun ve Jones, 2010; Gray, 1989; Phillips, Lawrence ve Hardy, 2000; Reay ve Hinings, 2009).

Kurumsal mantık perspektifinin erken dönemlerinde karşılıklı, dışlayıcı veya birbirine ikame ilişkisi olduğu varsayılan iki kurumsal mantığın ‘şu ya da bu’ görüşe sahip olan araştırmalar çok fazlaydı. Günümüzde ise koalisyon ve iş birliği ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar çoğalmaktadır. Thornton ve Ocasio (1999), Thornton (2001; 2002), Lounsbury (2002, 2007), Glynn ve Lounsbury (2005) gibi araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çalışmaların çoğu, hızlı büyüyen piyasa mantığı ile arasındaki rekabetti kaybeden profesyonel mantık; meslek mantığı (editör, güzelduyu, mütevellî) ve bürokratik mantıkların küçülmesini açıklamaktadır. Oysaki Reay ve Hinings (2005,

2009) sağlık sekt6r6ndeki profesyonel mantığın ve piyasa-işletme mantığı arasındaki rekabet ilişkisinin (2005) iş birliği ilişkisine (2009) bakışını genişletmiştir. Dunn ve Jones (2010) ise rekabet eden kurumsal mantıkların zamanla egemenlik alışverişinde bulunarak birlikte evrim veya eş evrim (co-evolution) geçirdiğini savunmuşlardır. Goodrick ve Reay'in (2011) araştırmasında ise Amerikan eczacıların bug6nk6 profesyonel mesleklerinin tarihsel d6n6ř6m s6recini; devlet, şirket, piyasa ve meslek gibi d6rt kurumsal mantığın egemenlik değişimi olarak açıklamıştır. Bu alışma kurumsal mantıkların koalisyon değişimine g6re profesyonel mantığın yapısının da etkilendiğini g6stermektedir. Aynı zamanda ikiden fazla kurumsal mantığın çok boyutlu bir koalisyonu olabileceğini 6nermiştir.



Tablo 1: Mevcut Çalışmalarda Kurumsal Mantıklar Arasındaki İlişki

Araştırmacı	Yıl	Varsayılan İlişkisi	Araştırma Bölge ve Seviyesi	Araştırılan Kurumsal Mantıklar ve Sayı
Thornton ve Ocasio	1999	Rekabet	Endüstri / Yüksek Eğitim Yayıncılık	2 Editör, Piyasa
Anita D. Bhappu	2000	(Rekabet) *köken arayış	Toplum	1+1 Aile, Batı Yönetim Mantık
Patricia H. Thornton	2001	Rekabet	Endüstri / Yüksek Eğitim Yayıncılık	2 Editör, Piyasa
Paul S. Adler	2001	iş birlik	Örgütsel Alanı / Örgüt	3 Piyasa, Hiyerarşi, Güven
Patricia H. Thornton	2002	Rekabet	Endüstri / Yüksek Eğitim Yayıncılık	2 Editör, Piyasa
Lounsbury	2002	Rekabet	Örgütsel Alanı / Finans Sektör	2 Mevzuat, Piyasa
Kitchener, M.	2002	Rekabet	Örgütsel Alanı / Sağlık Sektör	2 Profesyonellik, Piyasa-Yönetim
Rao, Monin ve Durand	2003	Rekabet	Örgütsel Alanı / Fransız Elit Aşçılık	2 Noubelle Aşçılık, Geleneksel Aşçılık
Reay ve Hinings	2005	Birlikte yaşama (Rekabet)	Örgütsel Alanı / Sağlık Sektör	2 Sağlık Profesyonellik, İşletme-Benzeyen
Glynn ve Lounsbury	2005	Rekabet	Organization / ASO Orkestra	2 Güzelduyu, Piyasa
Michael Lounsbury	2007	Birlikte yaşama (Rekabet)	Örgütsel Alanı / Finans Sektör	2 Müteveli, Performans
Binder, A.	2007	Birlikte yaşama (Çeşitlilik)	Örgüt	Çoğulcu
Misangyi, Weaver ve Elms	2008	Rekabet	Toplum	2 Yeni Anti-yozlaşma, Mevcut Yozlaşma
Green jr, Babb ve Alpaslan	2008	Rekabet	Örgütsel Alanı / S&P 1500	2 Yönetici Kapitalizm, Yatırımcı Kapitalizm
Reay ve Hinings	2009	İş Birlik	Örgütsel Alanı / Sağlık Sektör	2 Sağlık Profesyonellik, İşletme-Benzeyen
Dunn ve Jones	2010	İş Birlik	Örgütsel Alanı / Sağlık Sektör	2 Bakım, Bilim
Greenwood vd.	2010	Birlikte yaşama (Etkileşim)	Endüstri / İspanya Üretim Şirketler	3 Devlet, Aile, Piyasa
Goodrick ve Reay	2011	İş Birlik	Örgütsel Alanı / Eczacılar	4 Profesyonellik, Piyasa, Şirket, Devlet
Bjerregaard ve Jonasson	2014	Birlikte yaşama (Rekabet)	Örgüt / 1 Güney Kore Kredi Kart Şirket	2 Kore Tarzı Konfüçyen Yönetim, ABD Tarzı Yönetim
Bevort ve Suddaby	2016	Rekabet	Örgüt / 1 Hollandalı Muhasebe Danışman Şirket	2 Profesyonel Meslek, Yönetici
Glaser vd.	2016	Birlikte Yaşama (Seçim)	Birey / Lisans Öğrencileri	2 Piyasa, Aile
Kim, Y. S.	2018	Birlikte Yaşama	Örgütsel Alanı / Güney Kore Üretim Şirketler	3 Piyasa Mantık HR, Hiyerarşi Mantık HR, Topluluk Mantık HR

1.5. Kore ve Asya Yönetimi Üzerinde Mevcut Kurumsal Mantık Literatürü

Kurumsal mantık açısından bakıldığında, Güney Kore veya Doğu Asya'daki diğer ülkelerde işletme yönetimi ile ilgili fazla çalışma bulunmamaktadır. Örnek olarak Bhappu (2000), Japon büyük şirketler grubu veya ağ grubu olan “Zaibatsu” ve “Keiretsu” oluşumunun kökenini geleneksel Japon aileciliği kurumsal mantığında bulmaya çalışmıştır. Bhappu (2000) Japon tarzı şirketler ağına kurumsal mantık açısından yaklaşmış, bu geleneksel aile mantığının maddi unsuru olan “ie (aile)”³, sembolik unsuru olan “ko (ebeveyne görev)” ve “on (karşılıklı görevi)”u Konfüçyen değerler olarak açıklamıştır. Ona göre, bir banka merkezinde olup çevresinde radyal olarak oluşturulmuş bir şirketler ağı olan mevcut Japon Keiretsu formu, merkezinde bir “honke ie (ana ailesi)” ve etrafında “bunke ie (şube ailesi)” olarak oluşan merkezileştirilmiş geleneksel aile sistemi “ie”den kaynaklanmaktadır.

Koreli şirketlerin kurumsal mantığıyla ilgili çalışmalara bakıldığında piyasa mantığının genişlemesini insan kaynakları fonksiyonunda bulmaya çalışan Bjerregaard ve Jonasson (2014) ve Kim'in (2018) çalışması göze çarpmaktadır. Bjerregaard ve Jonasson'un (2014), Koreli bir finans kuruluşunda gerçekleştirdiği örnek olay çalışmasında, sözde Kore tarzı ve Amerikan tarzı olarak iki karşıt mantığın bir arada var olduğunu belirlemiştir. 1997 finansal krizinin tetiklediği kurumsal değişikliklere rağmen; hayat boyu istihdam, kolektivizm ve uyum (harmoni) gibi mevcut ilişki odaklı çalışma tarzını temsil eden Güney Kore Konfüçyen mantığı; bireysel değerlere odaklı, rekabete odaklı ve performansa dayalı değerlendirmeye dönüşü temsil eden Amerikan mantığına tamamen yer verilmediğini ve bu iki karşıt mantığın örgüt içinde bir arada var olup çalışma sisteminin oluşumunda birbiriyle etkileşim içinde bulundukları tespit edilmiştir. Onlara göre, Kore'nin insan kaynakları sistemi, ilişki odaklı geleneksel insan kaynakları yönetimi ile Amerikan tarzı rekabet odaklı insan kaynakları yönetimi arasında dengeyi koruma yönünde devam etmektedir.

Kim (2018), kurumsal mantık bakış açısını uygulayarak bir organizasyonun insan kaynakları yönetiminde çeşitli mantıkların bir arada olduğu olgusunu belirlemiştir. Aynı zamanda Kim (2018), insan kaynakları yönetiminin politika yönünü ve faaliyet modelini yönlendiren kurumsal mantıkların çeşitli veya farklı olduğundan hareketle; bu

³ “ie”, Japonca olarak aile anlamında olup, aile reisi ve aile üyeler ile oluşan geleneksel geniş aile uygulaması demektir.

mantıkları pazar odaklı, hiyerarşi odaklı ve topluluk odaklı olarak sınıflandırmıştır. Örneğin; pazar odaklı insan kaynakları yönetimi, örgüt içi yetiştirme yerine deneyimli insan kaynaklarını dışarıdan işe alıp performansa dayalı farklı ücretlendirme politikaları izlemektedir. Öte yandan, topluluk odaklı insan kaynakları yönetimi, örgüt içinde İK yetiştirme ve iş güvenliği artırma gibi örgüt içi işgücü piyasası politikalarını takip eder ve grup performansına dayalı bir ücret politikasına yöneltir. Kim (2018) 140 Güney Koreli imalat şirketinin İK uygulamalarını analiz eden araştırmasında; Kore işletmelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında birden fazla karşıt kurumsal mantıkların bir arada var olduğunu öne sürmüştür.

1.6. Bölümün Değerlendirilmesi

Bu çalışmanın amacı, Kore işletme yönetim tarzını kurumsal mantık perspektifinden analiz etmektir. Bu bölümde, bu çalışmanın kavramsal çerçevesi olarak kullanılacak kurumsal mantık kavramı ve kullanımı incelenmiştir. Bu bölüm, kurumsal mantık yaklaşımının belirli bir ülkenin yani Kore'nin yönetim özelliklerinin veya yönetim tarzının incelenmesi için uygun bir kavramsal çerçevesi olup olmadığını değerlendirme sürecidir. Kurumsal mantık yaklaşımı kurumu çok geniş bir şekilde tanımlamaktadır. Kurumsal mantık yaklaşımı, dış kuralların ve düzenlemelerin normatif yönlerinin yanı sıra gayri resmi ve irrasyonel olan bilişsel ve kültürel yönleri de içeren bir kavramdır. Bu kavram, bu çalışmanın konusu olan Kore yönetim tarzını bir kurum olarak ele almak için kavramsal bir temel sağlamaktadır.

Kurumsal mantık yaklaşımında kurumlar, çeşitli kurumlar arasında birbirine bağlı etki ilişkileri içinde bulunur. Bu yaklaşımla bir kurumun diğer kurumlardan nasıl etkilendiğini açıklamak mümkündür. Ayrıca bu yaklaşım nihai olarak kurumsal değişimi açıklamak için anahtar kavramlar sağlamaktadır. Bu yönüyle kurumsal mantık yaklaşımı, bir kurum olarak Kore yönetim tarzının, diğer kurumlardan etkilenecek değişim geçirmesini açıklama potansiyeli barındırmaktadır. Bu kavram, günümüz kurumlarının karmaşık bir kurumsal çevre içinde sürekli değişen ve şekillenen tarihi ürünler olduğu sonucunu da getirmektedir. Bu nedenle kurumsal mantık yaklaşımı, Kore yönetim tarzını bir sonuç hali olarak değil, sonucun sebebine ve oluşum sürecine bakabilmek için kavramsal bir temel sağlamaktadır. Bu yaklaşım, Kore yönetim tarzına ilişkin çok boyutlu bir anlayış sağlayacaktır.

Kurumsal mantık yaklaşımdan farklı olarak ülkeler arasındaki farklılıkları karşılaştırmaya yönelik bir yaklaşım olan karşılaştırmalı kültürel perspektif literatürde yer almaktadır. Aslında, Kore'nin yönetim özellikleri konusunda birçok çalışma, örgüt kültürü veya karşılaştırmalı kültür perspektifini benimsemiştir. Fakat karşılaştırmalı kültürel bakış açısı, ülkeler arasındaki farklılıkları tek bir kelime olan 'kültür'ü kullanarak açıklamaktadır. Buna ek olarak karşılaştırmalı kültürel bakış açısı bir kültürel farklılığın oluşum süreci ve nedenleri hakkında yeterince teorik düşüncelerden yoksundur.

Kapitalizm çeşitlilik perspektifi de ülkeler arasındaki kurumsal kompozisyon farklılıklarını sistematik olarak karşılaştırır (Amable, 2003; Hall ve Soskice, 2001; Whitley, 2007), fakat gelişmekte olan veya ekonomik büyüme sürecindeki ülkelerin kurumsal yapı veya değişimlerinin açıklanmasında yetersiz kalmaktadır (Fainshmidt vd., 2016). Aksine, kurumsal mantık perspektifi sonucunda örgütsel performansı çeşitli şekillerde etkileyebilen, sosyal değişimdeki ekonomik ve kültürel kurumsal etkilerini incelemesi için uygundur (Greenwood vd., 2010; Lounsbury, 2007; Zhao ve Lounsbury, 2016). Ayrıca son zamanlardaki kurumsal mantık perspektifi, ekonomik olarak gelişmekte olan ülkelerin kurumsal heterojenliği üzerine teorik bir açıklama sağlamaya çalışmaktadır (Zhao ve Lounsbury, 2016; Zhao ve Wry, 2016). Bu nedenle kurumsal mantık yaklaşımı, bu çalışmanın amacı doğrultusunda kullanılabilecek uygun bir kavramsal çerçeve olarak değerlendirilmektedir.

BÖLÜM 2: KORE KURUMSAL MANTIKLARININ OLUŞUM ARKA PLANI OLARAK KORE TARİHİ VE TARİHTE KONFÜÇYANİZM VE PİYASA MANTIĞININ REKABETİ

Bu bölümde Konfüçyanizm kurumsal mantığı ile piyasa kurumsal mantığının Kore toplumunda nasıl oluştukları ve nasıl rekabet ettikleri incelenmektedir. Öncelikle Konfüçyanizm ve piyasa mantığı tanımlanmaktadır. Ardından, Kore tarihinde Konfüçyanizm mantığı ile piyasa mantığı arasındaki rekabetçi akış tarihsel olarak analiz edilmektedir. Son olarak da çağdaş Kore toplumuna yansıyan Konfüçyanizm ve piyasa mantığı detaylı bir şekilde incelenerek onun rekabet durumu analiz edilmiştir. Bu nedenle bu bölüm Konfüçyanizm mantığı ile piyasa mantığı arasındaki rekabet ilişkisini makrososyal düzeyde analiz etmektedir. Bu süreç ile yönetim tarzı analizinde kullanılacak iki mantığın parametreleri belirlenmektedir.

2.1. Konfüçyanizm Kurumsal Mantığı ve Piyasa Kurumsal Mantığı

2.1.1. Konfüçyanizm Kurumsal Mantığının Tanımı

Konfüçyanizm, MÖ 6. yüzyılın sonlarında Çin'de Konfüçyüs⁴ tarafından o zamana kadar aktarılan kültürün ve fikirlerin toplanılarak sistematize edildiği Doğu Asya'ya özgü dinî veya felsefî bir sistemdir. Konfüçyanizm, insan etiğine ve felsefeye dayalı bir sistem olarak Qin Hanedanlığı (MÖ 221-206) döneminde Çin'in ulusal resmî ideolojisi olmuştur (Ryu ve Lee, 2011). Konfüçyanizm, insanların etik ideallere ulaşmak için nasıl hareket etmeleri gerektiği ve başkalarıyla nasıl ilişkiler kurmaları gerektiği gibi soruları ele alan bir felsefedir (Tamai ve Lee, 2002). Bu nedenle Konfüçyen felsefesi, günlük hayata rehberlik etmeyi amaçlayan bir dizi pratik etik konuları içermektedir (Tang, 1991). Bu dinî veya felsefî sistem; Japonya, Güney Kore ve Singapur gibi Doğu Asya ülkeleri üzerinde büyük etki yaratmıştır (Yum, 1998).

⁴ Konfüçyüs, Çin'de ilk birleşik devletin kurulmasından önce ilkbahar-Sonbahar dönemi olarak adlandırılan , M.Ö. 551-479 yılları arasında, sosyal ve siyasal açıdan hızlı bir dönüşüm sürecinde yaşamıştır.

Konfüçyanizm tek bir biçimde standartlaştırılmış bir düşünce sistemi değildir.⁵ Konfüçyanizm, Çin'in eski tarihinde yer alan Savaşan Devletler Döneminde, Konfüçyüs ile başlamıştır ve 1910'larda Joseon ve Qing Hanedanlığının çöküşüne kadar 2500 yıl boyunca inişli çıkışlı bir şekilde devam etmiştir. Kuşak değişimine göre Konfüçyanizm'deki değişimler arasında sadece ana kökene bakılırsa ilk olarak Konfüçyüs ve Mencius dönemindeki ilkel Konfüçyanizm'in (Primitive Confucianism) bulunduğu görülmektedir. Bu dönemdeki Konfüçyanizm, İlkbahar ve Sonbahar Dönemi'nin birçok fikir okullarından biridir. İkinci olarak Han ve Tang Hanedanlığı'nın imparatorluk sistemi döneminde de kullanılan, bir yönetim ideolojisi olan ve katılaşarak yayılan İmparatorluk Konfüçyanizm'i (Imperial Confucianism) bulunmaktadır. Konfüçyanizm'in üçüncü dönemindeyse Song Hanedanlığı Dönemi'nde o zamanındaki katılaşan Han ve Tang Dönemlerindeki İmparatorluk Konfüçyanizm'ine karşı olarak ortaya çıkan ilk Konfüçyüs'ün öğretilere dönüş yapma eğiliminde olan Neo-Konfüçyanizm'in ortaya çıktığı görülmektedir. Kore Yarımadası'ndaki Joseon Hanedanlığı'na gelindiğindeyse bu 'Neo-Konfüçyanizm', yani "Zhu-xi"nin Konfüçyanizm'ini benimsemiştir. Bahsedilen bu ideoloji 500 yıl boyunca kendine özgün bir şekilde gelişerek devam etmiştir (Bae, 2013).

Kore'de Konfüçyanizm, Zhu-xi'nin Neo-Konfüçyanizm'i kabul etmesiyle birlikte ciddi bir ivme almış olsa da kendi gelenek ve kültürü içerisinde ve jeopolitik tarihsel süreçte benzersiz bir Konfüçyen kültürü olarak geliştirmiştir. Kore'nin Konfüçyanizm'i Çin'inki ile farklıdır ve bu çalışmada bahsedilen Konfüçyanizm ise Zhu-xi'nin Neo-Konfüçyanizm'inden yola çıkan Kore'ye özgü Konfüçyanizm düşünce sistemi anlamında kullanılmaktadır.

⁵ Tamley(2011) örneğinde Konfüçyanizmini 'Traditionalist Confucianism', 'State Confucianism', 'Modernist Confucianism' olarak 3 ideal tipler karşılaştırmıştır. 'Traditionalist Confucianism' ahlakı temele alarak yönetilen Konfüçyen toplumu oluşturmayı hedeflemektedir. "Hyo" ve "Çung" değerlerine dayanan güçlü bir aile ve ulus inşa etmeyi amaçlamaktadır. Bu süreç içinde kendini yetiştirmek(self-cultivation) aileye ve devlete verilen görevleri yerine getirmenin bir aracıdır. 'State Confucianism' ekonomik gelişmeye yardımcı dokunan değerler (sıkı çalışma, eğitime vurgusu, hyo değeri) olarak uzun süre boyunca bilim adamları arasında kabul edilen değerler ve sosyal uyum için gerekli olan değerleri (otoriteye saygı, vatanseverlik) vurgulamaktadır. 'Modernist Confucianism', iyilik(Benevolence) ve çoğulculuk(Pluralism) değerlerini vurgular ve daha çok kişisel değer ve tutumlara odaklanmaktadır. Tamley durumunda bu çeşitli ideolojik ideal tipler karışma ve değişme sürecinden geçtiğini açıklamıştır. Benzer şekilde, Konfüçyanizm bilim adamı Harry Hsiao, "Feudalistic Confucianism", "Imperial Confucianism" and "Junzi (ideal Man) Confucianism" olarak tiplendirilmiştir.

Kore toplumunda Konfüçyanizm, uzun bir süredir sosyal teori, dinî, ahlakî ideoloji, yönetim felsefesi ve yönetim ilkeleri sağlayan bir gelenek olarak işlev görmüştür. Bu bağlamda Konfüçyanizm, genel Kore toplumunu etkilemiş olan bir merkez kurum olarak görülebilir. Bu çalışmada, Konfüçyanizm kurumsal mantığı “Konfüçyüs'ün öğretileri ve fikirleri temelinde oluşturulan ve bu öğretilerin uzun süre Kore toplumuna yansıtılarak oluşan bir tarihsel sonuç olarak bireysel ahlaktan başlayıp grup ve toplumun istikrar ve uyumunu arayan bir kültürel inançlar, değerler ve kurallar bütünü” olarak tanımlanmaktadır.

Konfüçyanizm'in bir din olup olmadığı konusunda hâlâ tartışmalar var. Konfüçyanizm, dinî bir formun bazı özelliklerini kapsadığı için, bu tartışma henüz çözümlenmemiştir ve birçok kişi Konfüçyanizm'e hâlâ hem bir din hem de bir felsefe olarak atıfta bulunmaktadır (Kim, 2003). Konfüçyanizm'i bir din olarak kabul etmeyenlerin gerekçesi, Konfüçyanizm'in Batı dinlerinin Tanrı'sına karşılık gelen bir Tanrı'nın varlığını kabul etmemesi ve ahiret ile ilgili bir açıklamasının olmaması ile açıklanabilir. Konfüçyanizm'de Konfüçyüs, büyük bir öğretmendir ama bir dinin kurucusu değildir (Tu, 1998). Konfüçyüs, öbür dünyanın olup olmadığını bilemeyeceğini açıkça yanıtlamıştı. Konfüçyanizm'i bir din olarak görenlerin görüşü ise Konfüçyanizm, Batı dinlerinin Tanrı'sını veya ölümden sonraki yaşamı açıklayan öğretileri sunmasa da insanların nasıl yaşaması gerektiğine dair yeterli etik yönergeler sunduğunu, tapınaklar ve törenler gibi dinî biçimlerin yeterince bulunduğunu öne sürmektedir (Keum, 2008; Kim, 2003).

Bu çalışmada Konfüçyanizm, bir din olarak değil, sosyal ilişkileri üzerine etik kurallar sunan bir dünya görüşü veya düşünce sistemi olarak görülmektedir. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi, çalışma konusu olan yönetim tarzının içeriği bakımından Konfüçyanizm'in bir din olup olmamasının büyük önemi yoktur. Dolayısıyla bir din olarak ele almaktan doğabilecek yanlış anlamalardan uzak durmak daha sağlam gözükmektedir. İkincisi, Korelilerin aslında Konfüçyanizm'i bir din olarak görmemeleridir. Günümüzde Kore araştırma enstitülerinin dinle ilgili araştırmalarının içeriklerine baktığımızda Konfüçyanizm bir din olarak sınıflandırılmamaktadır. Örneğin, Korea Gallup tarafından 1984'ten beri her yıl yürütülen 'Korelilerin Dini' araştırmasında din seçeneği olarak Budizm, Protestanlık, Katoliklik ve diğerleri olarak sunulmaktadır. Kore İstatistik Kurumu tarafından her dört yılda bir yürütülen sosyal istatistik

araştırmasında da Budizm, Protestanlık ve Katoliklik olarak dinî nüfus araştırılmaktadır. Bu durum, Konfüçyanizm'in Kore'de bir dinden ziyade gelenek olarak kabul edildiğini gösterir.

Her kurumsal mantık, bireylerin ve örgütlerin tercihlerini şekillendiren ve davranış kalıplarına rehberlik eden merkezi bir mantık etrafında meşruiyet, otorite, kimlik ve normların kaynaklarından oluşmaktadır (Friedland ve Alford, 1991; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). Konfüçyanizm mantığının meşruiyetinin kaynağı, Konfüçyüs'ün sunduğu etik değerlerdir. Konfüçyüs düşüncesinin temel değeri olan “ren” (仁) ile birlikte, Kore Konfüçyanizm’inde ise “Hyo, Xiao” (孝, ebeveyne saygı) ve “Çung, Zhōng” (忠, sadakat) değerleri temel değerler olarak meşruiyet sağlamaktadır. Konfüçyüs'ün ortaya koyduğu ve vurguladığı başlıca etik kavramlar şunlardır (Okay, 2017, s. 29-42).

“Dàodé” (道德) : Erdem, erdemli olmak, ahlak, ahlaklı olmak.

“Rén” (仁) : İnsanları sevmek, insan sevgisi.

“Xiào” (孝) : Hayırlı evlat olmak, iyi bir evlat olmak, ebeveyne saygı.

“Lǐ” (礼) : Adetlere uymak, kurallara uymak, adetlere ve kurallara uymak, töreye uymak.

“Zhōngyōng” (中庸) : Aşırılıktan kaçınmak, her şeyi kararında yapmak, ölçülü olmak, abartılı davranışlardan uzak durmak.

“Zhèngmíng” (正名) : Doğru tanım, bulunulan mevkiye uygun davranışlar içinde olmak, adına yakışır davranışlar içinde olmak.

“Yì” (义) : Doğru olmak, dürüst olmak, adil olmak, dürüstlük, adalet.

“Zhī” (知) : Bilgi, bilgili olmak

“Lǐzhì” (理智) : Akılcılık, akılcı olmak.

“Zhōng” (忠) : Sadakat, sadık olmak, bağlılık, bağlılık göstermek.

“Shù” (恕) : Bağışlayıcı olmak, bağışlamak.

“Yǒng” (勇) : Cesaret, cesur olmak

Konfüçyanizm mantığında otoritenin kaynağı bulunulan hiyerarşideki statüdür. Konfüçyüs, “Zhèngmíng” (正名, bulunulan mevkiye uygun davranışlar içinde olmak, ‘君君臣臣父父子子, kral kral gibi olmalı, bakan bakan gibi olmalı, baba baba gibi olmalı

ve oğul oğul gibi olmalı) kavramı ile bireyin üzerinde bulunan hiyerarşi ve ilişkinin konumuna uyan eylemlerin önemini vurgulamıştır. Aile ve devlet, kurumsal anlamda ayrılmaz bir bağlantı ve genişleme ilişkisi içindedir. Ailenin tepe noktasında baba ve devletin tepe noktasında kral veya reis olduğu hiyerarşik bir düzen verilmektedir. Bir baba için temel erdem “Hyo”(filial piety, ebeveyne saygı, “Xiào”nun Korece okunuşu) ve bir kral için temel erdem “Çung” (sadakat, “Zhōng”un Korece okunuşu)tır. Bu erdemlerin her ikisi de kişinin üstlerine karşı zorunlu bir şefkat ve itaati gerektirir (Hwang, 1999; Choi, 1999).

Aile ve sosyal ilişkilerde hiyerarşik düzeni vurgulayan Konfüçyen öğretiler, Kore toplumunda ‘Üç Bağ ve Beş Ahlakî Disiplini’ olarak kurulmuş ve ideolojik olarak 600 yıldır sürdürülmektedir. Joseon Hanedanlığı hükmünün temeli olan ‘Üç Bağ ve Beş Ahlakî Disiplini’ aşağıdaki gibidir (Keum, 2008). ‘*Bungwuyusin* (朋友有信)’ hariç, ‘Üç Bağ ve Beş Ahlakî Disiplini’n tamamı, sosyal ilişkilerde üst ve alt seviyeleri ayırarak görev ve ahlakı vurgulayan hiyerarşik bir kavram içermektedir. Kral ile astlar, baba ile oğullar, yaşlı ile genç, karı ile koca arasındaki ilişkiler eşit değildir. Bireyler dikey hiyerarşik ağlarda rollerine bağlı olarak göreceli konumlara sahiptir.

< Üç Bağ >

- a. *Gunwisingang*(君爲臣綱); “Kral, tâbilerinin kanunu ve esas sorumlusu olmalıdır.”

Bu sözcük, hukukta temel yetkili kişiyi ifade ederek, sadakat(‘Çung’) düşüncesinin temeli olmaktadır.

- b. *Buwijagang*(父爲子綱); “Baba, evlatlarının kanunu ve esas sorumlusu olmalıdır.”

Bu sözcük, ailede temel yetkili kişiyi ifade ederek, ebeveyne saygı (‘Hyo’) düşüncesinin temeli olmaktadır.

- c. *Buwibugang*(夫爲婦綱); Kocalar, karılarının kanunu ve esas sorumlusu olmalıdır.”

Bu sözcük, kadın-erkek ayrımcılığı ve erkek üstünlüğünün temeli olmaktadır.

< Beş Ahlakî >

- a. *Bujayuchin*(父子有親); “Baba ve oğlan arasında samimiyet olmalıdır.” (‘Hyo’ düşüncesinin temelidir.)
- b. *Gunsinyuui*(君臣有義); “Kral ve devlet adamları arasında adalet olmalıdır.” (‘Çung’ düşüncesinin temelidir.)
- c. *Bubuyubyeol*(夫婦有別); “Karı-koca arasında ayırım olmalıdır.” (Erkek şovenizminin temelidir.)
- d. *Jangyuyuseo*(長幼有序); “Yetişkinler ve çocuklar arasında sınır ve disiplin olmalıdır.” (Yaşlılara saygı gösterilmesinin temelidir.)
- e. *Bungwuyusin*(朋友有信); “Arkadaşlar arasında güven olmalıdır.” (Güçlü sosyal ilişkisinin temelidir.)

Konfüçyanizm mantığında, kimliğin kaynağı, kişinin ait olduğu bir grup veya hiyerarşik ilişkisi içinde verilen bir roldür. ‘Üç Bağ ve Beş Ahlakî Disiplini’nde belirtildiği gibi, kral ve bakan, baba ve oğul, yaşlı ve küçük, koca ve karı arasındaki ilişki eşit değildir ve bireyler dikey hiyerarşik ağ içindeki rollerine göre göreceli statüye sahiptir. Konfüçyanizm mantığında kimlik, toplumsal ilişkilerdeki kimlik anlamına gelir ve tek başına bireysel bir kimlik vermez.

Konfüçyanizm mantığının normların kaynağı “Ye, Li” (禮, adetlere ve kurallara uymak) dir. Konfüçyanizm çeşitli durumlar ve eylemler için prosedürler ve ritüeller detaylı düzenler ve bunları görgü kuralları olarak uygulamaktadır. ‘Üç Bağ ve Beş Ahlakî Disiplini’ ile temsil edilen sosyal ilişkilerdeki çeşitli görevler ve roller, ayrıntılı davranış normlara göre uygulanmalıdır.

Konfüçyanizm mantığının amacıysa kişisel gelişim ve dünyevi başarıdır. Konfüçyanizm mantığının temel amaç, kişinin kendi disiplini ve gelişimi için çabalamayı, ondan sonra dünyayı ideal olarak yönetmeyi açıklayan bir deyim “修己治人” (cultivate oneself to appease others) ile net gösterilmektedir. Kişisel yetiştirme (修己), her bireyin doğuştan gelen ahlakına güvenerek onu dürüstçe geliştirmeye çalışmaktır. Konfüçyanizm’de kendi ahlakını mükemmelleştirmeyi hedefleyen kişiye ‘üstün adam’ anlamına gelen “Junzi” veya “Kunja” denilmektedir. Bir üstün adamın değeri ve erdemi olan “Dàodé”nin (道德) yetiştirilmesi için Konfüçyanizm öğrenmeyi ve bilmeyi vurgular. Öğrenilecek nesneler eski bilgiler ve geleneksel törelerdir. Dolayısıyla Konfüçyanizm,

geçmişin geleneklerini korumayı vurgular. Konfüçyanizm’in amacı, kişinin kendini bilmesi ve geliştirmesi zanaatıyla başlar. Bu daha sonra diğerlerini yönetme (治人), ülkeyi yönetme ve dünyayı barış içinde tutmasıyla biter. Başka bir deyişle insanları yönetmek Konfüçyanizm mantığının nihai hedefidir ve bu anlamda Konfüçyanizm yöneticiler için oluşmuş olan bir seküler felsefedir.

Yukarıdakilerin sentezlenmesiyle türetilen Konfüçyanizm mantığının temel metaforu, çeşitli hiyerarşilerden oluşan bir toplumdur. Konfüçyen toplumu, bir piramit yapısı gibi çok sayıda hiyerarşik organizasyonun birleşimidir ve tüm üyelerin görev ve rollerini belirlenen düzenle yerine getirmesiyle devamlılığını sürdüren durağan bir toplumdur. Thornton, Ocasio ve Lounsbury’nin (2012) kullandığı ideal tip, biçimler halinde düzenlenmiş Kore Konfüçyanizm mantığı Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Konfüçyanizm Mantık ve Piyasa Mantığının İdeal Tipi

	Konfüçyanizm Mantık	Piyasa Mantık
Temel Metaforu	Hiyerarşiler Toplumu	İşlem
Meşruiyetin Kaynağı	Konfüçyüs’ün Etik Değerleri	Piyasa Değeri
Otoritenin Kaynağı	Hiyerarşideki Statü	Hissedar Aktivizmi
Kimliğin Kaynağı	Üye Rolü	Yüzü Olmayan
Normların Kaynağı	Görgü Kuralları	Bireysel Çıkarlar
Amacı	Kişisel Gelişim ve Dünyevi Başarı	Piyasa Statüsü
Stratejinin Temeli	Öğrenme ile Kendini Geliştirme	Verimlilik ve Kar Artırması
Resmi Olmayan Kontrol Mekanizmaları	Statü İtibarı (Keeping face, face-losing)	Endüstri analizi

* Piyasa mantık ideal tip, Thornton, Ocasio ve Lounsbury’nin (2012) belirlediği içerikten uyarlanmıştır.

2.1.2. Piyasa Kurumsal Mantığının Tanımı

Piyasa, “arz ve talebin tek bir fiyat oluşturmak üzere buluştuğu bir yer” veya “mal satıcılarının ve alıcılarının, mallarını bir başkasıninkilerle değiştirmek amacıyla birbirleriyle iletişim kurdukları ve ilişki içinde oldukları yer” olarak tanımlanmıştır. Piyasa, sayısız üyeleri olan bireyler arasındaki mübadele ilişkilerinden oluşur. Mübadele ilişkileri kurulduğunda, iş bölümü ve işlevlerin uzmanlaşmasını mümkün kılmakta olup buraya şirketler ve para sistemi de eklenerek bir piyasa ekonomisi meydana gelir. Piyasa ekonomisi, ekonominin çeşitli sorunlarını temel olarak piyasanın işleviyle çözmeye çalışan bir sistemdir.

Piyasa veya piyasa ekonomisi, mübadeleye katılan kişilerin “gönüllü ve rasyonel bireyler” olduğunu varsayar. Bu piyasada gerçekleşen mübadele ilişkilerinin, kişisel çıkar arayışlarına dayandığına inanır (Williamson, 1975). Piyasa ekonomisinin bu düşüncesine ve mantıksal sonucuna dayalı olarak özel mülkiyet garantisi arayışı oluşmaktadır. Dolayısıyla piyasa ekonomisini destekleyen ideolojinin bireycilik, liberalizm ve rasyonalizm üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Piyasa, var olan tüm malları alınıp satılabilen ve dağıtılabilen ürünler olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda piyasa değeri veya fiyat kavramı ortaya çıkar ve bunlar nicelleştirilir. Bu açıdan piyasa ekonomisi, indirgemecilik ve mantıksal pozitivizm ile uyumludur. Ayrıca, piyasadaki tüm ürünlerin fiyatları Adam Smith’in (1937) “Ulusların Zenginliği” kitabında da bahsedilen piyasanın “görünmez eli” veya Hayek’in (1981) “Hukuk, Mevzuat ve Özgürlük” kitabında belirtildiği gibi “Kendiliğinden Düzen”⁶ tarafından belirlendiği varsayımına dayanmaktadır. Bu, piyasanın bağımsız bir kurum olarak kendi çalışma prensiplerine sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Piyasacılık veya Serbest Piyasacılık, kaynak tahsisinde piyasanın üstünlüğüne veya piyasanın verimliliğine güvenen bir düşünce eğiliminin genel bir ifadesidir. Piyasacılık, doğal olarak piyasa dışındaki faktörlerin kaynak tahsisine güvenmez. Hükümetlerin bu durumun temsili birer örnekleri olduğu söylenebilir. Piyasacılığı destekleyen teorik temeller; neo-klasik iktisat ve piyasa köktenciliği olarak ikiye ayrılabilir. Neo-klasik iktisat, piyasa eksikliklerini kabul eder ve piyasa başarısızlıklarını düzeltme nedeniyle hükümetin müdahalesine tolerans gösterir. Fakat piyasa köktenciliğinde, piyasaya yönelik olarak herhangi bir müdahalenin faydası kabul edilmez. Piyasa köktenciliği için bir piyasa başarısızlığı olsa bile piyasanın iyi yapmadığı şeyde hükümetin iyi olamayacağı ve piyasa başarısızlığından daha kötü olarak sonuçlanan bir hükümet başarısızlığının olabileceği vurgulanır. Chicago Okulu tarafından temsil edilen Neo-Liberalizm, bu tür piyasa köktenciliğinin özünü oluşturmaktadır.

⁶ Hayek’in (1981) kendiliğinden düzeni olarak örnek olarak verdiği şey, dilin kullanılması, yani dil bilgisidir. Dil bilgisi belirli bir kişi tarafından ve herhangi bir kişi için tasarlanmamıştır. Aksine, dil bilgisi, uzun yıllar boyunca evrim süreci geçilerek, sürekli değişen yeni bir duruma uyum sağlama sürecinde oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. Hayek, kendiliğinden düzenin ekonomik yönünü, yani piyasa düzenini, özellikle “Catallaxy” olarak adlandırmıştır. O, Catallaxy’i “her kişinin mülkiyet hukuku, haksız fiil hukuku ve sözleşme hukuku uyarınca hareket ettiğinde piyasada oluşan bir tür kendiliğinden doğan düzenlerden biri” olarak tanımlamıştır.

Kurumsal mantık yaklaşımının kuramcıları; piyasayı bir merkez kurumsal düzen olarak kabul ederler (Friedland ve Alford, 1991; Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). 20. yüzyılın ikinci yarısında çeşitli endüstriyel alanlarda, örneğin sağlık alanında (Scott vd., 2000), yüksek öğrenim yayıncılığında (Thornton ve Ocasio, 1999), finansal alanda (Lounsbury, 2007), mikrofinansda (Zhao ve Lounsbury, 2016) ve sanat (Glynn ve Lounsbury, 2005) alanında piyasa kurumsal mantığının egemenliğinin güçlendiği teyit edilebilmiştir. Piyasa kurumsal mantığı, Neo-liberalizmin yaygınlaşması, endüstrilerin ve finansal piyasaların özelleştirilmesi ve piyasa merkezli sosyo-ekonomik yaşam tarzlarının yaygınlaşmasıyla birlikte daha sofistike hale gelme süreci ile genişlemiştir (Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012; Zajac ve Westphal 2004). Dolayısıyla piyasa kurumsal mantığı, bireylerin ekonomik çıkarlarını takip etme özgürlüğünü koruyan, ekonomik ve sosyal sorunlara serbest piyasa çözümlerini kucaklayan bir dizi fikir, uygulama ve politika reçetesinden oluşan bir kurum anlayışı olarak anlaşılabilir (Campbell ve Pedersen, 2001). Piyasa mantığının, asgari hükümet zorlaması ve kısıtlaması, emek ve malların serbest dolaşımı, mutlak mülkiyet hakkı ile ekonomik ve sosyal refaha katkıda bulunduğuna inanılmaktadır (Albert, 1993; Campbell ve Pedersen, 2001; Przeworski, 1995).

Bu çalışmanın ilerleyen kısımlarında piyasa olarak bahsedildiğinde; hem bir kurum olarak piyasadan, piyasa özelliklerinden ve piyasa etkinliğini vurgulayan piyasacılığın tamamından bahsedilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada piyasanın kurumsal mantığını, “Özerk bireysel ekonomik faaliyetlerin ve piyasa mekanizmalarının etkinliğinin tasdikine dayalı, piyasa işlemleri yoluyla özel çıkarları gerçekleştirmek için yapılan maddi davranışlara ve zihinsel düşünce faaliyetlerine anlam veren tarihsel, kültürel, sosyal inançlar ve kurallar bütünü” olarak tanımlanmaktadır.

2.2. Kore Kurumsal Mantıklarının Oluşumunun Arka Planı Olarak Kore Tarihi

Çağdaş Kore’de “geleneksel toplum” olarak kabul edilen kavram çoğunlukla Joseon Hanedanlığı’nın son dönemini ifade eder. Kültür ve toplumsal düşüncelerin kısa sürede değişmediği göz önünde bulundurulduğunda Çağdaş Kore toplumunun kurumsal mantığının kökenini bulmak için yakın tarihte gerçekleşen toplumsal değişimlerin de beraber incelenmesi gerekmektedir. Bu bölümde modern Kore’nin kurumsal mantığının oluşum süreci olarak tarihi incelenmektedir.

2.2.1. Kore'nin Konfüçyenleşme Dönemi Olarak Joseon Hanedanlığı (1392-1910)

Çağdaş Kore kurumsal mantığının temelini oluşturan değerler arasında Konfüçyanizm öne çıkar. Joseon Hanedanlığı, Asya'daki devletler arasında Konfüçyanizm'i gündelik hayatında en somut biçimde yaşatan devletlerden bir tanesiydi. Konfüçyanizm, Joseon Hanedanlığı'nın kurulduktan -1392 yılından itibaren- Japon emperyalizmiyle biten döneme kadar -1910 yılına kadar-, Kore'nin tek dini ve egemen ideolojisi olarak kalmıştır (Koh, 2003; Lee, 2010; Lee, 2016). Konfüçyanizm düşüncesi, Çin kültürünün bir parçası olarak kendi içinde birkaç defa yenilenmiştir. Zamanla yenilenen bu düşünceler Çin'e yakın olan Kore Yarımadası'nda düzenli olarak yayılmıştır. Esasen Konfüçyanizm, Kore'de Joseon Hanedanlığı'nın kuruluşundan önce yayılmaya başlamıştır. Örneğin daha 682 yılında Silla Hanedanlığı'nın başkenti Gyeongju'da bir Konfüçyüs okulu kurulmuştur.⁷ Buna rağmen Joseon Hanedanlığı'nın kuruluşundan önceki dönemde sosyal açıdan Budizm daha güçlü bir ideoloji olmuştur. Konfüçyanizm düşüncesi devlet görevlilerinin eğitiminde kullanılmış olsa da etkiler ve içerikler sınırlı kalmıştı. Goryeo⁸ Hanedanlığı'nın sonunda kralın gücünün zayıflaması ve Japon haydutlarının saldırısı gibi siyasi karışıklıklar devam ederken Neo-Konfüçyanizm⁹ düşüncesini yeni kabul eden alimler, güçlü eski aristokratları ön plana çıkararak yeni ve güçlü bir merkezîyetçi devlet kurmuşlardır. Joseon Hanedanlığı'nın kilit güçleri olan bu yeni âlimler, devlet içerisinde baş gösteren karışıklıklardan Budizm'i sorumlu tutmuşlardır. Sosyal reform adına, Budizm yerine Konfüçyanizm daha doğrusu Neo-Konfüçyanizm ön plana çıkarılmıştır (Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 2002).

Korelilerin “geleneksel toplum” olarak algılanan Konfüçyen toplumu, Joseon Hanedanlığı'nın orta dönemlerinde ancak yerleşmiş olan bir sosyal düzendir (Deuchelr, 2013, 2021; Lee, 2002). Çağdaş Kore'nin kurumsal mantığının oluşumunu anlamak için “geleneksel toplum” olan Joseon Hanedanlığı'nın son dönemini anlamak gerekmektedir.

⁷ Silla Hanedanlığı: M.Ö 57'den M.S. 935 yılına kadar, Kore Yarımadası'ndaki güney tarafını merkez alarak hareket edip Kore Yarımadası'nda ilk birleşik ülkeyi kuran devlettir.

⁸ Goryeo Hanedanlığı: 918 yılında kurulmuş ve Silla Hanedanlığına tabi olmuştur. 1392 yılında Joseon Hanedanlığı tarafından yıkılıncaya dek Kore Yarımadası'nın büyük bir kısmını hakimiyet altına almıştır.

⁹ Çin'nin Song Hanedanlığı'nın (Zhu-xi), ilk Konfüçyanizmine Budizm ve Taoizm'in etkilerini yansıtarak yeni bir Konfüçyanizm yorumu oluşmuştur. Bu Neo- Konfüçyanizm, Zhu-xi doktrini denmiş ve Song Hanedanlığı'nın iktisadi refahı döneminde çevre milletlere de yayılmıştır.

2.2.1.1. Konfüçyen Toplum

Joseon Hanedanlığı, Konfüçyen bir toplumdur. Budizm'e inanan Goryeo Hanedanlığı'nı yıkararak ortaya çıkan Joseon Hanedanlığı, Budizm'i ezip geçmiş yerine o dönem Çin topraklarında yeni çıkan Neo-Konfüçyanizm'i hükümetin yeni ideolojisi olarak ilan etmiştir (Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 2002). Joseon Hanedanlığı döneminde gerçekleştirilen Konfüçyen dönüşümü hem giyim, ev, aile veya mahalle gibi günlük hayat yönüyle hem de devletin resmî ve resmî olmayan yönleriyle her bakımdan devrim niteliğinde bir medeniyet değişimiydi (Deuchler, 2013, 2021; Lee, 2002; Oğuz, 2019).¹⁰

Konfüçyanizmin siyasi ideolojisine göre kral Gök (Tanrı) tarafından yeryüzünü yönetmekle görevlendirilen dokunulmaz bir otoriteye sahiptir. Gökten kasıt evrendeki her şeyi yaratan güç olan Taiji mantığıdır. İnsan toplumlarında uygulanan Taiji mantığı ise Samgang Oryun'un (Üç Bağ ve Beş Ahlakî) ahlakıdır. Joseon Hanedanlığı, devleti ve toplumu Konfüçyanizm'in ahlakî değerlerine göre yönetmeye çalışan ahlakî bir toplumdur (Keum, 2008).

Joseon Hanedanlığı'nın Konfüçyüs düşüncesini kabul etme süreci ve Konfüçyen topluma dönüşümü kısa zamanda tamamlanmamıştır. Zira Joseon Hanedanlığı'nın hedeflediği devlet sistemi, önceki Goryeo Hanedanlığı'nın devlet sisteminden tamamen farklıdır. Joseon Hanedanlığı'nın Konfüçyenleşme sürecini anlamak için Goryeo Hanedanlığı'nın toplumsal durumuna da beraber bakmak gerekmektedir. Goryeo Hanedanlığı, Budizm'e değer veren ve aristokrat sistemi önemseyen feodal bir toplumdur. Goryeo Hanedanlığı toplumunda ataerkillikten anaerkillik daha önde gelmektedir. Aristokratlar dışındaki toplumsal sınıf ayrımı da Joseon Hanedanlığı'na göre daha gevşektir. Bireyler evlilik ve boşanma konularında özgürdür ve kadının mülkiyet hakkı, erkeğinki ile aynı derecede korunmaktadır. Bu hanedanlık dış ticarete açık, ticarete ve sanayiye değer veren bir toplumdur. Joseon'un kurulduktan sonra, Neo-Konfüçyanizmin ideolojik ilkelerine göre hükümet sistemini düzeltme çabaları ısrarlı ve istikrarlı bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Toplumsal değişikliğe halkın direnç göstermesiyle Konfüçyen toplum olarak Joseon Hanedanlığı'nın kuruluşu 100 yıldan

¹⁰ Joseon Hanedanlığı dönemindeki Neo-Konfüçyanizm, Joseon hükümet döneminde kendi özelliklerine sahip derin bir düzen kurmuştur, Çin'deki Konfüçyanizm akımıyla farklı bir biçimde gelişmiştir. Bu anlamda Joseon Hanedanlığı'nın Neo-Konfüçyanizm bir başka deyiş ile Zhu-xi Konfüçyanizm'i olarak da adlandırılabilir.

fazla sürede yavaş yavaş tamamlanabilmiştir (Deuchler, 2013, 2021; Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 2002).

Konfüçyanizm düşüncesine göre sosyal hayatın temeli birey değildir, aile ve insanların ilişkileridir. Konfüçyanizm, insanî ilişkilere etik kavramı ve düzeni getirerek toplumun korunmasını ve refah seviyesini arttırmayı amaçlar. Joseon Hanedanı, bunun gibi Konfüçyanizm'in etik kuramlarını ve disiplinini, devlet sisteminin bütün alanlarında gerçekleştirmeye çalışmıştır. Konfüçyanizm, Joseon Hanedanlığı'nın tek ve mutlak ideolojisi olarak yerleşmiştir. Öte yandan kendine karşı çıkan bütün bilimleri ve ideolojileri reddetmiştir. 18. yüzyılda ve 19. yüzyılın ortasından sonra Batı'dan gelen ve o zamana göre modern düşünceler ya da fen bilimlerinin ve tekniklerinin hızlıca kabul edilmemesinin nedeni Konfüçyanizm'e dair katı bir bağlılığın olmasıdır (Keum, 2008; Kim, 2015).

Kurumsal mantık yaklaşımında kurumlar, manevi unsurlar ve maddi unsurların bir birleşimi ile oluşan ortak bir üründür. Joseon Hanedanlığı, Konfüçyanizm düşüncesi ile maddi unsurlar olarak toplumun politik ekonomisinin dinamiğini yeniden inşa etmeye çalışmıştır. Uzun süren bu çabalar neticesinde Joseon toplumunun resmî hukuku, gelenekleri, ekonomisi ve siyasi sistemine kadar maddi-manevi tüm kurumlar, Konfüçyanizm düşüncesini yansıtır hale gelmiştir. Bu çabaların sonucunda değişim geçiren Joseon toplumu tarımı ön planda tutan, kendi kendine yeten bir ekonomiye sahip; katı sınıf sistemini takip eden, erkeklerini kadınlardan üstün tutan, ataerkil yapıda, özgür düşünce ortamının olmadığı ve kendi içinde kapalı toplum haline gelmiştir. Joseon Hanedanlığı, Konfüçyanizm'in metafiziksel tartışmalarını da sonuna kadar devam ettirerek Konfüçyanizm'in kurallarını kamunun aleyhine dahi olsa takip eder hâle gelmiştir. Örneğin, 'Yesong' tartışması¹¹ ise bu durumun en belirgin örneklerinden biridir. Bu durumun neticesinde faydasızlık ve yetersizlik meydana gelmiştir. Devlet, değişen uluslararası çevreye ve düzene ayak uyduramaz hâle getirilmiştir. Bu süreç sonucunda devlet, kendi gücü ile bu durumdan çıkamayacak kadar geride kalmıştır (Kim, 2015; Lee, 2010; Lee, 2002; Oğuz, 2019).

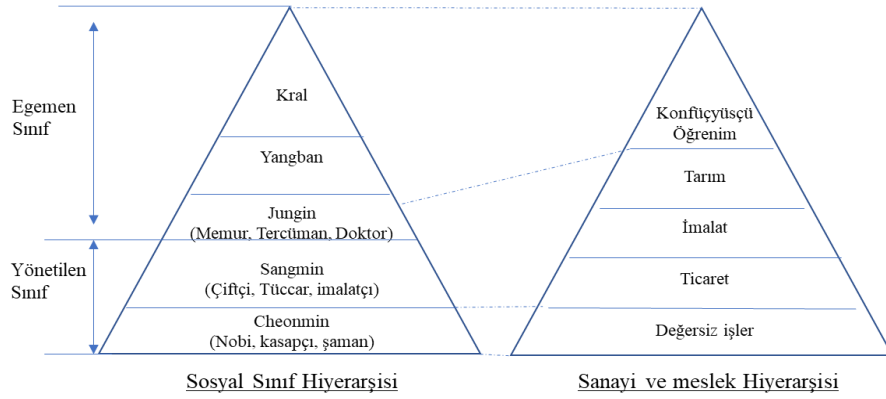
¹¹ Neo Konfüçyanizmine göre erdem kuralları ile (doğru bir eylem) alakalı tartışmadır. Joseon Kralı Hyojong'un eşi olan İnseon Kraliçesi'nin ölümünde Hyojong'un üvey annesi olan Jauı Kraliçesi ne kadar süre boyunca yas kıyafeti giyilmesi konusu üzerine iki siyasi taraftan olanlar Namin'ler ve Seonin'ler arasında uzun ve şiddetli çatışmalar yaşanmıştır.

Kurumsal mantıklar arasındaki rekabet açısından Joseon Hanedanlığı, Konfüçyanizm'in dinî âlemde önceki baskın mantık olan Budizm'e karşı kasıtlı olarak güçlendirildiği bir dönemdi. Joseon Hanedanlığı'nda güçlü bir şekilde genişleyen Konfüçyanizm mantık, yalnızca dinî alanda Budist mantığın yerini almakla kalmadı; aynı zamanda hükümet, aile, endüstri, meslek, sanat ve sosyal statü sistemi gibi çok çeşitli kurumsal mantıklar üzerinde de büyük bir etkiye sahip oldu. Joseon Hanedanlığı'nın Konfüçyanizm mantığı, egemen kurumsal mantıklar arasında en üst nokta olarak konumlanmış ve toplumdaki diğer kurumsal mantıkların Konfüçyanizm mantığını tamamlayıcılığını zorlayarak tüm toplumun kurumsal çevresini yeniden şekillendirmiştir. Bu anlamda, Joseon Hanedanlığı'nın kurucusu olan elit güçleri, cesur kurumsal girişimciler olarak değerlendirilebilir.

2.2.1.2. Hiyerarşik Katı Sınıflı Toplum

Konfüçyanizm geleneğine göre, vahşi doğada güçlü ve zayıf nasıl ayrı tutuluyorsa insanlık dünyasında da güçlü ve zayıf, değerli ve değersiz arasında bir hiyerarşi vardır. Sınıf sisteminin arka planında her şeyin konumunun sabit olduğunu iddia eden “*Jeongwi* (sabit yer) düşüncesi” ve o yerler arasında değerli sınıf ve değersiz sınıfı ayıran bir hiyerarşi olduğuna inanılan düşünce vardır. İşte bu, sosyal sınıf sisteminin temel düşüncesini oluşturmaktadır (Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 2002).

Joseon Hanedanlığı'nın, kuruluşuyla birlikte Konfüçyanizm'i devlet ideolojisi olarak kabul etmesi katı sınıf sistemini güçlendirmiştir. Konfüçyen düzeninin en üstünde “*Kral*” (gökyüzünün oğlu, Joseon hanedanlığı kralı) vardır. Ardından hiyerarşide sırasıyla “*Yangban*” (mensuplarının devlette yüksek mevkilere gelebildiği aristokrat sınıf), “*Jungin*” (mensuplarının düşük görevlere gelebildiği orta sınıf), “*Sangmim*” (genellikle tarımla ilgilenen umum sınıfı), “*Çeonmin*” (köle ve kasapların bulunduğu en düşük sınıf) gelirdi. Joseon döneminde sınıf sistemindeki hiyerarşide sadece toplum içindeki statü ve kişilerin nitelikleri değil, aynı zamanda ekonomik ve mesleki aktivitelerin kapsamı da belirlenmiştir. Joseon Hanedanlığı'nda mesleki hiyerarşi şu şekilde belirlenmiştir; Konfüçyanizm'in öğretileri her şeyden üstündür, ardından en önemli olan şey ziraattır. Sonraki sıralamada ise sanayi ve ticaret gelirken ilgili sıralamada en düşük yeri balıkçılık, kasaplık ve hayvancılık gibi değersiz işler alır (Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 2002).



Şekil 3: Joseon Hanedanlığı'nın Sosyal Hiyerarşisi

Konfüçyanizm'in beşiği olan Çin kıtasında ise Song Hanedanlığı (960-1279) Dönemi'nde sınıf sistemi kaldırılmış ve ticaret geliştirilmiş, bu sayede de toplumda bireysellik yerleşmeye başlamıştır. Zhu-xi'nin Neo-Konfüçyanizm ise Çin'in Song Hanedanlığı'nın tarımsal ve ticari olarak gelişmesi sayesinde ortaya çıkan bir felsefi elişimdir. Çin kıtası, Song Hanedanlığı Dönemi'nde kast sisteminin kaldırılmasından sonra bireysellik kültürüne dayanan, ancak soyu önemseyen toplum şeklinde devam etmiştir. Çin kıtası ise ticari aktivitelerin artması, Batılılarla görüşülmesi, Yuan (Moğol) ve Çing (Mançuryan) Hanedanı gibi yabancı millet hanedanlıklarının kurulması gibi olaylar gerçekleşmiştir. Bu olaylarla birlikte bireysellik düşüncesi de yayılmıştır. Bu sırada Kore Yarımadası'nda ise aksine dış dünya ile ilişkiyi keserek derin Konfüçyenleşmeye odaklanılmış, kan bağı ve aile odaklı bir hiyerarşik toplum temeli atılmıştır. Bu durum Çin, Japonya, Kore gibi Uzakdoğu ülkeleri arasında neden Kore'nin diğer ülkelere kıyasla daha fazla Konfüçyen değerlerini benimsediği sorusuna tarihsel cevap sunmaktadır (Stowell, 2003).

Joseon Hanedanlığı'nın sınıf sisteminin birinci karakteri, sınıfın soya göre geçmesi ve değişmez statüde olmasıdır (Deuchler, 2013, 2021). Soy çok önemli olduğu için "Yangban" sınıfında olanlar "Jokbo" (silsilename kitabı) kullanarak aile üyelerinin kimliklerini detaylıca yazmıştır. "Yangban", "Jungin", "Sangmin" birleştirilerek "Yangin" oluşturulmuştur. Onlara, devlet memuriyetine seçilme sınavına girme hakkı verilmiştir. Fakat bu noktada, maddi gücü olmadan ders çalışarak sınava hazırlanmak zorluğu ortaya çıkmıştır. "Cheonmin", sınıf sisteminin en altındaki gruptur ve onların sınıf yükselişi zordur. 'Cheonmin' sınıfı "Cheonmin" ve "Nobi" olarak ikiye

bölünmektedir. “*Cheonmin*” kasap, avcılık, balıkçılık gibi belirli zanaatlara ya da mesleklere sahip olanlardır. “*Nobi*” ise köleye en yakın olan gruptur. Onlar, devletin ya da “*Yangban*” sınıfındaki kişilerin şahsi mülkü sayılmaktadırlar. Onlar kendi sahiplerine iş gücü ile yardım ederler ya da belli miktarda para ödemesi yaparlar. Joseon Hanedanlığı’nın orta döneminde “*Nobi*”lerin sayısının bütün nüfusun %30’na dayandığı bilinmektedir.¹² “*Yangban*” sınıfı ise “*Nobi*”lerin iş gücünden yararlanarak ekonomik varlıklarını korumaktaydılar. “*Yangban*”lar için “*Nobi*”ler hem birine para karşılığında verilebilen, evlada miras bırakılabilen, satın alınabilen bir mülktü hem de araziden sonra en önemli maddi varlık olarak görülmekteydi (Brezis ve Kim, 2009; Lee ve Kim, 2008).

Joseon Hanedanlığı Dönemi’nde kullanılan statü sınıf sisteminin ikinci özelliği olarak ekonomik faaliyet alanı olan mesleklerde ve sanayilerde de hiyerarşik olarak düzenlenmiş bir hiyerarşik sisteminin olması gösterilebilir (Kim ve Park, 2003). Bu meslek gruplarının hiyerarşisi sınıf sistemine bağlıydı. “*Yangban*” sınıfı, Joseon toplumunun “ağababaları” gibiydi. Bilim ve yüksek devlet memurlukları onların elindeydi ve üretim işlerinden de muaf tutulmuşlardı. “*Jungin*” sınıfı ise alçak mevkilerdeki devlet görevlileri, tercümanlar ve hekimler gibi uzmanlık gerektiren meslek erbabları için ayrılmış olan statü sınıfıydı. “*Yangban*” sınıfından biri ile kişinin cariyesinden olan kişiler de bu sınıfa aitti. ‘*Sangmin*’ sınıfını tarımla uğraşanlar, esnaf ve tüccarlar oluşturmakla birlikte bu sınıfın çoğunluğu tarımla uğraşanlardan oluşmaktaydı. “*Cheonmin*” sınıfına ise “*Nobi*”ler, kasaplar, şamanlar ve soytarılar da dâhildi. “*Yangban*” sınıfından olanların mülkü sayılan “*Nobi*”ler, genellikle ziraatla ve ev işleriyle uğraşmaktaydılar (Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 2002).

Joseon toplumunun meslek sistemi, Konfüçyanizm’in değerli-değersiz kuramına uygun biçimde hiyerarşik bir sisteme tâbidir. Joseon toplumunda her şeyden üstün sayılan Neo-Konfüçyanizm öğretisiydi. Toplumun iktisadî temelini oluşturan tarım, bu öğretilerden sonra gelmekteydi. Sanayi ve ticaret ise daha az öneme sahipti. Sadece “*Yangban*” sınıfından olanlar, bilim insanı veya yüksek devlet memuru olabilmekteydi. Bu ikisi Kore toplumlarına göre asil mesleklerdendi. Sonra bürokratik işler, tercümanlık,

¹² “*Nobi*” kelimesi, erkek köle olan “*No*” ve kadın kölesi olan “*Bi*”yi birleştirerek oluşturulan kelimedir. *Nobi* içinde iki çeşit köle çeşidi bulunmaktaydı. Kamu *Nobisi* denilenler ise devlet kurumlarına ait olanlar ve “*Sanobi*” (özel olarak bir kişiye ait olan şahsi köleler) denilenler ise “*Yangban*” ailelerine ait olanlar idi.

doktorluk gibi özel uzmanlık gerektiren meslek erbapları gelmekteydi. Bunlar “*Jungin*” sınıfına mensuptular. Sanayi ve ticaret ile uğraşan kişiler “*Sangmin*” sınıfı mensuplarından oluşmaktaydı. “*Sangmin*”in işi toplumca rezil bir meslek olarak sayılmıştır. Konfüçyanizm’e göre en düşük (rezil) meslek grupları balıkçılık ve kasaplıktır ki bunlar “*Cheonmin*” sınıfının işiydi (Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 2002). Meslek ve sınıf ayrımının birbirine endeksli olmasından dolayı mesleklerde asil iş-rezil iş ya da değerli iş-değersiz iş gibi ayrımlar ortaya çıkmıştır. Meslek üzere ayrımlar büyük ölçüde zayıflamış olsa da günümüzde devam ettiği söylenir (Jang, 2007).

Kurumsal mantık açısından, sosyal sınıf sisteminin güçlenmesi ve endüstriyel sınıfların oluşumu, Konfüçyanizm mantığının sembolik anlamı olarak hiyerarşik vurgusunun maddi uygulama olarak gerçek toplumda şekillendirildiği bir süreçtir. Konfüçyanizm mantığının hiyerarşi vurgusu, yalnızca dinî âlemdeki hiyerarşik maddi uygulamaları etkilemedi. Hiyerarşi vurgusunun sembolik anlamı aile kurumu, endüstriyel kurum ve sosyal kurum gibi her alana nüfuz etme sürecidir. Her kurumsal mantık, bu enjekte edilen Konfüçyanizm mantığının sembolik anlamına göre kendilerinin maddi uygulamalarını yeniden düzenlemişlerdir. Bu sürecin 100 yılı aşkın bir süredir devam ediyor olması da mevcut mantığın direnişinden kaynaklanmaktadır. Konfüçyanizm mantığı ve diğer mantıklar arasında, aynı zamanda aktörler dâhil olmak üzere kurumsal bir uyum veya tamamlayıcılık oluşturmanın oldukça zaman aldığı tahmin edilebilir.

2.2.1.3. Erkeği Ön Planda Tutan Ataerkil Toplum

Joseon Hanedanlığı Dönemi’nden önceki Goryeo Hanedanlığı’nda kadın-erkek eşit mülkiyet hakkına sahipti. Ebeveynlerin geride bıraktıkları miras kız ve erkek çocukları arasında eşit bölünmekteydi. Goryeo Hanedanlığı Dönemi’nde, vefat eden kişinin evladının mirasçı olması en uygun durum olarak kabul edilirdi. Ancak ölen kişinin bir evladı yoksa diğer akrabalar onun yerine miras alabilirdi. Mirasın bölüşülmesindeki kurumsal düzen, kadın-erkek arasındaki eşitlik görüşü, kültürel inanç ve gelenekler, hukukî sistem ve diğer iktisadi yapıların hepsine genel ürün olarak bakılabilir. Bu düzen çeşitli unsurların birleşmesiyle oluştuğundan bunların zamansal açıdan hızlıca değişmesi zordur. Goryeo Hanedanlığı Dönemi’ndeki kadın-erkek eşitliği, Joseon döneminin ortasına kadar devam etmiştir. Erkekleri ön plana koyma, erkekler arasında

ilk oğula öncelik verme âdetinin ise hukukî, siyasî ve iktisadî açıdan yerleşmesi 17. yüzyılın ortasında gerçekleşmiştir (Deuchler, 2013, 2021).

Joseon Hanedanlığı'nın kuruluş döneminde, hukukçular “miras sorununu” Neo-Konfüçyanizm'ine göre kan bağı ve aile merkezli olacak şekilde bir şecere yapısı üzerinde düzenlemeye çalışmışlardır. Buna göre babadan oğula geçme sistemini yerleştirmek için mirasın kimlere bırakılacağına yeniden tanımlanması gerekliydi. Goryeo Hanedanlığı Dönemi'nde aile kavramı, kadınların ailelerinin de tüm aile içerisine dâhil olacağı şekilde geniş bir anlayışa sahipti. Ancak bu durum Joseon Hanedanlığı Dönemi'ne gelindiğinde ise aile tanımlaması, kadın tarafının dışlanması ile yalnızca erkek tarafının soyunun önemsenmesi şeklinde yeniden belirlenmişti. Bunun için yeni kültürel ve kurumsal düzen gerekliydi. Çin hariç dış dünya ile ticaret faaliyetini toplu bir şekilde yasaklayan kapalı bir ekonomi düzen olduğu düşünüldüğünde yeniden kurulacak miras sisteminin nesiller değişse bile dağılmadan sürdürülebilir bir biçimde kurulması gerekecekti. Joseon, bu soruna çözüm olarak kadın ve erkek arasında ayrımcılığın belirginleştirilmesi, evlilikte kadının erkeğin ailesi içerisine yerleştirilmesi (erkeğin ailesi ile yaşamaya zorlanması), sadece erkek doğanlara miras verilmesi gibi uygulamalar getirmişti (Deuchler, 2013, 2021).

“*Yangban*” ailelerinin ekonomik temelini korumak adına en büyük miras payının ölenin ilk oğluna bırakılması şeklinde uygulamaya konulmuştu. Bunun nedeni ise o dönemde ziraatın öneminden kaynaklanmaktadır. Ziraat, Joseon Hanedanlığı'nın en önemli ekonomik faaliyetiydi. Ancak zirai tekniklerin ikelliğinden dolayı ziraattan fazla bir verim elde edilememekteydi. Bu yüzden ailelerin, mallarını korumak adına araziyi bölmeme eğiliminde olacak şekilde bir miras uygulamasına gittikleri söylenebilir. Bunun sonucu olarak kız çocuklarına çok sınırlı miras hakkı verilmiştir. Erkek kardeşler arasında bile ayrımcılık ortaya çıkmıştır. İlk oğul ana mirasçı olarak tanımlanmış ve ataları anma ritüeli olan “*Jesa*”nın yaptırabilmesi için mirastan en büyük pay “aile varlığı” olarak ayrılıp ilk oğla miras vermeye başlanmıştı. Mirasa, aslında ataların evlatlarına bıraktığı ekonomik bir garanti olarak bakılabilir. Fakat, Joseon Hanedanlığı Dönemi'nde bu mirasın anlamı “*Jesa*” (Neo-Konfüçyanizmin en önemli ve en bilinen ritüellerinden biridir) gibi ritüelleri yaptırabilmeleri için verilen bir nakdi desteği de içermesi açısından Joseon Hanedanlığı Dönemi'ndeki mirasın mantık olarak bir değişime uğradığından bahsedilebilir. Sonuç olarak ailenin ilk ve en büyük oğlunun mirastan en

büyük payı elde etmesi ve “*Jesa*” yapma görevi ile görevlendirilmesi, aile hiyerarşisindeki konumunun yükselmesini sağlamıştır. Ataerkil sistemde bir erkek, ailenin başıdır. “*Yangban*” erkeğinin resmî evli olunan eşi dışında birkaç tane de cariyeye sahip olabildiği düşünüldüğünde resmî eşinden olan erkek çocuk dışında kalan çocukları ve cariyeden doğan erkek çocukları bu ayrımcı miras sisteminde dışlanmıştır. Bu yeni miras düzeni sayesinde tek kişilik ataerkil sistemi korunmuştu. Kore toplumunda yukarıda da bahsedildiği üzere ataerkil sistemin iktisadi ve kurumsal temeli bu şekilde oluşmuştu. Bu anlayışa göre miras, bireyin malı olmaktan ziyade ailevi ritüelleri yaptırmak adına bırakılan ailenin ortak nakdi desteği anlamına geldiğinden mirasçı ritüellerin yapılmasının devam edebilmesi için miras akıllıca kullanılmalı ve aynı şekilde torunlara devredilmeliydi. (Deuchler, 2013, 2021).

Joseon toplumunda bir başka deyişle “Erkek asıl kadın ise rezildir!” şeklinde kendini gösteren kadın-erkek ayrımcılığında ısrar edilerek bu görüş ideolojik olarak Kore toplumuna yayılmaya çalışılmıştır. Erkeğin kadına kıyasla daha fazla olan fiziksel gücü ve kadından daha üstün olduğu gibi bir geleneksel düşünceye, bir de Neo-Konfüçyanizm’in hiyerarşi anlayışı eklenmiştir. Bunun sonucunda da “Erkek üstündür, kadın ise alçaktır!” fikri daha da belirginleşmiştir (Choi, 2003). Joseon toplumunda, bekâret ve itaate çok önem vererek kadınlara “pasiflik” imgesi dayatılmıştır. Bu açıdan kadınlar, kocasının ölümünden sonra tekrar evlenemezdi ve dul kadının yeniden evlenmesi yasaktı. Kadınlar, evlenmese bile ömür boyu bekâretini korumak zorundaydı. (Kang, 2004). Joseon’ten önceki Goryeo Dönemi’nde ise düğünden sonra damatlar genellikle gelinlerin aile evinde yaşamıştır. Bu durum, Joseon Hanedanlığı’nda tamamen tersine dönmüştü. Bu düzen değişiminden sonra kadınlar tamamen erkeğin ailesine ve ataerkil topluma dâhil edilmişti. Bu süreçte Konfüçyen hukuk kuralları uygulanınca kadının ekonomik hakkı önemli ölçüde azalmıştır. Gelinlerin, damatların aileleriyle birlikte kalmasıyla kadın, daha önce sahip olduğu hakları ataerkil toplum içerisinde tamamen yitirmiştir. Kadının evlenirken getirdiği mal (çeyiz ya da “*drahoma*”) kocasına ve kocasının ailesine ait olmaya başlamış ve boşanmanın yasaklanmasıyla da kadınlar kendi ailelerine dönemez hâle gelmiştir. Kocasının ölümünden sonra intihar eden ya da hayatı boyunca ona yas tutan kadınlara devlet tarafından ödül verilmişti (Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 2002).

Kurumsal mantık açısından, ataerkil uygulamaların yayılması, Konfüçyanizm mantığının sembolik anlamı olarak kan bağı, cinsiyet farkı ve hiyerarşi vurgusunun maddi uygulama olarak gerçek toplumda şekillendirildiği bir süreçtir. Choi (2003), Konfüçyüs zamanındaki Konfüçyanizm, gerçek toplumdaki eşitsiz düzene dayalı eşitsizliği kabul ettiyse de ilke olarak cinsiyet farklılıklarına karşı ayrımcılığı desteklemediğini savundu. Ancak Joseon'un Konfüçyanizm mantığı, 'Üç Bağ ve Beş Ahlakî Disiplin'in sembolik anlamı aracılığıyla erkek egemenliğinin hiyerarşisini ve ayrımcılığını netleştirdi. Bu Konfüçyanizm mantığının sembolik anlamından yola çıkarak mirasın, aile mülkiyetinin ve evlilik sisteminin maddi uygulamalarını ayarlama süreci ataerkilliği güçlendirme sürecidir. Konfüçyanizm mantığının erkek merkezli unsuru, mevcut aile kurumsal mantığının sembolik anlamı ve maddi uygulamaların tüm yönlerinde değişikliklere yol açmıştı.

2.2.2. Kore'nin İlk Modernleşme Dönemi Olarak Japon Sömürgeciliği (1910-1945)

Kore'nin çağdaş ve modern tarihindeki bir diğer önemli konu da geleneksel bir toplum olan Joseon Hanedanlığı toplumundan günümüz Güney Kore Cumhuriyeti'ne dönüşmesi olduğu söylenebilir. Kore Yarımadası 1910 yılında, Japon emperyalizmi ideolojisine bağlı dış güçler tarafından büyük zarara uğramış ve 35 yıl gibi nispeten kısa bir sömürge dönemi yaşamıştır. Sömürge döneminde Kore'de ulusal bağımsızlık hareketleri ve modernleşme çabaları devam etse de bu çabalar çok başarılı olmamıştır. Japon emperyalizmi, İkinci Dünya Savaşı'nın bir sonucu olarak Amerika ve Batılı güçler tarafından yıkılmıştır. Bu durumun Koreliler için tarihsel bir kırılma dönemi olduğu söylenebilir (Lee, 2016).

Modern Kore toplumunun kurumsal mantığını anlamak için Japon Sömürge Dönemi'ni anlamak gerekir. Çünkü Japon Sömürge Dönemi 35 yıllık, nispeten kısa bir dönem olmasına rağmen Kore toplumunda çok büyük bir değişimi beraberinde getirdi. Bu dönem Kore'nin moderniteyi ilk deneyimlediği dönem olmuştur ve aynı zamanda bu dönemde inşa edilen modern sosyal sistem, bugünkü Kore toplumunda varlığını sürdürüp devam etmektedir (Shin ve Robinson, 1999).

Japon Sömürge Dönemi hakkında tarihsel değerlendirmeler, akademik çalışmalar ve Korelilerin ulusal gururuyla bağlantılı olarak yapılan diğer çalışmalar hâlâ çeşitli

şekillerde tartışılmaya ve değerlendirilmeye devam etmektedir. Koreliler açısından küçük düşürücü bir şekilde anılan Japon Sömürge Dönemi, hâlâ Kore yakınçağının modern ve rasyonel yaklaşımını zorlaştırmaktadır. Japon sömürge yönetimine karşı hissedilen ulusal antipati, Korelilerin geleneksel Joseon Hanedanlığı hakkında olumlu algıya sahip olmaları için gereken psikolojik zemini sağlamıştır. Japon emperyalizmini kayıtsız ve şartsız bir şekilde inkâr edilmesi gereken "kötülük" olarak tanımlayan milliyetçi tarih görüşü, Japon emperyalizmi tarafından yıkılan Joseon Hanedanlığı'nı zavallı ve iyi bir toplum olarak betimlemiştir. Bu bakış açısından dolayı modern çağ tarihine objektif bir şekilde yaklaşmak daha da zor olmuştur. 35 yıllık Japon Sömürge Dönemi, Japon yanlılığı gibi sosyal soruna sebep olmuştur. Bu konuyla ilgili olarak yaşanan sosyal tartışmaların günümüze kadar devam ettiği bir gerçektir (Cho, 2012; Lee, 2016; Lee, Roehl ve Choe, 2000).

2.2.2.1. Geleneksel Toplum ve Katı Sınıf Sistemin Yıkılışı

Japon emperyalizminin Kore Yarımadası'nı daha etkin sömürmesi için gerçekleştirmesi gereken adımlardan birinin Kore'nin modernleştirilmesi olduğu söylenebilir (Shin, 1997; Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 1989). Çünkü Japon sömürge hâkimiyetinin Kore işgali hakkında ileri sürdüğü gerekçelerden biri modern Japon medeniyetinin tanınmasıdır. (Chung, 2004; Lee, 2016). Japonlar, 1910 yılında Kore Yarımadası'nı ilhak ettikten sonra Joseon Hanedanlığı Genel Valiliğini kurmuşlardır. Japon imparatorunun emriyle genel valilik Joseon Hanedanlığı'na hükmetmeye başlamış ve bu hanedanlığın bütün siyasî ve diplomatik yetkileri Japonların eline geçirmiştir. Japonya Joseon Hanedanlığı'nı tamamen yok edip asimile edebilmek için Japonya'nın sosyal sistemine benzeyen kurumları Kore Yarımadası'nda da kurmaya çalışmıştır. Japon emperyalizmi Korelileri, Japon isimlerine ve Japonca eğitime zorlayarak Kore milletinin kültürünü tamamen yok etmek için baskı kurmaya çalışmıştır (Shin, 1997; Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 1989).

Japonya, Kore'yi etkili şekilde sömürebilmek için kendi modern sosyal kurumlarını Kore Yarımadası'na nakletmeye çalışmıştır (Lee, 2016). Japon emperyalizmi, devlet yönetiminden bağımsız bir yargı sistemi oluşturmuş, kendisine ait olan modern hukuk ve idarî sistemi de getirerek etkin merkez devlet kontrolünü sağlamıştır. Kore Yarımadası'nda bulunan lokasyonların yeniden idari bölge yapılandırılmasına tabi tutan

devlet, etkili merkez idareciliği yapısına sahip olmuştur (Shin, 1997; Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 1989; Yun, 2006;). Japon emperyalizminin zorlayıcı modernleşme süreci, geleneksel sosyal düzeni ve mevcut yönetici sınıfını şiddetli bir şekilde parçalamış ve yıkmıştır. Emperyalist yayılcılığın modernlik anlayışında insan hakları ve özgürlüklerin genişletilmesi amaçlanmasa da sonuç olarak Japon emperyalizmi Joseon Hanedanlığı'nın 500 yıl boyunca koruduğu bir sosyal sınıf sistemini hızlıca yıkmıştır. Joseon Hanedanlığı'nın son döneminde ekonomik ve merkezi bürokrasiyi tekelinde tutan azınlık, soyluların egemen olduğu bir toplumdur. Japonların ise sadece iş gücüne ihtiyacı vardı. Bu açıdan Japonlar için, Japonlarla birlikte hareket eden Koreliler dışındaki tüm toplum -köle ya da soylu olarak ayırmaksızın- bir ve aynıydı. Japonların bakış açısından, başarılı bir yönetim için sadece sömürgeye uygun bir Kore toplum sınıfı yeterliydi (Lee, 2016).

Japon emperyalizmi, Mançurya ve Sahalin taraflarında işgal topraklarını sürekli genişletmek için mümkün oldukça Korelileri kullanıyordu. Japon emperyalizmi, teşvik sunma ya da zorunlu yer değiştirme yoluyla Korelileri, Kore Yarımadası'nın yakınlarındaki Mançurya ve Rus Primorsky Bölgelerine yerleştirdi. Fakir olanları ise tarım arazisi ya da yeni bir iş arayışında oldukları için yurt dışına çıkmışlardı. Böyle büyük bir nüfusun göç etmesi eski mahallelerin ve köylerin çöküşüne sebep olmuştur. Japon Sömürgecilik Dönemi'nde çok hızlı gerçekleşen sosyal değişim; önceki sosyal sınıf sistemini, geleneksel yerleşimleri ve toplumu parçalayarak istemeden de olsa Kore'nin modern bireylerinin yani ekonomik ve politik bireylerinin yeniden doğabileceği ve oluşabileceği bir ortam yaratmıştır. (Lee, 2016).

Kurumsal mantık açısından Japonya da Konfüçyanizm'inden etkilenen bir ülkedir ve dolayısıyla dinî alanda Konfüçyanizm mantığına karşı bir antipati yoktu. Ancak Japon emperyalizminin Kore Yarımadası'na hâkim olmak için sunduğu gerekçe olan modernite mantığı, hükümet yönetimi, eğitim, sanayi, finans gibi birçok kurumlarda değişiklikleri getirmişti. Bu kurumsal değişimler, Konfüçyanizm mantığından kök alan kurumsal çevreye rasyonalizasyon, bireycilik ve verimlilik kavramlarını aşıladı. Sonuç olarak bu da Konfüçyanizm mantığının en çok egemen kurum olduğu kanısını yok etmişti. Konfüçyanizm mantığının gücü zayıfladıkça hükümet yönetimi, topluluk ve aile gibi tüm sosyal kurumlara yansıyan önceki Konfüçyanizm mantığının sembolik anlamı ve maddi uygulamalar önemli ölçüde değişmeye başladı. Dış baskı nedeniyle

Konfüçyanizm mantığının zayıflaması, kurumsal çevrede bir boşluk yaratarak kurumsal mantık çatışması ve kurumsal girişimcilere faaliyet alanı yaratmış oldu.

2.2.2.2. Özel Mülkiyet Sistemi ve Modern İktisat Kurumlarının Nakledilmesi

Geleneksel Joseon Hanedanlığı toplumunda mülkiyet hakkı kavramı çok gelişmişti. (Lee, 2016). Arazi ve köleye dair özel mülkiyet hakkı çok iyi korunmuştu. Bu açıdan köle sınıfında olan “*Nobi*”lerin özel mülkiyet haklarının dahi korunduğu söylenebilir. Ancak Kore toplumunda günümüzde olduğu gibi modern bir mülkiyet sisteminin ana yapısı olan “mal sahipliği” kavramının kurumsal şekilde yerleşmesi Japon Sömürgesi Dönemi’ne denk gelmektedir. Japon emperyalizmi, 1912 yılında Japonya’nın medeni (sivil) kanununu Kore’ye getirmiştir. Bununla beraber maddi ve maddi olmayan mülkiyetler hakkında olan “özel sahiplik” kavramı hukuk kurumu içinde kendisine yer bulmuştur. Japon Medeni Hukuku’nun en genel ilkesinin özel mülkiyet haklarının mutlaklığı olduğu bilinmektedir. Bu nedenle hukukî olarak özel mülkiyet haklarını devlet dâhi ihmal edemez ve sınırlayamazdı. Bu açıdan Kore toplumunda değişen bir diğer unsurun ise mülkiyet haklarının devrinde veya elden çıkarılmasında sadece mal sahibinin özgür iradesine dayalı olarak kurulan sözleşmelerin hukuken geçerli olduğunu ifade eden “Sözleşme Özgürlüğü İlkesi” olduğu söylenebilir. Bununla beraber Japonya, 1912’de “Joseon Emlak Tescil Yönetmeliğini” ilan etmiştir. Bu dönemde Kore Yarımadası’nda ilk defa Patent Yasası, Tasarım Yasası, Faydalı Model Yasası, Ticari Marka Yasası ve Telif Hakkı Yasasını yürürlüğe koyulmuştur (Lee, 2016; Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 1989).

Japon emperyalizmi, Kore Yarımadası’ndan verimli bir şekilde yararlanabilmek için Joseon Hanedanlığı ile Japonya’yı tek bir pazar olarak birleştirmiştir. 1920 yılına dek lüks ürünler dışında çoğu üründe gümrük vergisi kaldırılmıştır. Bu durumun iki ülke arasında, ürünlerin ve sermayelerin gidiş geliş engellerini de kaldırdığı söylenebilir. Bundan dolayı Joseon Hanedanlığı ile Japonya arasında gerçekleşen ticaret hızla artmıştır. Japonya’nın büyük firmaları Kore Yarımadası’na yönlendirilmiştir. Japon sermayesinin Joseon Hanedanlığı’na kolay girişi ile yeni tarım arazileri temizlenmiş ve çok sayıda fabrika kurulmuştur. Japonya, Joseon Hanedanlığı’na yönelik olarak modern bir vergi ve banka sistemini Kore Yarımadası’na getirmiştir. Tren ve kara yolu ulaşımalarını arttırabilmek için tren ve kara yolları üzerinde birçok yapılandırma ve

geliştirme yapılmıştır (Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 1989). Bu gibi iktisat reformlarının Kore’de modern kapitalist sistemin gelişmesine yardımcı olduğu söylenebilir (Hemmert, 2012; Lee, 2016).

Bu dönemde yapılan modern kurumsal reformlar, Kore’nin eğitim sektörünün de modernleşmesini sağlamasının kültürel açıdan tetikleyici bir unsur olduğundan bahsedilebilir. 1910’lu yıllarda ilkokula gitme oranı sadece %5 olarak tahmin edilmektedir. Fakat 1919 yılındaki 1 Mart Sosyal Hareketi’nden sonra milliyetçi duygu uyanınca Korelilerin eğitim alma isteklerinin hızlı bir şekilde geliştiği söylenebilir. 1943 yılına gelindiğinde ise, çocukların %47’sinin ilkokula kaydedildiği görülmektedir. Tek erkek çocuklara bakıldığında ise ilkokula kaydedilme oranının %61’e çıkmış olduğu görülebilir. Geleneksel sosyal sınıf sisteminin daha tam olarak bozulmadığı dönemde, okul diplomasının sınıfsal olarak yükselmenin bir aracı olduğu düşüncesi çoğalmıştır. Eğitim isteğinde meydana gelen bu denli büyük artış yeni bir sosyal ekonomik düzenin göstergesi olarak görülebilmektedir. Bu dönemde, genelde tarımla uğraşan ve kan bağı odaklı olarak bir arada bulunan aileler, modern sosyal değişimlere uyum sağlaması ve sahip oldukları aile varlıklarını etkin kullanmak için, ilk doğan erkek çocuğa ya da zeki olarak görülen erkek çocuğun eğitime yatırım yapmaya başlamışlardır. Bu şekilde Kore toplumu modern kapitalizme alışmaya çalışmış ve toplum içinde meydana gelen sınıfsal yükselişin yollarını aramışlardır. 1950’lerde kırsal toplumu ziyaret etmek suretiyle toplumsal çalışmalara imza atan sosyologlar, çiftçilerin çoğunun insan mutluluğunun ve kişisel başarının sadece öğrenmenin varlığı ya da yokluğu tarafından belirlendiği düşüncesini tespit etmişlerdir (Lee, 2002; 2016).

Kurumsal mantık açısından bakıldığında Japon emperyalizminin amacı Kore Yarımadası’nın etkin bir sömürgesi olsa da bu dönemde bir önceki Joseon Hanedanlığı’ndan çok daha modern kurum ve yönetimin devredildiği gerçektir. Sanayi politikaları, finansal kuruluşlar ve işletme politikaları gibi piyasa kurumsal mantığını destekleyen Batılı kurumlar bu dönemde tanıtıldı. Sosyal sınıf sisteminin ortadan kaldırılması ve özel mülkiyetin modern yasal olarak korunması, piyasa mantığının temeli olduğu söylenebilecek ekonomik bireylerin yetiştirilmesi için gerekli temelin güçlendirilmesi olarak değerlendirilebilir. Eğer emperyalist saldırganlığın dışsal şoku olmasaydı, kendiliğinden kurumsal değişimin olup olmayacağı, ne kadar hızlı ve etkili olacağı sorusu ilginç bir araştırma konusu olabilirdi.

Japonya'dan bağımsızlığını kazandıktan sonra Güney Kore Cumhuriyeti, bu dönemde Japonya tarafından nakledilen bireylerin mülkiyet hakları ve iktisadî aktivitelerine özgürlük hakları gibi özgürlükleri koruyarak yoluna devam etmiştir. Güney Kore Cumhuriyeti'nin İlk Anayasası'nın 15. Maddesinde, "Mülkiyet hakları güvence altına alınmıştır. Onun içerikleri ve sınırlamaları ancak kanunla belirlenir." şeklinde yer almıştır. 1962'de revize edilen Anayasa'da, "Kore Cumhuriyeti'nin ekonomik düzeni, bireylerin ekonomik özgürlüğüne ve yaratıcılığına olan saygıya dayanır." diye belirtilerek ekonomik faaliyet özgürlüğü açıklığa kavuşturulmuştur. Mülkiyet hakkı ve iktisadî aktivitelerin özgürlüğü ise hem piyasa kurumsal mantığın temeli hem de ekonomik gelişmenin temelidir. Bugünkü Güney Kore'nin ekonomik başarısı, anayasa tarafından garanti edilen mülkiyet haklarına dayanmaktadır ve bu modern özel mülkiyet hak anlayışı, Joseon Hanedanlığı'nın geleneksel bir kültürel mirası olarak görülebilir. Japon Sömürge Dönemi'nde nakledilen medeni kanunlarla, daha önceki mülkiyet hak anlayışının resmî yasa şekline dönüştürüldüğü söylenebilir. Burada önemli noktanın ise Joseon Hanedanlığı'nın geleneksel Konfüçyen toplumunda özel mülkiyet kavramının reddedilmeden sıkı bir şekilde korunmuş olması durumudur. Bu durum, Konfüçyen fikirlerle özel mülkiyet sisteminin uyumlu bir şekilde birleştirilebileceğini gösteren bir örnektir.

2.2.3. Kapitalizmin İçselleşme Dönemi Olarak Güney Kore Cumhuriyeti (1948-)

Japon emperyalizmi 1945 yılında Pasifik Savaşı'nda kaybedince Kore Yarımada'sı bağımsızlığını kazanmıştır. Yeni kurtarılan Kore Yarımadası'nda yeni kurulacak hükümet biçimi ve süreci hakkında 2. Dünya Savaşı'nda galip ülkelerden olan ABD ve Sovyetler Birliği farklı fikirlere sahipti. Sol ve sağ ideolojiler arasındaki çatışmalar nedeniyle Kore Yarımadası'nda devlet kurulmasının hazırlık süreci Güney ve Kuzey bölge olarak bölünerek yürütülmüştü. Üç yıllık ABD Askeri Hükümet Dönemi'ni yaşadıktan sonra 1948 yılında Kore Yarımadası'nın güney bölgesinde "Güney Kore Cumhuriyeti" adında bir devlet kurulmuştur. Sovyetler Birliği'nin himayesi altında olacak şekilde bir devlet kuruluşunun hazırlandığı kuzey bölgesinde ise 1948 yılında "Kuzey Kore" olarak bilinen "Kore Demokratik Halk Cumhuriyeti" adında komünist bir devlet kurulmuştur. 1950 yılında Kuzey Kore tarafının saldırısıyla Kore Savaşı başlamıştır. Üç yıllık mücadelenin sonunda ABD, Sovyet Birliği, Çin ve Kuzey Kore

arasında “Savaş Durdurma Antlaşması” imzalanmıştır.¹³ O zamandan bugüne dek Kuzey ve Güney Kore askeri çatışmalara devam etmişlerdir ve bu nedenle bölgede barış tam olarak sağlanamamıştır (Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 2002).

Kuruluştan sonraki süreçte Güney Kore Cumhuriyeti, Kuzey Kore’yle rejim yarışını sürdürerek ekonomisini büyötmeye çabalamıştır. 1960’lı yıllarda Güney Kore ekonomisi büyüme yoluna girmiştir. Kore Merkez Bankasının verilere göre, 2019 yılına kadar 60 yıl boyunca yıllık ortalama %7,15 oranla iktisadi büyüme yakalanmıştır. Dönemsel olarak büyüme oranına bakıldığında ise; 1960’lı yıllarda 10 yıl boyunca %8,62, 1970’li yıllarda %10,5, 1980’li yıllarda %8,77, 1990’lı yıllarda %7,13, 2000’li yıllarda %4,67 ve 2010’lu yıllarda ise %3,22’lik bir artış yaşanmıştır. 2000’li yılların başından sonra büyüme oranı gerilemeye girmiştir. 1961 yılında Park Chung-hee askerî darbesiyle askerî hükümet kurulmuş, ondan sonra yaklaşık 30 yıl boyunca askerî güçler Güney Kore Devleti’ni elinde tutmuştur. 1987 yılında patlak veren olaylarla Kore halkının demokrasi talepleriyle siyasi demokrasi, kazanmaya başlanmıştır. Güney Kore toplumu 1997 yılındaki döviz krizinden sonra Neo-liberalizm görüşünü benimseyerek şiddetli bir ekonomik liberalleşme eğiliminde bulunmuştur.

2.2.3.1. Kapitalizmin Kanunlaştırılması

1948 yılında Güney Kore Cumhuriyeti’nin ilk anayasası yürürlüğe girdiğinde bu anayasada yer alan özel mülkiyet hakkının tanınması ile Kore’de kapitalizm tamamen yerleşmiştir. Bireyin mülkiyet hakkına sıkı bir koruyucu anlayış getiren çağdaş Kore’nin kurumsal düzeni ise bu anayasal temelden meydana gelmiştir. Amerikan taraftarı ve anti-komünist olan Güney Kore Devleti’nin ilk Cumhurbaşkanı Rhee Syng-man kapitalizme dayanan Amerikan tarzı devlet anlayışına sadık kalmıştır. Bu bağlamda Amerikan tarzı kapitalizm tartışılmaksızın kabul edilmiştir. Kuzey Kore 1946 yılında “Ücretsiz Müsadere Ücretsiz Dağıtım” ilkesi çerçevesinde toprak reformu uygularken, Güney Kore’nin Rhee Syng-man yönetimi 1949 yılında “Ücretli Devlet Alımı Ücretli Dağıtım” ilkesine uygun olarak tarım arazileri reformunu hayata geçirmiştir (Lee, 2016; Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 2002). O zamanki Güney Kore

¹³ Kore Savaşından sonra bütün Kore Yarımadası perişan olmuştur. Savaşla birlikte yaklaşık olarak 2.5 milyon asker ve 2.5 milyon sivil ölmüş ya da yaralanmıştır. Savaştan kalan 100 bin yetim, 300 bin dul kadın, 3.7 milyon evsiz ortaya çıkmıştır. 10 milyon kişi de kendi ailelerinden uzaklaşmak zorunda kalmıştır.

nüfusunun %70'i ziraatla uğraşmaktaydı ve ziraatle uğraşanların %80'i ise arazisiz tarımcılardan oluşmaktaydı. Bu bağlamda Rhee Syng-man hükümetinin bedelli arazi dağıtımı mülke sahip olan ekonomik bireylerin oluşmasını sağlayan önemli sosyal reformudur (Çakmak, 2015). Rhee Syng-man yönetiminin ardından askeri darbeye iktidara gelen Park Chung-hee yönetimi de yaklaşık 20 yıl sürmüştür. Bu dönemde baskıcı anlayışla bir diktatörlük uygulansa da bu süreç içinde ekonomik kalkınmaya ilgi ve özel mülkiyet hakkına inancı sağlam olduğu değerlendirilmektedir (Lee, 2016; Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü, 2002).

Kore Cumhuriyeti'nin özel mülkiyete olan inancının iyi bir örneği de Japon yanlılarının mülküne devletin el koymasındaki zorluklarıdır. 2000 yılların başlarında Japon sömürgecilik dönemi yanlılarının serveti toplumun büyük ilgisini çekmiştir, Japon yanlısı ailelerin arazilerinin bir kısmını devlete geri kazandırmak için gönüllü insanlar taraflardan davalar açılmıştır. Ancak mahkemelerden alınan sonuçlar, temelde Japon yanlılarının mülküne el koymak tarihi ve milliyetçi açılardan doğru olarak gözükse de hukuki tabanı olmadan bireyin mülkiyet hakkına el koymak yasak olmalıdır diye savunulmuştur. Bunun nedeni, mevcut anayasa'nın 13. maddesinin 2. fıkrasında "Tüm vatandaşların geçmişe dönük yasama uyarınca özel mülkiyet hakkından mahrum bırakılmaması gerekliliğini" belirterek geçmişe dönük mevzuat yoluyla mülkiyet haklarından yoksun bırakılmasını yasaklamasıdır. Bu olaydan sonra Güney Kore Ulusal Meclisi 2005 yılında Japon sömürgecilik döneminde Japon yanlılığıyla biriktirilen malların geri alınması için bir yasa yayınlamıştır. Fakat özel mülkiyet hakkına saldırmamak için, çok az miktarda mal geri alınabilmiş durumundadır (Kim, 2008). Böylece birey mülkiyetinin korunması hakkındaki kesin ve geleneksel inancı çağdaş Korelilerin kapitalizme olan kesin inancının temeli olarak oluşmuştur denilebilir.

Kurumsal mantık açısından bakıldığında, yeni kurulan Kore Cumhuriyeti'nde kapitalist ve demokratik bir cumhuriyetçi sistemin kurulması, piyasa mantığı açısından sağlam bir temel kuruluş olarak değerlendirilebilir. Konfüçyanizm mantık, Japon sömürge yönetimi döneminde en güçlü egemen mantık konumunu kaybederek, bu durum piyasa mantığının diğer kurumsal mantıklarla hakimiyet rekabetine katılabilecek kurumsal alan sağlanmıştı. Kapitalizmin yasallaşması veya özel mülkiyet sisteminin ilkeleşmesi, piyasa mantığının varlığını garanti edebilecek bir tür yasal güvencesi olarak görülebilmektedir.

2.2.3.2. Kore’de Anti-Komünist Düşüncesinin Yayılması

20. Yüzyılın Kore Yarımadası, komünizm ve kapitalizminin arasında gerçekleşen en büyük çatışmalara sahne olmuştur. Kore Yarımadası bu ideolojik çatışmanın sonucunda Kore Savaşı’nı yaşayarak ikiye bölünmüştür ve bu durum günümüze kadar devam etmiştir. Güney Kore hem Kuzey Kore hem de komünizm karşısında ülkesini savunabilmiş ve aynı zamanda da ekonomik başarı elde edebilmiş bir ülke olarak görülebilir. Güney Kore Cumhuriyeti, liberal demokrasiyi ve kapitalizmi canı pahasına koruduğu tarihsel tecrübesiyle anti-komünizmi, “Milli İdeoloji” olarak kabullenerek bugüne kadar komünizme direnmiştir. Komünizmi “Mutlak Kötülük” olarak algılayan Güney Kore’nin anti-komünizm düşüncesi, solculara karşı şiddetli baskı ve önyargının sebebi olmuştur. Bazen anti-komünizm ideolojisi iç siyasi olaylarda rakiplere saldırmak için suistimal edilmiştir. Katı anti-komünizm, kapitalizmin fazla övülmesine sebep olmuş ve az da olsa sol tarzı benimseyen politikalar hiç değerlendirilmeden reddedilmiştir. Bu durum, farklı görüşler arasında istişarenin imkânsız olduğu dar görüşlü bir toplum yaratmıştır. Anti-komünizm düşüncesi 21. yüzyıldan günümüze kadar geçerli olup çağdaş Güney Kore oldukça tek tip muhafazakâr kapitalist toplum görüntüsü sergilemektedir (Yoon, 2015).

Anti-komünizm düşüncesi Kore toplumunu ve iktisadını üç yönden etkilemişti. İlk olarak Kuzey Kore’yle ideoloji yarışı durumu ve katı anti-Komünizm düşüncesi, kriz farkındalığı ve rekabet duygusunu uyandırarak ulusal birliğin oluşmasına katkı sağlamıştı. 20. Yüzyılda Güney Kore ekonomisinin hızla gelişmesine bu rekabetin bir sonucu olduğu değinilebilir. İkinci olarak Güney Koreliler, Kuzey Korelilerle askerî açıdan çatışma yaşadıkları için silahlanma ve savunma sanayisine ihtiyaç ve istek duymuşlardır. Bu durumun tetiklemesi sonucunda makine imalat sanayi ve ağır kimya petrol endüstrisine devlet olarak hızlı bir giriş gerçekleşmiştir. Örnek olarak Kore’nin ağır kimya petrol endüstrisine girişi 1970’li yılların başlangıcında ABD ile Çin arasındaki barışçı diplomatik iklimden dolayı Kore’ye gelen ABD’nin askeri desteği azalınca devlet tarafından aceleyle planlanmıştı. Günümüzde Güney Kore dünyanın altıncı büyük askeri gücüne sahip ülkesi haline gelmiştir ve savunma endüstrisi açısından dünyadaki en etkili ülkelerden biri olarak değerlendirilmektedir. Üçüncü olarak “Mutlak Kötülük” komünizmine karşıt olarak kapitalizm "Mutlak İyi" haline gelmiştir. Kuzey Kore’yle ideolojik rekabeti artık anlamsız olsa da askerî açıdan Kuzey

Kore hâlâ Güney Kore'nin güvenliğini tehdit eden önemli bir unsurdur. Aynı zamanda ideolojik rekabette kazanmış görülen günümüz Güney Kore'si, o zafer kapitalizm olmadan açıklanamayacağına, Kore'nin kapitalizme olan inancından vazgeçmesinin çok zor olduğu bir gerçeği doğurmuştur (Kim, 2018).

Kurumsal mantık açısından anti-komünizm Kore toplumunda çok güçlü bir ideolojidir ve piyasa mantığıyla birleşerek tamamlayıcılığı teşvik etmiştir. Özellikle anti-komünist ideoloji, mantıksal yaklaşılması ve yorumlanması zor bir ideoloji olduğundan piyasa mantığının anti-komünist ideolojiyle birleşerek ideolojik tarzının sembolik anlam kazanması olarak da yorumlanabilmektedir. Bu piyasa mantığının sembolik anlamının bazen körü körüne veya irrasyonel bir şekilde peşinden koşulduğu ve piyasa mantığının mantık rekabetinde avantaj sağlayabilecek bir itici güç olarak çalıştığı anlamına gelmektedir. Anti-komünist ideoloji, piyasa mantığının Kore toplumunda egemen bir mantığa dönüşme sürecinde büyük bir itici güç olmuştur.

2.2.3.3. Kore'de Askeri Grubun Siyasete Katılımı ve Toplumun Askeri Kültürü

Kore toplumunun her kesiminde, üst emredince ast itaat eder olarak açıklanabilecek askerî kültürü ile geleneksel hiyerarşi kültürü harmanlanmıştır. 1948 yılında Güney Kore hükümeti kurulduktan sonra 1960 yılında ilk Cumhurbaşkanı Rhee Syng-man istifa ettiğinde sosyal kargaşa ortaya çıkmıştır. Tümgeneral Park Chung-hee liderliğindeki bir askerî grup 18 Mayıs 1961'de bir darbe ile hükümete el koymuştur. Bu olaydan sonra 1980 yılında cumhurbaşkanı olan Jeon Du-hwan ve 1988 yılında cumhurbaşkanı olan Noh Tae-woo da askerî kökenliydi. Noh'nun cumhurbaşkanlık görevinin bittiği 1992 yılına kadar askerî kökenli cumhurbaşkanları devleti yönetmişti. O dönemde askerî subay grubu, sosyal elitlerin çok olduğu elit bir örgüttü. Darbeyle hükümeti elde eden askerî hükümetler seçimle gelmediğinden hükümetin meşruiyetini güçlendirmesi için sanayileşme ve ekonomik kalkınmaya odaklanmışlardı. Kuzey Kore'yle ideolojik ve askerî açıdan çatışma halindeyken askerî grubun siyasete katılması anti-komünizm düşüncesiyle askerî kültürün bütün Kore toplumunda yaygınlaşmasına neden olmuştu.

Güney Kore, Kore Savaşı'nın meydana gelmesinden hemen sonra, 1951'den beri zorunlu askerlik sistemini yürürlüğe koymuştur ve bu durum günümüzde de devam etmektedir. Koreli erkeklere zorunlu askerlik çok katı bir şekilde uygulanmaktadır.

Bulunduğumuz dönemde zorunlu askerlik hizmet süresi 18 aydır. Askerlikten terhis olduktan sonra Sivil Savunma Teşkilatı'na dâhil edilerek 4 yıl boyunca yılda bir kez 10 gün zorunlu eğitime katılmak ve 40 yaşına kadar yılda bir kez birer saat askerî eğitim almak, askerî sistemin getirdiği zorunluluklardandır. 1969 yılında askerî hükümet, güvenlik bilinci ve savaş zamanında gerekli olan yetenekleri geliştirmek için lisede zorunlu ders olarak askerî eğitim dersi müfredata eklenmiştir. Erkek lisesindeki öğrenciler askerî eğitimin olduğu gün askerî üniforma giyip model tüfeklerle süngü eğitimi almaktadırlar. Kız lisesindeki öğrenciler ise aynı günlerde askerî düzen eğitimleri ve ilkyardımda gereken teknikleri öğrenmişlerdir. Askerî eğitimi veren erkek öğretmenler genelde emekli yüzbaşı ya da binbaşılardan seçilmişti ve kadın öğretmenlerin çoğu da emekli askerî hemşirelerdi. Üniversiteler de askerî eğitime yer veriyordu. Bu açıdan üniversite birinci sınıf öğrencileri, eğer üniversite eğitimleri içinde bir askerî eğitim alırlarsa zorunlu askerlik sürelerinden 45 gün azalmaktaydı. Üniversite süresi boyunca bütün askerî eğitimler alındığıdaysa zorunlu askerlik süresinden toplam olarak 90 gün düşülüyordu. 1980'li yılların sonundaki demokratikleşme hareketinin etkisiyle 1988'de üniversitedeki askerî eğitim dersleri kaldırılmış, lise eğitiminde ise 2002 yılında zorunlu derslerden seçmeli derslere geçilmiş olduğundan fiili olarak kaldırılmıştı.

1961'de iktidara gelen Park Chung-hee yönetimi, Japon emperyalizminin savaş zamanındaki seferberlik sistemi gibi tüm toplumsal örgütleri anti-komünizm ve ekonomik kalkınma için yürütme gücüne sahip hiyerarşik bir biçimde örgütlemeye çalışmıştır. Kamu idareci örgütleri tıpkı askeri örgüt yapısı gibi merkez devletin belirlediği hedefleri en kısa sürede gerçekleştirebilmek için organize edilmiştir. Kamu idareci örgütler dışında eğitim kurumları, iktisadi kurumlar ve özel firmalar bile merkezi devletin güçlü kontrolü altında idare edilmiştir. Kırsal köyler de bu durumdan bir istisna olarak tutulmamıştır. Tarımsal verimliliğini artırmak için 1969 yılından itibaren köylerin modernleştirilmesi, dengeli bölgesel geliştirme, topluluk farkındalığı ve gönüllü katılım duygusunu geliştirmeyi hedefleyen 'Saemaeul Undong (Yeni Köy Hareketi)' başlatılmıştır. 1970 yıllarındaki ülkenin gelişmesinde 'Saemaeul Undong (Yeni Köy Hareketi)' büyük bir katkıda bulunduğu bir gerçektir.

1968 yılında çıkarılan "Milli Eğitim Beyannamesi" askerî hükümetin milli ideolojisi açısından önemli bir öneme sahiptir (Sin, 2005). 1961'den 1979'a kadar süren Park

Chung-hee hükümeti, bir ulus-devleti olarak Kore Cumhuriyeti'nin kurduğu “Ulus Oluşturma” dönemini kapsamaktadır. Başlangıç döneminde Konfüçyen geleneklere olumsuz yaklaşan Park hükümeti, 1960'ların sonlarından itibaren ulusal kimliği teşvik edip modernleşmenin sembolü olarak kullanılabilecek geleneksel miras şeklinde Konfüçyanizm'i algılamaya başlamıştır. Önceki zamanda modernleşmenin önünde engel olarak görülen Konfüçyanizm, materyalizmin üstünden gelebilecek manevi kültür olarak geleneksel kültürün temeli şeklinde yeniden ortaya çıkmış, “çung” (sadık olma), ve “hyo” (ebeveyne saygı) değerleri ulusal ideolojiye ulaşmıştır. Park Chung-hee hükümeti ulusun bireylerini bir ulusal grubun öznesi olarak yeniden konumlandırarak modernleşme için yeni ulusal kişiliği yaratmaya çalışmıştı. Milli Eğitim Beyannamesi toplumun çoğunluğu tarafından olumlu karşılandı ve mecliste oy birliğiyle kabul edildi. Beyanname sadece eğitim alanındaki değişim yönünü belirlemeyle kalmadı, aynı zamanda her alanda toplumun yeniden şekillenmesi amacıyla kanunlaştı. Milli Eğitim Beyannamesi'nin önemli cümleleri aşağıda belirtilmiştir (Hwang, 2005; Sin, 2005; Sin, 2021).

“Biz ulusal dirilişin tarihî misyonuyla bu topraklarda doğduk. Atalarımızın parlayan ruhunu bugün yeniden canlandırıp içeride istiklalin duruşundan emin olup dışarıda insanlığın refahına katkıda bulunmanın zamanıdır.”

“Kamu yararına ve düzenine öncelik vererek verimlik ve öze saygı duymak, büyüklere saygı ve sadakate dayanan karşılıklı yardımlaşmanın geleneğini içine alarak neşeli ve sıcak bir birlik ruhunu yaymaktır.”

Milli Eğitim Beyannamesi 1994 yılına kadar okul eğitiminde kullanılmıştır. 1970'lerde ve 1980'lerde ilkokula giden Korelilerin bu beyannameyi ezberleme ve okuma konusunda tüm deneyimlere sahip olduğunu söylemek abartı olmaz. Beyannamenin egemen söylemi milliyetçilik, kalkınma, ulusçuluk, komünizm karşıtlığı, demokrasi ve toplumculuk olarak özetlenebilir. Ayrıca böyle bir söylem için olası bir temel olarak büyüklere saygı ve sadakatin geleneksel kültürü var sayılmaktadır. Saygı ve sadakatin Konfüçyen geleneğindeki anlamı “hyo” ve “sadakat” olarak söylenebilir. Milli Eğitim Beyannamesi Park Chung-hee hükümetinin bağımsız eserinden ziyade Kore toplumunun çağ ruhunun bir ürünü olarak düşünülmektedir. Zamanın bu ulusal ruhunu

işselleştiren Koreliler 20. Yüzyılın ikinci yarısında Kore ekonomisinin gelişimindeki ana faktörler olmaktadır (Hwang, 2005; Sin, 2005; Sin, 2021).

Kurumsal mantık açısından askerî hükümet, ekonomik kalkınmayı temel amaç olarak seçmiş ve bu da piyasa mantığının güçlenmesinde rol oynamıştır. Ekonomik gelişme döneminde, askerî örgütlerin özelliği olan sıkı emir itaat yöntemi ve strateji taktiklerini işletmeler dâhil olmak üzere tüm topluma yaydılar. Bu özelliklerin Koreli şirketlerin yukarıdan aşağıya hız yönetiminin çalışma yöntemleri olarak benimsenmesinde etkili olduğu değerlendirilebilir. Askerî yönetimin bir diğer önemli rolü de yeni bir ekonomik kalkınma ideolojisi kurma sürecinde Konfüçyanizm değerleri yeniden keşfedip kullanmasıdır ve bu süreçte piyasa mantığıyla çelişmemesi dikkat çekmektedir. Bu açıdan Konfüçyanizm mantığı ile piyasa mantığı arasındaki çelişen temas noktalarının çok olmadığı doğrulanabilir.

2.2.3.4. Kore’de Sosyal Kalkınmanın Ana Aktörü Olarak Özel Firmalar

Günümüz Güney Kore Cumhuriyeti’nin tarihi, Kore firmalarının büyüme tarihi olarak ele alınabilir. Güney Kore iktisadî gelişmesiyle iktisadî gelişmelerden doğan ekonomik orta sınıf tarafından siyasi demokratikleşme ve ülkenin modernleşmesi sağlanmıştır. Güney Kore’nin ekonomik kalkınma döneminde devletin ekonomik planlama ve sanayi stratejisinde liderlik rolü oynadığı bir gerçek olsa da bu stratejileri tavsiye edenler, gerçekleştirenler ve başarılar özel sektördeki firmalardır. Dolayısıyla Kore’nin ekonomik gelişmesine özel firmaların başarısı da denilebilmektedir. Sanayileşmenin başından beri Kore firmaları ulusal iç pazarın küçüklüğünden ötürü uluslararası pazarda etkili olacak şekilde bir rekabet gücü elde etmek için çabalamışlardır. Ekonomik kalkınmanın başlangıcında işgücüne dayalı rekabet gücüne odaklanılmış, yavaş yavaş üretim teknolojilerden oluşan üretim verimlilikte güçlendirilmiştir. Günümüzdeyse teknolojik yenilik, yönetim yeniliği, yüksek kaliteli insan kaynakları ve güçlü sermaye gücüyle küresel pazara katılmaktadırlar (Kong, 2011; Lee, 2004).

Ekonomik gelişme dönemine gelinecek olursa Kore firmaları, Kore toplumunda gerçekleşen sosyal aktivitelerin önemli oyuncularından olmuşlardır. İş faaliyetleri ya da üretim aktivitelerinin ülkenin gelişmesine katkıda bulunduğu düşüncesi toplum seviyesinde yayılmıştır. İş ve üretim faaliyetlerine katılan bireylerin emek ve çabaları ülke ve milletin kalkınmasına katkıda bulunan vatansever eylemler olarak yüceltilmiştir.

İş adamları ise devletin ekonomi geliştirme politikasını yönlendirmişlerdir. Devlet kurulduktan sonra Kore ekonomisinin Amerika'nın desteğine bağımlılığı, kırsal bölge gelişmesinde teşvikler ve ithal ikameci sanayileşme mantığı 1960'lı yıllarda dramatik bir değişimle karşı karşıya kalmıştır. 1961 yılındaki askeri darbeden sonra 1962 yılında aceleyle uygulanan para reformu sadece kötü enflasyonu hızlandırarak başarısızlıkla son bulmuştur. Park hükümeti tarafından hazırlanan birinci beş yıllık "Ekonomik Gelişme Planı" ise maddi kaynak olmadığından gerçekleşmemiştir. 1963 yılında o zamanki en büyük işletme grubu olan Samsung'un kurucusu olan Lee Byung-chul, Hankook gazetesinde "İyi Yaşama Yolumuz" adlı beş köşe yazısıyla bu "Ekonomik Kalkınma Planı"na katkıda bulunmuştur. Bu köşe yazılarında Lee, Kore'nin ziraat merkezli bir politika ile sanayi merkezli bir politika arasında seçim yapması gerektiğini savunmuş ve doğru seçeneğin sanayileşme olacağını halka açıklamıştır. Ona göre, Kore'nin İngilizler gibi ekonomik gelişmenin klasik süreçlerini takip ederek ekonomik açıdan gelişebilecek bir vaktinin olmadığını, dolayısıyla yurt dışından alınan krediler ile büyük firmalara odaklanılarak sanayileşmeye gidilmesi gerektiğini detaylı rakamları da içerecek şekilde sıralamıştır. Kore ihracat işlerinin önderi olarak bilinen Cheonwusa'nın patronu olan Jeon Taekbo ise; Japonya'nın ihracat sanayindeki başarısı ve Hong Kong'un işgücüne dayanan dâhilde işleme rejimini örnek göstererek ihracat odaklı ekonomik gelişme modelini önermiştir. İş adamlarının düşüncelerini kabul eden Park Jeonghee hükümeti otoriter bir devlet gücü ile büyük firmaları merkezi ihracat odaklı olacak şekilde imalat endüstrisini büyötmeye çalışmıştır. Bu dönem kurulan Kore'nin ekonomi politikası ve yapısı günümüze kadar aktif bir şekilde devam etmektedir.

Bu dönemde özel firmaların, yönetim ve sosyal gelişimi birleştirebilecek faaliyetleri de gerçekleştirmiştir. 1970'li yıllarda insan iş gücüne dayanan tekstil sanayisi kendisini geliştirirken tekstil firmaları kadın iş gücünü istikrarlı biçimde elde etmek için fabrika içinde okullar kurmaya başlamıştır. Kore toplumunda geleneksel olarak erkek-kadın ayrımcılığı olduğundan ve toplumun genel gelir seviyesi düşük kaldığından eğitimde eşit fırsatlara sahip olamayan genç kadınlar hem çalışma hem de eğitim alma faaliyetlerini bu süreçte beraber yürütebilmişlerdir (Çevik, 2015; Sung, 2010). 1974 yılında Hanil Tekstil Fabrikası ve Chungnam Tekstil Fabrikası, ilk olarak fabrika içinde okullar açmıştır. Onları takip eden birçok firma fabrika içinde okul kurmaya başlamıştır. Fabrika içindeki okullar, genelde öğleden sonra ya da gece saatinde eğitim vermiştir. Bu

okullarda gerçekleşen eğitim ve öğretim faaliyetleri tamamlanınca katılan kişilere resmî olarak “mezun” diploması verilmiştir. 1981 yılında Kore’de fabrikalara ait olarak 143 adet okul bulunduğu, bunlardan 90 tanesinin lise, 53 tanesinin ortaokul olarak faaliyette bulunduğu tespit edilmiştir. 1990’lı yıllardan sonra genel yaşam seviyesinin yükselmesi ile fabrikaya ait okullar zayıflamaya başlamıştır. Fabrikalara ait olan bu okullar, firmaların meslekî eğitim üzere sosyal taleplerine nasıl uyum sağladıklarına birer örnek teşkil etmektedir.

Özel firmaların yönetim faaliyetleri bazen aktif olarak toplumsal değişimlere yol açmıştır. 1990’lı yılların başında “Global Yönetim” sloganıyla Daewoo firmasının aktif bir şekilde yurtdışı pazarlara akın etmesi, Kore toplumunda globalleşme hakkındaki büyük ilgiyi ve özgüveni sağlamıştır. Samsung’un 1993 yılındaki “Yeni Yönetim Manifestosu” ise önceki yönetim tarzındaki nicel büyüme eğilimi ve uygulamalarından vazgeçerek nitelikli büyüme ve kalite inovasyon yönetimine geçeceğini ilan etmesidir. Samsung’un “Yeni Yönetim Manifestosu”, “Eşin ve çocukların hariç hepsini değiştir,” cümlesi ile yaygın bir şekilde tanıtılmıştır. Samsung’un “Yeni Yönetim Manifestosu” geleneksel Kore firmalarının yönetim tarzında bulunan nicel büyümeden, nitel büyümeye olan dönüşümü anlatmaktadır. Bu dönemi takiben bu slogan ve eylemler, paradigmatik değişimin simgesi olarak kullanılmıştır. Samsung’un bu yenilik çabaları sadece firma yönetim stratejileriyle kalmayıp Kore toplumunun bilgilendirilmesi, küreselleşme ve yeniliği artırma gibi niteliksel değişimleri de ateşlemiştir.

Özel firmaların sosyal ve kültürel dönüşümündeki öndeliğinin bir başka örneği ise kendilerine ait olan araştırma kurumlarının etkinliğidir. Bunun en belirgin örneği 1986 yılında kurulan en meşhur özel araştırma kurumu olan ve “SERI” olarak da adlandırılan, Samsung Ekonomi Araştırma Enstitüsü’dür. “SERI”, 1997 yılındaki Döviz Krizi’nden sonra ekonomik politika, iktisat, sanayi, işletme ve kültür gibi geniş sosyal alanlara ait olan raporları halka ücretsiz bir şekilde sunmaya başlamıştır. Bahsedilen kurum, bir dönem Korelilerin bilgi havuzu olarak aktif rol oynamıştır. Sadece yazılı raporla değil, aynı zamanda video, ses ve infografik dosya şeklinde internette yayınlanan araştırma raporları sadece 2008 ve 2012 yılları arasına bakıldığında bir yılda ortalama 1700 defadan daha fazla medya raporlarında kullanılmıştır.¹⁴ Çalışanlar, öğrenciler, kamu

¹⁴ <https://www.sisain.co.kr/news/articleView.html?idxno=16725>

personelleri ve politikacıları kapsayan bilgi meraklısı ve bilgi kullanıcısı olan kitleler bu uygulamalardan fazlasıyla faydalanmıştır. Kore'nin önde gelen kamu araştırma enstitüsü olan Kore Geliştirme Enstitüsü'nün (KDI) raporları nispeten daha çok geleneksel ve bilimsel olan akademik çevreler tarafından kabul edilmişken "SERI"nin araştırma raporları, konuları ve geniş erişilebilirliği nedeniyle akademi de dâhil olmak üzere tüm toplum çapında büyük ilgi görmüştür. 2010 yılında Hangeorye gazetesinin anket sonucuna göre¹⁵, KDI ile Samsung Ekonomi Araştırma Enstitüsü (SERI) Kore'nin en etkili düşünce kuruluşları olarak değerlendirilmiştir. 2001 yılına gelindiğinde ise, "Güçlü Küçük Ülke Yolu" ve 2004'te "Kişi Başı Millî Gelirinin 20 Bin Dolar Dönemine Giden Yolu" gibi ulusal gündemleri öncelikli olarak halka sunmuşlar ve bunlar ekonomi sektörünün ötesinde siyaset ve devlet içerisinde önemli gündem maddeleri olarak kabul edilmiştir. Samsung Ekonomi Araştırma Kurumu dahil LG Ekonomi Araştırma Merkezi, Hyundai İktisat Enstitüsü gibi firmalara ait olan araştırma kuruluşlarının güçlü aktiviteleri 2000 yılından sonra hem pazarlara hem de firmalara yönelik olumlu düşüncelerin yayılmasına neden olmuştur. Bu durum Kore toplumunun küreselleşmesine ve uluslararası bilgi toplumunun farkına varmasına katkıda bulunduğu söylenebilir.

Kurumsal mantık açısından bakıldığında şirketlerin rolünün artmasını piyasa mantığını destekleme gücünün ve piyasa mantığını kullanan aktörlerin etki gücünün artması olarak anlayabiliriz. Başka bir deyişle, Kore Cumhuriyet dönemi, makro sosyal düzeyde işletmelerin kurumsal girişimciler olarak büyüdüğü ve kurumsal girişimciler olarak kullanabilecek daha fazla kaynaklar kazandığı dönem olarak görülebilir. İşletmelerin rolündeki büyüme de nihayetinde piyasa mantığının güçlenmesi olarak yorumlanabilir.

2.2.3.5. Kore'de Küreselleşme ve 1997 IMF Finansal Krizi

1997 Asya finansal krizi, 21. yüzyıldaki Kore toplumunun sosyo-kültürel değişimlerini anlamada önemli bir dönüm noktasıdır. 1989'da Almanya'nın birleşmesi ile Soğuk Savaş sona ermiştir. 1994'te ise Uruguay Görüşmeleri (UR) müzakereleri tamamlanmış ve DTÖ çalışmalarına resmen başlamıştır. Komünizmin çöküşünden sonra, serbest piyasacılık ve serbest ticaret ideolojisiyle donanmış Neo-Liberalizm, "küreselleşme"

¹⁵ https://www.hani.co.kr/arti/economy/heri_review/407608.html

olguyla birlikte yükselmeye başlamış ve uluslararası ticaretle birlikte finans sektörü de küresel bir serbest rekabet sistemine geçmiştir (Kong, 2011; Lee, 2004).

1970'lerde ve 1980'lerde yaşadığı dikkat çekici ekonomik büyüme nedeniyle “Han Nehri'nin Mucizesi” olarak adlandırılan Kore ekonomisi, 1990'larda giderek yüksek maliyetli, düşük verimli bir ekonomik yapıya dönüşmüştür. Yurt içi ekonomi giderek büyüme gücünü kaybetmiş ve durgunluk derinleşmiştir. Ancak Kore ekonomisinin o güne kadar elde ettiği hızlı büyümeden dolayı gelişmiş ülkeler Kore iç pazarının kendilerine açılması için bir baskı oluşturmıştır. 1993'te göreve başlayan Kim Young-sam hükümetinin politik görevi ise “Neo-Liberalizmi” savunan Amerikan tarzı küreselleşme dönemine ayak uydurmak için güvenli bir şekilde liberalleşmeyi, uluslararasılaşmayı ve ilerlemeyi uygulamaktır. Ne Kore hükümeti ne de Kore'nin iş dünyası, Kore'nin ekonomik yapısının gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında ne kadar zayıf olduğunun tam olarak farkında değildiler ve gelişmiş ülkelerin iç pazarı açılışına yönelik oluşan baskılara dikkatsizce yanıt vermişlerdi. 26 Şubat 1996 günü Kore hükümeti, borsa piyasasının yabancı sermayecilere açılışını genişletme ve yurtdışı menkul kıymet yatırımlarını serbestleştirme planını açıklayarak piyasanın açılmasını teşvik etti. Aynı yılın 9 Eylül'ünde, Kore Merkezi Bankası Uluslararası Ödemeler Bankası'na (BIS) katıldı ve 11 Ekim'de Kore, Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) 29'uncu resmî üyesi olarak organizasyona katıldı. O zamandan beri, ulusal ekonominin hegemonyası hızla hükümet tarafından piyasa işlevine geçmiştir. Bu durum ise Kore ekonomisi üzerindeki kontrol gücünün de doğal olarak uluslararası finansal sermayeye devredilmesini ortaya çıkarmıştır. Piyasayı dikkatsizce yabancılara açan Kore hükümeti, ulusal ekonomi üzerindeki kontrolünü hızla kaybetmiştir. Bu durumda zayıflayan Kore ekonomisi, 1997 yılında döviz likiditesi eksikliği nedeniyle eşi benzeri görülmemiş bir ekonomik krizle karşı karşıya kaldı. Finans kurumları yurt dışı borçlarını ödeyememeye başlamıştı. Bu durumda birçok şirket iflas edince 21 Kasım 1997'de Kore resmen IMF'den bir kurtarma fonu talebinde bulunmuştu (Lee, 2004; Shin ve Jang, 2003).

Ekonomik kriz 1997'de şiddetlenmiştir. İlk işaret, 23 Ocak 1997'de Hanbo Grubu'nun iflası olmuştur. O zamanlarda Hanbo Grubu, 22 aile şirketiyle oluşan Kore iş

dünyasının en büyük 14. Chaebol'u¹⁶ idi. Hanbo Grubu'nun iflasının sonrasında Kore hükümeti, “Piyasa Ekonomisi İlkesine Dayalı Yeniden Yapılanma” politikasını ilan ederek hükümetin ekonomi politikasının hükümet öncüllüğünden pazar işlevine kaydığını açıkça ortaya koymuştur. Ekonomik gerilemeyle sorunlu kredilerin artışlarından dolayı, Kore bankaları Uluslararası Ödemeler Bankası'nın (BIS) engellemesiyle yeni krediler vermeye başlamıştır. Bu durumda daha önceleri verilen kredilerin ise geri çekilmeye başlanması durumu gözlemlenmiştir. Likidite zorluklarıyla karşı karşıya kalan şirketler rekabet içerisinde yatırım bankalarına¹⁷ akın etmişler ve yatırım bankaları ise acil para toplamak için uluslararası sermaye piyasasından büyük miktarlarda yüksek faizli kısa vadeli fonlar ödünç almaya başlamışlardır. Sonuç olarak Kore'nin dış borcu çığ gibi büyümeye başlamıştır. Şiddetli mali sıkıntılar nedeniyle domino taşı gibi Chaebol'lerin iflası devam etmiş ve bu iflaslar o ana kadar sağlam mali duruma sahip olarak değerlendirilen orta ölçekli şirketlere sıçramıştır. Nihai olarak, finans kurumları iflas etmeye başlamış ve Kore ekonomisi düşünülebilecek en kötü durumla karşı karşıya kalmıştır (Lee, 2004).

Sadece büyük şirketler grubu olan Chaebol'lere bakıldığında; 1997 yılının Ocak ayında gerçekleşen Hanbo'nun iflasından sonra aynı yılın Mart ayında Sammi (o günün Kore ekonomisi işletme büyüklüğü sıralamasında 26'ncı sırada olan), Nisan ayında Jinro (19'uncu sırada olan), Mayıs ayında Daenong (37'nci sırada olan), Temmuz ayında Kia (8'inci sırada olan), Kasım ayında Haitai (24'üncü sırada olan), Newcoa (25'inci sırada olan), Aralık ayında Halla (12'nci sırada olan) ve Cheongu (35'inci sırada olan) gibi Chaebollar ard arda iflas etmiştir. 1998 yılında ise; Ocak ayında Ssangyong (7'nci sırada olan), Nasan (50'nci sırada olan), Kukdong (31'inci sırada olan), Mayıs ayında Donga (13'üncü sırada olan), Geopyeong (28'inci sırada olan), Temmuz ayında Gohap (21'inci sırada olan), Ekim ayında Anam (1998 yılında 26'ıncı sıraya yükselmiş olan) ve Kasım ayında da Shinho (30'uncu sırada olan) sırası ile iflas etmiştir. 1999 yılında ise şirkette yeniden yapılandırma çabalarını sürdüren Daewoo (3'üncü sırada olan) iflas

¹⁶ Chaebol, birden fazla bağlı şirketlerini büyük ölçekli bir işletme gibi yöneterek ölçek ekonomisini sağlayan bir işletme sistemidir. Chaebol, ortaklık gibi yasal bir ilişki olmasa bile aile üyeleri arasındaki ilişkiye dayanarak şirketleri, tek bir şirket gibi işletilebilmektedir. Birden fazla işletmenin bir şirket gibi işletilmesi, ekonomideki dalgalanmalardan kaynaklanan riskleri azaltır ve örgüt iç çeşitli kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılmasına yol açmaktadır (Kang, 2008).

¹⁷ “Genel Finans Kuruluşu” adı ile yurtdışı fonu işlemeye yetkili olan ikincil finans sektör kuruluşu, bir yatırım banka tipi olarak anlaşılabılır.

etmiştir. O zamanki Daewoo, kendine bağlı 41 aile şirketi bulunan bir Chaebol olarak 396 adet yurtdışı yan kuruluşu ve 150 bin çalışanı bünyesinde barındırmaktaydı. 1997 finansal krizinden önceki 20 yıl boyunca Kore ekonomisinin en büyük şirketi konumunda bulunan Hyundai Grubu ise, 2000 yılında ana şirketi Hyundai E&C'nin (Hyundai İnşaat) iflas etmesi nedeniyle likidite sıkıntıları yaşamaya başladı. Bu durumdan dolayı otomobil sektörü, gemi inşası sektörü ve inşaat sektörleri olarak aile arasında grupsal bölünme yoluna gidildi. Özetle, 1997 yılında en büyük 30'da yer alan Daewoo, Ssangyong, Donga, Gohap, Jinro, Dongyang, Haitai, Shinho, Newcoa, Geopyeong ve Shinho olarak on bir Chaebol piyasadan tamamen silindi ya da dağıtılarak satıldı. Chaebollerin Kore ekonomisinde sahip oldukları yüksek pay dikkate alındığında bu durumun çok ciddi olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Kore Ekonomisinde Chaebollerin Payı (% , 1997 yılında)

	En büyük 5 Chaebol	En büyük 30 Chaebol
Katma Değer	8,48	13,05
Varlık (Assets)	29,22	46,25
Borç (Debts)	29,79	47,94
Ciro (Sales)	32,29	45,86
Genel Kar (Ordinary Profit)	-2,22 (46,11)	46,73 (46,09)
İstihdam (Employment)	2,70	4,15

Kaynak: Choi, S. R. (1999) '30 Big Business Groups of Korea in 1998, Centre for Free Enterprises: Seoul' (in Korean), Tablo 2.2

* Parantez içindeki rakamlar ise 1995 yılındır

1997 Finansal Krizi sırasında iflas eden Chaebol'lerin ortak özelliklerine aşağıda değinilmiştir. İlk özellik olarak bu Chaebol'lerin 1980'li ve 1990'lı yıllarda iş hacmi büyümesi için agresif yatırımlar yapmaya başlamış oldukları ya da bu yatırımlara devam etmiş oldukları söylenebilir. İkinci bir özellik olarak mali yapıları zayıf olan Chaebol'lerin özellikle ikincil ve üçüncül finansal sektörlerde borçlanma oranlarının yüksek ve grupların fonlarının belirli bir iş kollarına yoğunlaşmış olduğu söylenebilir. Üçüncü özellik olarak inşaat, gayrimenkul, özel çelik ve otomobil gibi ekonomik koşullara duyarlı, üretim ölçekleri çok büyük ve sermaye devir hızı yavaş olan üreticilerin daha büyük kayıplara uğramalarıdır (Kang, 2003; Lee, 2004; Shin ve Jang, 2003).

1997 Finansal Krizi, görünüşte bir döviz likiditesi sorunu olarak başlamış olsa da krizin temel nedeni, 1960'lı yıllardan o güne kadar sürdürülen aşırı büyüme odaklı ekonomik politikalar olarak değerlendirilebilir. Uzun vadede tek niceliksel büyümeye odaklanan

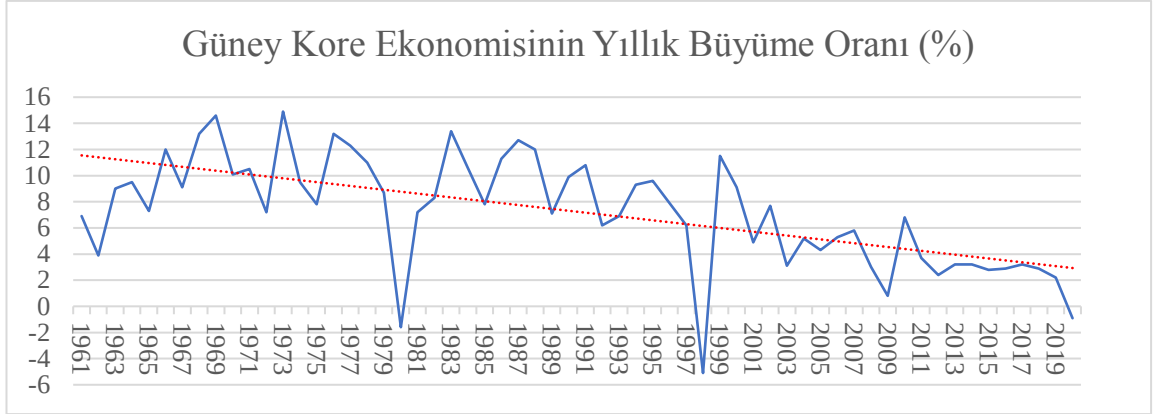
hükümet ve Chaebol'lerin aşırı örtüşen yatırımları, aşırı yabancı sermaye borçlanmasına, ekonomik yolsuzluklara, ekonomik gücün Chaebol'lere yoğunlaşmasına, yönetimin opaklık ve verimsizlik gibi birçok sorunlar ile karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Chaeboller, 1990'lardaki ekonomik gerileme nedeniyle durgun kârlılığına ve belirsiz ekonomik beklentilere rağmen, büyüklüklerini arttırabilmek için yatırımlarında kesintiye gitmemişlerdir. Chaebol'lerin büyümesi, kendi öz sermayelerinden kaynaklı olarak değil, aile firmaları arasında karşılıklı hisse senedi veya kredi garantileri şeklinde borç para alınıp verilmesiyle sağlanmıştır. Chaebol'lerin aile firmaları arasında karşılıklı hisse senetleri verme yöntemleri, aynı zamanda büyük hissedar sahiplerinin kişisel mülkiyetlerini korumanın ve öz sermayelerinden en iyi şekilde yararlanmanın bir yolu olarak görülmekteydi. Ancak bu yöntem, bir üye firmanın ödeme sorununun tüm aile firmalara yayılmasına sebep olmanın yanı sıra, toplu olarak yüksek bir borç oranı yaratma gibi büyük bir finansal risk içermekteydi. Bu risk 1997'de gerçekleşmiş oldu (Kang, 2003; Lee, 2004; Shin ve Jang, 2003).

Kore hükümeti IMF kurtarma fonu talep ettikten sonra, döviz kuru 1.000 Kore Won'dan 2.000 Kore Won'a yani yaklaşık olarak iki katı seviyeye çıkmıştır. Bu durum faiz oranlarının da %10 seviyesinden %20'nin üzerine çıkmasına neden olmuştur. 1997 yılının sadece Aralık ayında bir günde 100'den fazla şirketin iflas ettiği bilinmektedir. Güney Kore Merkez Bankası'nın tahmini rakamlarına göre, yıllık olarak 1997'de 17.168 ve 1998'de 22.828 şirket iflas etmiştir. 1997 krizi üzerinden 10 yıl geçtikten sonra gerçekleşen 2008 yılındaki finansal krizde 2.735 ve 2009'da ise 1.998 şirketin daha iflas ettiği görülmektedir. Bu durum Kore ekonomisi açısından 1997 ekonomik krizinin 2008 ekonomik krizine kıyasla çok daha şiddetli bir şekilde hissedilmesi olarak yorumlanabilir. Bu finansal kriz ile ülke genelinde 10 ticari banka ve ağırlıklı olarak yabancı sermaye girişinden görevli 30 yatırım bankasından yirmiden fazlasının iflas ettiği görülmüştür. Daewoo Motors ve Cheil Bank gibi büyük şirketler ve gayrimenkul varlıkları, yabancı spekülâtif sermayeye düşük fiyatlarla elden çıkarılmıştır. Örneğin, 1999'da Ford Motor Company, Daewoo Motors'u 7 milyar dolara satın alacağını açıklamıştı, ancak Daewoo Motors iki yıl sonra GM'ye 2 milyar dolara satılmıştır. 1997 yılının Aralık ayında ise %3,1 olan işsizlik oranı 1999 yılının Şubat ayında %10'a yaklaşmıştır. Ayrıca bu dönemde, 1998'de intihar oranları %50 artarken GSYİH büyüme oranı ise %6,7 düşmüştür.

Finansal kriz sonucunda Kore ekonomisinin ve işletmelerin iş çevrelerinin de değiştiği söylenebilir. İlk olarak Kore ekonomisi üzerindeki yabancı sermayenin hâkimiyetinin genişlemesinden bahsedilebilir. Borsa piyasasında yabancıların mülkiyetleri 1997'de %7 seviyesinde iken bu 1999'da %20'nin üzerine, 2000'de %30'un üzerine ve 2003'te ise %40'ın üzerine çıkmıştır. 2003 yılı sonu itibarıyla borsada işlem gören büyük şirketlerin yabancı mülkiyetlerine bakıldığında; Samsung Electronics'in %56,19'unun (2021'de %51'dir), Hyundai Motors'un %51,26'sının (2021'de %27'dir), SK Telecom %46.43'ünün (2021'de %45'tir) ve POSCO'nun ise %66,30'unun (2021'de %53'tür) yabancı sermayeye ait olduğu anlaşılmaktadır. Görüldüğü gibi Kore'nin önde gelen şirketlerinin yabancı sermaye oranları önemli ölçüde artmıştır ve Kore ekonomisinde yabancı sermayenin etkisi göz ardı edilemez hale gelmiştir.

İkinci olarak Kore ekonomisi düşük büyüme dönemine girmiştir. Uzun vadeli durgun iç piyasa talepleri ve sürekli yeniden yapılanma faaliyetleri, işsizlik ve kısa süreli çalışan sayısında yüksek bir artışa neden olmuştur. Şekil 4'te Kore'nin yıllık ekonomik büyüme oranları düşüş eğilimi göstermektedir. 1970'lerde ortalama ekonomik büyüme oranı %10,52, 1980'lerde %8,88, 1990'larda %7,32, 2000'lerde %4,92 ve 2010'larda ise %3,33 olarak gerçekleşmiştir. Ekonomideki düşük büyüme hızı ve iyi işlerin az bulunması sebebiyle 1990'lardan önceki dönemlerde ekonomik büyümenin gelir dağılımına olumlu etki bırakan “Damlayan Ekonomisi” (Trickle-down Economics) ortadan kalkmıştır. Bu durumun gelir eşitsizliği ve sosyal kutuplaşmaların derinleşmesine yol açtığı söylenebilir.

Üçüncü olarak ise iş gücü piyasasının esnekliğidir. IMF tarafından öne sürülen koşul gereği işe alma ve işten çıkarma prosedürleri daha esnek hâle getirildi, taşeronluk ve dış kaynak (outsourcing) kullanımı arttı. Yıllık ücret sistemleri ve performans ücret sistemleri gibi performansa dayalı olarak uygulanan ücret sistemleri yaygınlaşmıştır. Özellikle, 40'lı ve 50'li yaşlardaki kadrolu çalışanların işten çıkartılmasının toplumsal huzursuzluk yarattığı söylenebilir. Bu durum kalıcı yeniden yapılanma sistemleri (kalıcı küçülme sistemi) ile geçmişteki ‘Ömür Boyu İş Yeri’ kavramından hızla uzaklaşıldığı anlamına gelmektedir.



Şekil 4: Güney Kore Ekonomisinin Yıllık Büyüme Oranı

Kaynak: Güney Kore Merkezi Bankası'nın istatistik veri tabanı

1997 krizinden sonra Kore kapitalizmindeki kurumsal değişiklikleri analiz eden Ha'ye (2012) göre, Kore'nin ekonomik sistemi, finansal krizde Batı tarzı ekonomik reformu şiddetli uygulanmasına rağmen, tam bir Anglo-Amerikan ekonomik sistemi inşa edememiştir. Batı tarzı ekonomik reform uygulamaları, zaman geçtikçe Kore'nin daha önceki kendine özgü kapitalist sistemlerden uzlaşmaya başlamasına sebep olmuştur. Bu durum ise ancak krizden kurtulabilecek kadar minimum kurumsal değişim seviyesinde gerçekleşen yenilik yaşanmasını ortaya çıkarmıştır. Bu dönemde gerçekleşen finansal krizinin asıl nedeni devlet kontrollü finans, siyasi ve ekonomi arasındaki bağlar (kayırmacılık), Chaebol sistemi, kıdem ve yaşam boyu istihdam sistemi gibi konulardır. Ancak bunların arasında en büyük şoku ve kurumsal değişimi yaşamak zorunda kalan ise iş gücü sektörüdür. Hükümet, işletme sahipleri ve işçiler arasında en zayıf halka olan işçiler; liberal iş gücü uygulamalarının getirilmesine aktif olarak direnmişlerdir. Ancak krizin ciddiyeti nedeniyle bunu pasif bir şekilde kabul etmekten başka çareleri de kalmamıştır. Buna karşılık olarak hükümet ve işletme sahiplerinin ise kurumsal değişikliklere nispeten aktif yanıt verebildikleri söylenebilir. Sonuç olarak Chaebol'lerin mülkiyet yapıları kökten değişmemiş ve siyaset ile ekonomi arasında bulunan güçlü bağlar ortadan kalkmamıştır. Kriz sonrasında finans sektörü hükümetten daha fazla özerklik kazanmıştır. Ancak kazanılan bu özerklik finansal sektörün tamamen hükümet etkisinden arınmış olduğu manasına gelmemektedir (Ha, 2012).

Kurumsal mantık açısından IMF finansal kriz dönemi, piyasa mantığının toplum genelinde etkisini genişlettiği bir dönemdir. Bütün Kore toplumu, piyasa mantığının

sertliğini ve güçlülüğünü bir şok olarak yaşadığı, Kore'nin o güne kadar ekonomik büyümesinde yer aldığı ekonomik düzen hakkında temel sorular sorduğu ve çözüm olarak Batı piyasacılığının seçildiği bir dönemidir. Kore'nin geliştirdiği mevcut ekonomik düzen ve uygulamalar kısmen Konfüçyanizm mantığı ile ilgiliydi. Geleneksel kültür adına mevcut ekonomik uygulamalara yansıyan Konfüçyanizm mantığı, ekonomik krizin nedeni olarak öne sürülmüş ve yerini daha kapsamlı batı tarzı bir piyasa mantığına bırakmıştır. Örneğin, bir grup veya aile üyesi olarak görülen meslektaş anlayışı, Konfüçyanizm mantığının birçok sembolik anlamını yansıtan bir biçimdi, ancak IMF finansal krizi'nden geçtikten sonra, bireyler tamamen bağımsız bir ekonomik birey olarak değişim yaşamıştır. Konfüçyanizm mantığının hiyerarşi kavramını yansıtan kıdeme dayalı maaş sistemi, bireysel performansa dayalı yıllık maaş sisteminin getirilmesiyle önemli ölçüde hızlıca ortadan kalkmaya başlamıştır. IMF'nin Koreli işletmelerden talep ettiği toplu işten çıkarma yöntemine karşı, Koreli şirketler işten çıkarma yerine toplu ücret kesintisini şiddetle talep etmişti, ancak bu öneri kabul edilmeyince batılı piyasa mantığının kaçınılmaz durum olduğu anlaşılmıştır.

2.3. Çağdaş Kore Toplumuna Yansıyan Konfüçyanizm ve Piyasa Mantığı

Burada merkez kurum olarak konfüçyanizm ve piyasasının çağdaş Kore toplumuna nasıl yansıdığı anlatılacaktır. Konfüçyanizm modern dönem öncesi Kore yarımadasındaki en güçlü merkez kurum olarak toplumun bütününde büyük bir etkiye sahipti. Modernleşme ve demokratikleşme ile hızlı ekonomik gelişmeye bağlı toplumsal değişimlerle Konfüçyanizm giderek kültürel bir yıkıntı haline gelmiştir. Ancak Kore toplumunda yer edinen Konfüçyanizm geleneği bu yıkıntılar içinde hâlâ göz ardı edilemeyecek bir topluluk bilinci olarak kalmaya devam etmektedir.

Modernleşme ile kapitalist piyasa tüm dünyaya yayılmıştır. Kore'nin hızlı ekonomik gelişimi, kapsamlı bir piyasacılık ilkesi ile oluştuğundan Kore'nin kapitalist piyasası, ekonomisinin büyüyen hızı kadar büyük bir hızla merkez kurum olarak yerleştiği sonucuna varılabilir. Kore, özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında piyasacılığın yayılmasını daha da güçlendiren neoliberal ideolojiyi aktif olarak kabul ederek piyasacılığa olan kör inanıcı sürdürmektedir. Küçülmeye devam eden Konfüçyanizm ve büyüyen kapitalist piyasanın izleri Kore toplumunda görülebilmektedir.

2.3.1. Konfüçyanizm

Her kurumun bir temel mantığı vardır ve Kore Konfüçyanizm'inin temel mantığı “topluluğun istikrarı için uyumu ve hiyerarşik düzeni korumaktır”. Geleneksel Kore toplumunda Konfüçyanizm, devlet tarafından belirlenen tek bir felsefe olup devletin sosyal ideolojisi ve diniydi. Ancak Kore Konfüçyanizm'i Joseon Dönemi'nde modernleşmeyi başaramamış, Japon İşgal Dönemi'ni aşma sürecine katkıda bulunamaması nedeniyle düşüş yoluna girmiştir. Konfüçyanizm resmî alandaki statüsünü hızla kaybetmiş olsa da toplum kültürünün bütününde kökleşmiş gelenek ve inanç sistemlerinde hâlâ güçlü bir etkiye sahiptir (Lee, 2010).

Konfüçyen geleneğinin özellikleri olarak kabul edilen otoriterlik, hiyerarşi vurgusu, ailecilik, topluluk ve uyum odağının modern Kore toplumunun siyaseti, yönetimi, eğitimi ve dili gibi unsurların bütününde izleri bulunmaktadır. Günümüzde Kore'de bir yetişkinin yemek sırasında kaşığı kaldırmadan önce yaşı genç olan kişinin yemeğe önce başlaması hâlâ etik olarak kabul edilmez ve yemeğe başlamak için yaşça büyük olan kişinin iznini almayı gerektiren bir topluma sahiptir. Evde büyüklerin önünde sigara içmek hayal edilemez bir durumdur, içki içme sırasında kadehleri tokuştururken her zaman büyüklerin kadehinin daha altından tokuşturulur ve içki içme esnasında ağzı hafif elle kapatıp vücudu yan tarafa çevirerek içmek gerekir ki bu saygılı bir davranış kabul edilir. Konfüçyen geleneğinin izleri sadece aile hayatı ve insan ilişkilerinin gayri resmî alanlarında değil, aynı zamanda bir bütün olarak Kore toplumunun kurumlar ve geleneklerinde de bulunabilir. Güney Kore'nin metrolarında sadece yaşlılara ayrılmış ayrı koltuklar vardır ve koltuklar boş olsa bile oturmayı reddeden gençleri görmek kolaydır. Kore Konfüçyanizm'in kilit ögesi olan “Hyo” (孝, filial piety, ebeveyne saygı) resmî yasa ve sistemlerinde hâlâ vurgulanmaktadır.

2.3.1.1. Aile Kurumu ve Hukuktaki Konfüçyanizm

Kore Konfüçyen geleneğinin ataerkil yapısı sadece bir aile biçimi değil, iktidar ideolojisinin de bir uzantısıdır. Ülkede kral gücün en üst seviyesine sahip biri olduğu gibi her ailenin mutlak yönetme yetkisine sahip bir reisi vardır. Böylece devlet ve aile aynı ideolojik çerçeve içerisinde tek bir sistem olarak bütünleşir. Kore'de bu bağlamda topluluklar ve gruplar ailenin uzantıları olarak tanımlanır. “Aile” kelimesinin Korece karşılığı “Gacok”tur. Devlet (gukga), politikacı (congçiga), girişimci (giobga), uzman

(conmunga), ressam (hwaga) vb. kelimelerin sonu “ga” (家, aile) ile biter ve bu kelimedeki kök “aile” kelimesine dayanır ve bir grup hâlinde aile anlamını içermekte olduğu anlaşılır. Ataerkil yapı sadece Konfüçyanizm’e özgü değildir ancak Kore toplumundaki ataerkil yapının kökleri Konfüçyanizm’e dayanır (Lee, 2010).

Kore Konfüçyanizm’i veya Kore ataerkil yapısının temel kavramları “Hyo” (ebeveyne saygı) ve “Ce” (kardeşler arasındaki hiyerarşik ilişki değerler)’dir. “Hyo” Kore Konfüçyen düşüncesinin en önemli temel kavramıdır. Bu Japonya’daki Konfüçyen düşüncenin temel kavramı olan “Çung” (忠, sadık olmak)un karşısında olan bir değerdir(Lee, 2006; Lee, 2012). “Hyo” ebeveyne, özellikle de babaya saygı ve itaat demektir. Konfüçyanizm’de en önemli insan ilişkisi unsuru baba ve oğul arasındaki ilişkidir ve Konfüçyen geleneğinde en önemli sosyal birim devlet ya da aile birimi değil aile soyudur.¹⁸ “Ce” ise kardeşler arasında var olan hiyerarşidir. “Ce” değerini korumak için erkek kardeş ağabeyine itaatkâr ve saygılı olmalıdır. Dolayısıyla Kore toplumunda yaş önemli bir unsurdur. Kore’nin Konfüçyen geleneğinde hem ebeveyne saygı hem de kardeşler arasındaki ilişkisel değerler kavramları erkekler etrafında şekillenir ve kadınlar tamamen dışta kalır.² “ebeveyne saygı”, “kardeşler arasındaki ilişkisel değerler” ve “aile soyu” kavramlarına dayanarak Kore toplumu erkek saflarına odaklanan ataerkil bir kolektivist toplumu oluşturmuştur. (Bae, 2013; Choi, 2014; Lee, 2006; Lew, Choi, ve Wang, 2011).

Kore toplumunda “Hyo” ile ilgili var olan gelenek veya kurumsal uygulamaların çoğu Konfüçyanizm’den etkilenmiştir. Geleneksel geniş aile kurumunun ortadan kaldırıldığı ve çekirdek aile kurumunun tamamen yer edindiği günümüzde bile “ebeveyne saygı” Kore toplumda hâlâ önemli bir sosyal ahlak unsurudur. Kore Hükümeti “Hyo davranışına teşvik ve destekleme yasası”nı çıkartmış ve geleneksel kültürel miras olarak “Hyo” değerini hükümet kapsamında teşvik etmiştir. Ebeveynler ve çocuklar arasındaki ilişkiyi bağımsız olarak görmek yerine, bunu karşılıklı korumayı gerektiren ilişki şeklinde tanımlayarak ebeveynin çocukları yetiştirme görevi olduğu gibi çocukların da

¹⁸ Kore Konfüçyanizm geleneğinde ülkeye sadakatin ve Hyo’ya bağlılığın önceliğini açıkça gösteren kıssa, 1907 yılında Japon emperyalizminin işgaliyle karşı karşıya kalan on bin gönüllü askerin ayaklandığı sırada Seul’e başkomutan olarak ilerlemeye öncülük eden In Young Lee’nin örneğidir. In Yeong Lee, Japon ordusuyla savaş tüm hızıyla devam ederken 1908 yılı ocak ayında babasının ölüm haberini almıştır. Konfüçyen görgü kurallarına göre üç yıl boyunca yas tutmak için rütbesinden vazgeçip gönüllü hizmet için memleketine dönmüştür, savaş ise başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

ebeveynine sahip çıkmalarını ahlakî sorumluluk olarak hukuk sistemine yansıtmıştır. Bu durum Kore Hükümeti'nin nüfusun hızla yaşlanmasıyla ekonomik gücü olmayan yaşlıların bakımını hem devlet hem de çocuklarının paylaşması şeklinde bir sistem kurmaya çabaladığı anlaşılmaktadır. Aslında Kore'de 1961 yılında Geçim Kaynaklarını Koruma Yasası yürürlüğe girdiğinde çocukları olan yaşlılar sınıfı, düşük gelirli sınıflar için olan geçim desteğine dâhil edilmemiştir.¹⁹ Bu bağlamda Kore aile ilişkisinin Batılı anlamda bireycilikten farklı bir kökten oluştuğu teyit edilebilmektedir.

Aile ile ilgili Konfüçyen geleneklerinin birçok izi hukuk sisteminde de görülmektedir. Kendisine ait bir binada oturan yaşlı bir baba ve kronik hastalığı olan bir erkek kardeşin binadan çıkışını talep eden kız kardeş hakkında Konfüçyen ahlakına aykırı bir hak ihlali olarak talebi reddeden bir dava kararı mevcuttur (Ham, 2015). Ebeveynler ve çocuklar arasındaki cezai konularda da Konfüçyanizm'in izleri çok güçlüdür. Anayasa Mahkemesi'ne yansıyan Konfüçyen söylemin en belirgin örneği, aralarında soy bağı (aile) olan üyelerin birbirlerine karşı işledikleri suçlara ilişkin Anayasa Mahkemesinin kararlarıdır. Kore Anayasa Mahkemesi, aile üyeleri arasındaki şiddet ve cinayet suçuna ilişkin kararlarda mağdur ile failin doğrudan aynı soydan olması halinde daha ağırlaştırılmış ceza verilmesinin makul ve anayasaya uygun olduğuna hükmetmiştir.

Ayrıca, 2011 yılında doğrudan soyuna bağlı olan ebeveyn ya da yaşlı kişilere dava açılmasını yasaklayan hükümlerle ilgili kararında, ebeveyne karşı dava yasağının makul ayrımcılık olarak anayasaya uygun olduğu kararı verilmiştir. Doğrudan soyun büyüklerine karşı konulan dava yasağı ise Joseon Hanedanlık Dönemi ceza sisteminin günümüze kadar süregeldiği bir örnektir. Elbette mahkemenin bu kararlarında belirtilen temel gerekçesi de Konfüçyen geleneğidir. Anayasa Mahkemesi, "Hyo"yu vurgulayan Konfüçyen kavramı veya geleneksel düşüncelerin geçmişte geçerli olan feodal aile sisteminin bir mirasından ziyade, günümüzde hâlâ yürürlükte olan ulusal sosyal etiği olduğunu beyan etmektedir. (Ham, 2015; Jin, 2003).

Konfüçyen geleneğe dayalı modası geçmiş hukuk sistemi yavaş yavaş ortadan kalkmaktadır. Konfüçyen yasası olarak tartışılan "eşini aldatma suçu"nın 2015 yılında

¹⁹ 2021 yılında geçim yardımlarını desteklemedeki çocuklu olanları çıkarma uygulaması 60 yıl sonra ilk kez kaldırıldı ve düşük gelirli sınıflar için geçim desteğine yönelik politika yönü, ailenin desteklemesi odağından devletin sorumluluğuna doğru kaymaktadır.

anayasaya aykırı olduğuna karar verilmiştir.²⁰ Tek erkeği aile reisi olarak kayıt altına alan bir aile cüzdan sistemi olan “Hocu” (aile reisini belirtme) sistemi ise 2008 yılında kaldırılmıştır.²¹ Ancak Kore’deki hukuk sistemine bakıldığında Konfüçyanizm’in hâlâ var olduğu izlenimi görülmektedir. En azından ebeveyne, aile büyüklerine olan saygı ve sevginin Konfüçyen ahlak konusunda onları kanunla teşvik etme ve destekleme açısından ulusal bir fikir birlikteliğinin olduğu görülür. Aslında “Hyo” ahlakını doğrudan reddeden bir Koreliyi bulmak çok zordur. Fakat Kore hukuk sisteminde veya Anayasa Mahkemesi’nin kararlarında, Kore toplumundaki Konfüçyen geleneğinin neden ve nasıl meşrulaştırıldığına dair bir argüman bulmak zordur. Sadece geleneksel kültür olarak ebeveyne saygı değerinin süregelen bir miras ve değer olduğu açıklanmaktadır. Tersine bakıldığında bu örnekler ve mahkeme kararlarının “Hyo” değerini Kore toplumunun yasal gerekçelerle değil, toplumsal bir gerçeği olarak meşrulaştığı anlaşılmaktadır (Ham, 2015; Jin, 2003).

2.3.1.2. Eğitimde Konfüçyanizm

Kore dahil olmak üzere Doğu Asya ülkelerinin eğitime yönelik isteklerinin yüksek olduğu iyi bilinmektedir (Saracaloğlu vd., 2014). Kore toplumunun eğitime dair isteği geçici değildir ve uzun bir süre boyunca toplumda birikmiş sistematik özelliği olarak yapılandırılmıştır. Pek çok bilim adamı Kore toplumunun eğitim konusundaki isteklerinin köklerini Joseon Hanedanlığı Dönemi’nin soylu bürokratik toplumu destekleyen Konfüçyen kültüründe ve “Gwageo” (memurluk sınavı) sisteminde bulmuştur (Kim, 2014; Park, 1994, Kim, 2016; Saracaloğlu vd., 2014). Joseon Hanedanlığı Dönemi’nde bilgin bürokratların yönetim sistemiyle Konfüçyen elitleri bilgiyi inhisar altına alarak bilime adeta tapmışlar, memurluk sınavı sistemiyle direkt yönetici üye olarak katılabilen bir sistem oluşturmuşlardır. Kıyasıya bir rekabetle memurluk sınavından geçen kişiler gerçek yönetici sınıfına katılarak güç, zenginlik ve onuru tek seferde elde edebilmiştir. Konfüçyen düşüncenin öğrenmeye yaptığı

²⁰ Eşi aldatma suçu, evlilik dışı ilişkileri cezalandıran bir ceza kanunudur ve eşi aldatma suçu ilk Joseon Hanedanlığı’nda Gyeongguk Daejeon(Joseon Hanedanlığı’nın Anayasası) yasası ile başlar. Bu yasanın özgü yönü, karardaki aldatma suçunda Konfüçyanizm ile hiçbir şekilde ilişkilendirmemiş ve “Konfüçyanizm” kelimesi hiç kullanılmamıştır.

²¹ Konfüçyen dini sistemine dayanan Hocu sistemi (aile reisi sistemi) bir aile içindeki erkek reisin (ailenin sahibinin) otoritesini kabul eden ve erkeği merkeze koyarak aile içindeki düzeni sağlayan bir sistemdi. Hocu sisteminin aile içindeki rütbe, doğum ve evlilik durumlarını sadece erkeğin sorumluluğu ve yetkisiyle kayda geçirilmesi ataerkilci ve cinsiyetçi olduğu için kadınların tepkisiyle yürürlükten kaldırıldı.

vurgunun gerçek anlamı şahsi disiplin yoluyla kendini gerçekleştirmekti, fakat Joseon'un öğrenim odağı şahsi disiplin ve gerçek dünyadaki maddi başarının birleşmiş biçimiydi.²²

Japon İşgali Dönemi'nde bürokratlar daha fazla güç elde ettikleri için Kore halkının eğitime olan hevesi artmıştır. Japon hükümeti 1906 yılında çeşitli eğitim yönetmelikleri yayınlamış ve mevcut Konfüçyen yazıtlarına dayalı eğitimi ücretli modern okul eğitim sistemi olarak değiştirmiştir. Japonya yönetimi çeşitli işler için okul diploması gerektiren bir akademik başarı politikası uyguladı. Bununla eğitim kısa sürede kişisel kazanç için iyi bir yöntem olarak kabul edildi. Geleneksel sınıf sisteminin dağılmasıyla eğitim seviyesinin yeni bir sınıf belirleyici olarak meslekteki sınıf yapısı ile ilişkilendirildiği görülmeye başladı. Öğrenim yavaş yavaş statüde yükselmenin bir aracı olarak kabul edilmeye başlandı. Japon işgalinin ardından bağımsızlıktan sonra iç savaşı atlatan Kore daha büyük toplumsal değişimler geçirmiş ve Kore'de sınıf yapısında da hareketlilik artmaya başlamış, geleneksel sınıf yapısının ortadan kalktığı yerde eğitim seviyesi de sahte (pseudo) bir sınıf olarak yerini almıştır.

Modernleşme ve ekonomik gelişmeyle ilkökul, ortaokul ve liselerde kapsamlı eğitim uygulandı. İlkokul, ortaokul ve liselerde eğitim eşit düzeyde yürütüldü yani Koreli her vatandaş aynı eğitimi aldı. Ancak üniversiteye giriş sınav sonuçlarına göre öğrencilerin aldığı puan durumuyla okullar belirlendi. En çok puanı alanlar prestijli üniversitelere gidebildiler. Bu üniversiteye giriş, sosyal sınıf hareketliğini de beraberinde getirdiği için Koreliler yüksek sosyal statüde yer edinmek amacıyla çocuklarının eğitimine oldukça önem vermeye başladılar. Eğitim yoluyla toplumsal statüde yükseltme fırsatı, hızla ilerleyen sanayileşmeyle toplumun en alt kesimlerine yani dar gelirli sınıfa yayılmıştı. Tıpkı Joseon Hanedanlığı'nın devlet memur sınavı sistemi gibi prestijli üniversitelerden alınan diplomalar başarıya giden kesin bir kapı görevi olarak görülmektedir. Statü sınıf sistemi ortadan kalkmış olsa da Joseon Hanedanlığı Dönemi'ndeki gibi öğrenime tapma ve bürokrat olma arzusu, günümüzde bile akademik geçmiş aracılığıyla sosyal statülerini yükseltmek için insanlar eğitime sarılmaktadırlar. Bu durum öğrenmeyi en

²² Aslında Konfüçyen ideolojisi mevki ve güç amaçlı çalışmaları kabul etmez. Konfüçyen ideolojisi şahsi disipline yönelik çalışmalar yürütmüştür. Bu ideolojide vazifeyi tutmanın temel sebebi toplumsal düzeni kurmak ve halkı terbiye etmek içindir.

değerli iş olarak tanımlayan Konfüçyen ideolojisinin derinden kök saldığı sınıf temelli mesleki hiyerarşinin düşünme biçiminin sonucu olabilir (Kim, 2014; Kim, 2016).

Müfredat içeriğinde de Konfüçyanizm’in izlerine rastlamak mümkündür. Kore’de Karakter Eğitim Teşvik Kanunu aracılığıyla halkı düzgün ve iyi karakterle besleme eğitim ideolojisini ortaya çıkarmıştır. Kanunda belirtilen karakter eğitimi kişinin iç benliğini doğru ve sağlıklı bir şekilde geliştirerek başkalarıyla, topluluklarla ve doğayla uyum içinde yaşaması için gerekli olan insanî kişilik ve yetenekleri geliştirmeyi hedefleyen eğitimi ifade eder. Karakter eğitiminin amacı olan temel değerler ve erdemler “Ye” (görgü), “Hyo” (ebeveyne saygı), dürüstlük, sorumluluk, saygı, iletişim ve birlik gibi tutum ve insanlıkla ilgili değerleri ifade eder. Bu değerler arasındaki “Ye”, “Hyo”, birlik ve saygıya ise Konfüçyen düşünceler kaynaklık etmiştir. İlkokul, ortaokul ve lise müfredatında ahlak ya da millî etik adı altında verilen dersler, karakter eğitiminde uygulanmaktadır. Belirli bir dinî konunun bulunmadığı Kore müfredatında “Hyo”, “Ye” gibi değerler Konfüçyen düşüncenin teorik içeriği ve tarihiyle öğretilmektedir (Kang, 2008; Lee, 2016).

Konfüçyanizm’in Kore toplumunda eğitim üzerindeki etkisini özetlemek gerekirse; birincisi, Konfüçyen düşünce eğitime, bilgiye ve yetenekli kişilere değer veren bir gelenek oluşturulmuştur. “Her şey anlamsızdır ve sadece okumak değerlidir!” Konfüçyanizm’in uzun süredir devam eden bu düşüncesi, meslek hiyerarşisinin en üstüne bilimi yerleştirmişti. Kore toplumunda geçmişten bugüne kadar öğrenim ve öğretim sektörü “iyi”, “değerli”, “arzu edilen” değerlere sahip bir alan olmaya devam etmektedir. Bu arka planda Kore’nin yüksek eğitim seviyesine olan isteğini açıklayan önemli faktörlerden biridir. İkincisi, Konfüçyanizm’in temel erdemleri hâlâ önemli bir ahlakî etik olarak öğretilmektedir. Konfüçyanizm’in ahlakî değerleri geleneksel kültür veya geleneksel etik olarak gelecek nesillere aktarılacak sosyal normlar olarak düzenli müfredat aracılığıyla öğrenilir ve müfredat yeniden tekrarlanır. Üçüncüsü, Kore’nin öğrencileri düzenli eğitim aldığı dönem boyunca Konfüçyen geleneğinden üretilen hiyerarşileri doğal bir şekilde öğrenir ve sosyalleştirir. “Hükümdar, öğretmen ve baba birdir.” ya da “Öğretmenin gölgesine ayak bile basılmaz.” gibi atasözlerinde kullandığı gibi, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki geleneksel hiyerarşi hâlâ mevcuttur. Sınav notlarına göre sınıfları ayırma ya da sınav puanları sıralamasını açıkça gösterme durumunu insanların içselleştirdiği görülmektedir.

2.3.1.3. Kore Dilinde Konfüçyanizm

Dil sadece kültürü içine alan bir araç değildir, aynı zamanda o dile tekabül eden kültürün devam ettirilmesinde ve geliştirilmesinde rol oynamaktadır. Kore dili Korelilerin düşüncelerini ifade etme aracı olarak onların düşünce ve düşünce sistemleri ile yakın bir ilişkidir. Konfüçyanizm, Korelilerin bu düşünce sistemlerinden biridir ve siyaset, toplum ve kültür üzerinde derin bir etki bırakmıştır. Bu bakımdan Korelilerin düşünce ve davranış köklerinin Konfüçyen kültürene dayanması doğaldır. Korelilerin Konfüçyen düşüncesi günümüz dil üslubunda da kendini göstermektedir. Kore dilinde ortaya çıkan Konfüçyen kültürel unsurlar; ailenin, topluluğun ve hiyerarşinin önemi gibi çeşitli söylemleri unvan, resmî konuşma, selamlama görgüsü gibi biçimlere yansımaktadır. (Kumar, 2015; Zhu, 2011).

Kore dilinin en dikkat çekici özelliği, yabancıların bakış açısından anlamının zor olduğu konuşma kuralları ile saygılı konuşma ve yüceltici ifadeler sistemidir. Saygılı formda konuşma ya da yüceltici ifadeler sistemi unvandan oluşan toplum sınıfındaki yükseklik veya alçaklığın hiyerarşi durumuna göre kelime, edat, çekim eki gibi farklılıklar cümlelerin biçimini değiştirerek hiyerarşik bağlamı kesin bir şekilde ifade eden bir dil sistemini oluşturmaktadır. Yüceltici ifadeler sistemi Konfüçyanizm hiyerarşisi ilkesinin oluşumunun doğal haliyle dile yansımasıdır. Dil kullanımına yansıyan yaş, ast ve üst, kıdem gibi sınıfsal ilişkiler sınıflandırmanın hiyerarşik bir yapısıdır. Örneğin, yaş ve rütbe aynı değilse Kore’de “*Na*” (resmî olmayan formda “ben”) ya da “*Neo*” (resmî olmayan formda “sen”) kelimelerini eşit bir şekilde ifade edebilecek unvan yoktur. “*Na*” (ben) karşı taraftaki kişinin sınıfının yüksek olduğu durumda “*Jeo*” (saygılı formda “ben”) kullanılır, eğer sınıfı kendinden düşükse “*Na*” kullanılır. Bir profesör ve bir öğrenci buluştuğunda öğrenci kendisini “*Jeo*” (ben) ile ifade eder ve hocasına “*Kyosu-nim*” (Sayın Profesör) kelimesindeki “*Nim*” (Sayın) ekini unvana ekleyerek kullanır. Profesör kendisini “*Na*” (ben) olarak ifade eder ve öğrenciye saygılı bir dil kullanmaz. Saygılı dilin ifadesi dört dereceye ayrılır: 'Çok yüksek', 'Sıradan yüksek', 'Orta derecede düşük' ve 'Çok düşük' şeklindedir (Kumar, 2015; Zhu, 2011).

Hiyerarşiyi yansıtan dilin kullanımı işyerinde kullanılan dilde de belli olmaktadır. İşyerinde biri ile konuşurken isimler yerine rütbe veya görev unvanı kullanması yaygındır ve üst sınıftaki rütbeli kişiye yükseltici eki olan “Nim” eklenerek kullanılır.

Örneğin, bir ast bir üstünü aradığında “*Sajang-nim*” (Sayın Patron), “*Bujang-nim*” (Sayın Departman Müdürü), “*Kwajang-nim*” (Sayın Bölüm Müdürü) gibi rütbelere ‘Nim’i ekleyecek kullanmaktadır. Tanıdık olmayan veya samimi olmayan kişiler arasında ise “*Lee Sajang-nim*” (Sayın Patron LEE), “*Kim Bujang-nim*” (Sayın Departman Müdürü Kim) şekilde soyadını eklemek en yaygın olanıdır. Tersine bir üst bir yakın ve samimi astını aradığında direk adını kullanır ve bu durum onların yakın ilişki olduğunun göstergesi olabilir. Genel durumda ise “*Lee Gwajang*” (Bölüm Müdürü LEE), “*Kim Daeri*” (Müdür Yardımcısı Kim) şeklinde rütbe ile soyadını birleşip kullanmaktır. Böylelikle işyerindeki başlıklar, diğer kişiyle olan hiyerarşik düzeni ve yakınlık düzeyini ifade etmenin bir aracı olarak kullanılır.

Yüceltici ifadeler sistemi unvanlarla sınırlı değildir. İsim, zamir ve fiiller konuşma kısmında aynı anlama gelir fakat bazen tamamen farklı bir biçimdeki saygılı ifadeler ile kullanılır. Örneğin “*Imşig*” (genel ifade de “yemek”) kelimesinin saygılı ifade hâli “*Jinji*”, “*Nai*” (genel ifade de “yaş”) kelimesinin saygılı ifadesi “*Yeonse*”, “*İdda*” (genel ifade de “var olmak”) kelimesinin saygılı ifadesi “*Geşida*”, “*Meogda*” (genel ifade de “yemek yemek”) kelimesinin saygılı ifadesi “*Dışida*” şeklinde ayrılarak kullanılır. Aynı fiil kullanıldığında da “*Şi*” (fiil anlamını yücelten ek) ifadesini ekleyerek kullanıldığında karşı tarafın saygınlığını yükseltme yöntemi de vardır. Yani saygılı ifade biçiminin “*Gge*” (e,a yönelme hâl ekinin saygı ifadesi), “*Ggeso*” (den, dan ayrılma hâl ekinin saygı ifadesi) gibi ekler de karşıdaki kişinin rütbesine göre kullanılır. Kore dilinde karşıdaki kişinin üst veya ast hiyerarşine göre kelime ve fiilin biçiminin cümle kalıpları değişmelidir. Bir şirkette ya da okulda astların ve öğrencilerin profesörün karşısında mutlaka kendilerini alçaltarak ifade etmeleri gerekir. Yanlış unvan ifadesi kullanmak oldukça kaba bir hareket olarak kabul edilir. Ayrıca küfür olmayan fakat diğer dillere çevrilmesi imkânsız olan bazı baskıcı ifadeler de vardır. Daha karışık olan uygulama ise statüsü farklı olan üç kişinin arasında olan ifade örneğidir. Bu durumda statüsü en altta olan birinci kişi, statüsü en üstte olan ikinci kişi ile konuştuğunda ikinci kişi karşısında üçüncü kişiyi alçaltarak ifade etmesi gerekir. Kore’de işte ya da okulda özgürce fikir

alışverişi yapmak zor olmaktadır çünkü her cümle bir güç hiyerarşisi içerir dolayısıyla eşit ve özgür bir iletişim kolay değildir.

Kore toplumunda yüceltici ifade sisteminin bağlayıcı gücü çok yüksektir. Yüceltici ifade sistemine göre dil yapısının farklılıklarından kaynaklanan güç olgusu Konfüçyen kültürünün yaşandığı diğer ülkelerde görülmeyen eşsiz bir olgudur (Song, 2014). Bunun temel nedeni yaşam tarzı ya da politik davranış açısından Kore toplumunda diğer ülkelere göre Konfüçyen kültürünün otoriter yapısının en güçlü şekilde sürdürülmesidir. Ayrıca bu Konfüçyen otoriter kültürün genel değer yapısı ve işleyiş mekanizması günlük hayattaki dil ve edinimi yoluyla nesilden nesile aktarıldığından dolayı kolayca kaybolmaz veya değiştirilemez. Bu kültür direnerek varlığını sürdürmeye devam eder. (Zhu, 2011). Bu bakımdan yüceltici ifade sistemi modern anlamda günlük hiyerarşik sınıf yapısını oluşturup yeniden inşa etmektedir. Koreliler günlük hayattaki yüceltici ifade sisteminde saygıyla muamele görme ya da kendini küçük görmeyi kabul edecek bir durumu meydana getirdiğinden herkes saygı görmek için güç, kariyer, akademik geçmiş ve otoriteye tutunur. Bu sistemde dilin kullanımında yer alan güç olgusunun normalleştirilmesi, gündelik yaşamda ayrımcılık ve baskı yapısını meydana getirmektedir. İlerleme ve başarı için rekabetçi bir ortamda bu normalleşen güç olgusu bazen kendi kendini tüketen şiddetli bir yaşam biçimine neden olabilmektedir (Song, 2014).

Koreliler “Uri” (biz, bizim) kelimesini çok kullanırlar. Bu nedenle kullanımının doğru olmadığı ya da gereksiz olduğu durumlarda bile kullanıldığı zamanlar bulunmaktadır. “Biz” kelimesinin sık kullanımı aynı zamanda yakınlık ve dayanışma duygusunu göstermenin bir yoludur. Örneğin birini tanıtırken “Uri Hong Gil Dong Si” (Hong Gil Dong Beyimiz) şeklinde kelimenin en başına “Uri” ifadesini ekleyerek kullanılır. Bunun dışında “evimiz”, “kocamız”, “eşimiz” gibi ifadeler yaygın olarak kullanılmaktadır. Aslında “benim evim”, “kocam”, “eşim” şeklinde söylenmesi dilbilgisi açısından doğrudur. Korelilerin her zaman “biz” ifadesini kullanmasının nedeni bireylerden ziyade aile, şirket ya da grup gibi topluluğu öncelik olarak gördükleri içindir. “Ben” ve “topluluk” arasındaki ayrım farkındalığının az olması sebebi de mevcuttur. Koreliler ait oldukları topluluktan ayrı olmayan bir yaşam sürerler ve bu yüzden bu tür bir grup kimliğinin dilde ifade edildiği görülebilmektedir (Kumar, 2015; Zhu, 2011).

Bireydense grubu öncelik gören bir dil alışkanlığı örneği olarak örgütsel yaşamda telefona cevap verme şekli gösterilebilir. Koreliler bir şirket ya da kuruluşu aradıklarında veya telefonu açtıklarında önce şirket veya kuruluşun adını, ardından çalıştığı departmanı ve en sonunda kendi adını söyleme eğilimindedirler. Örneğin ABC şirketinin çalışanı dışarıdan bir telefon aldığında genellikle “Merhaba, ABC şirketinin üretim ekibi müdürü Hong Gil Dong benim.” şeklinde cevap verilir. İsmi tamamen atlandığı ve sadece şirket adı ile departman adının kullanıldığı durumlarda sıkça bulunmaktadır. Kolektivizm ya da toplulukçuluk, Konfüçyen kültürünün direkt bir sonucu olarak belirlenemese de Kore’deki örneğinde çok yakından ilişkili olarak görülebilmektedir (Gökçe, 2017).

2.3.1.4. Kore Siyaseti ve Kamu Yönetiminde Konfüçyanizm

Konfüçyanizm’in özelliklerinden biri, kamusal alan ile özel bireysel alan arasındaki ayrımın belirsiz olmasıdır (Tu, 1996). Modern Batı medeniyetinin kamu ve özel kavramları, bölgesel ve konumsal özellikler gösterir. Başka bir deyişle kamusal ve özel alanlar, özellikle yere göre net bir şekilde ayırt edilmekte ve kamusal alanlar özel alanların korumasında rol oynamaktadır. Öte yandan Konfüçyanizm’in kamu ve özel kavramları alan veya yere göre net bir şekilde ayırt edilmez ve duruma göre diferansiyel değerler uygulanmaktadır. Kamusal ve özel alanlar birbirinden ayrı değil, birbiriyle iç içe geçip örtüşen bir alandır. Konfüçyanizm’de kamusal, değerler aracılığıyla gerçekleştirilir ve değerler hem özel hem de kamusal alanda uygulanır. Bu yüzden onları ayırmaya gerek yoktur. Bu bağlamda Joseon Hanedanlığı zamanında kamu ve özel ayrımı yoktu. Ebeveyn saygıyı ifade eden “Hyo”nun değer uzantısında hükümdara olan saygı Çung (sadık olma) vardır. Ebeveyn saygı ve sadakat değerleri net bir şekilde ayrılmadığı gibi “Hyo” ve “Çung”un alanı da kesin bir şekilde ayrılmamıştır. Örneğin, günümüzün Cumhurbaşkanlığı kabine toplantısı ile benzer komitesi olan Joseon Hanedanlığı “Jojeong” (krallığın tepe yönetim toplantısı)’da kral ve kral ailesinin düğün ve cenaze törenleriyle alakalı sayısızca polemğin olmasının sebebi kamu ve özel alanların üst üste gelmesindendi. Batılı kamu ve özel ayrım kavramına oldukça alışılmasına rağmen günümüzde Kore toplumunda hâlâ az olsa da kamu ve özel alanlar birbirini kaplama hâlini göstermektedir. Kamusal bir ilişkinin kolaylıkla özel bir ilişkiye dönüşmesi mümkündür ve özel ilişkinin kamusal ilişkiye dönüştüğü durumlar da

fazladır. Kore toplumunda akademik bağ, yerel bölgeye bağlılık, kan bağları gibi özel karşılıklı ilişkilerin işlendiği temelinde böyle net ayrım olmayan bir kamu ve özel ilişki vardır (Bae, 2013).

Modern demokrasinin eşit zorunluluğa bağlı bireysellikten çıkan bir siyasi sistemi olurken Konfüçyen düşüncenin ise ayrımcılık ve eşitsizliğe dayandığı görülür. (Bae, 2013; Park, 2013).²³ Bireycilik geleneğinin zayıf olduğu Kore siyasetinde, geleneksel dönemin örneği aile reisi gibi gücü olan tek bir liderle çıkar doğrultusunda birlikte olanlar klik oluşur ve klik içindeki liderin gücü mutlak olmaktadır. Siyasi gruba giren kişi böyle bir siyasi örgüt içinde hiyerarşik kademeyi takip ederek büyür. Başarılı siyasetçi ya o örgütün lideri olur ya da kendini takip eden grubu toplayarak yeni bir klik oluşturup ayrılır. Kore'nin siyaseti Konfüçyen ahlakçılığın etkisiyle gerçekçi siyasi çıkardan ziyade doğru ve yanlış, meşruiyet, idealler ve doğruluğa önem verme eğilimindedir. Ayrıca kişisel yetenektense uyumlu kişiliğe değer verme eğilimi vardır ve insanlıkla sadakat konusunda takıntılı olduğu için ilke ve yasalara uyma bilinci bakımından zayıf olduğu değerlendirilmektedir.

2.3.1.5. Ekonomide Konfüçyanizm

Max Weber (1905), "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu"nda kapitalizmin kurulmasının ve gelişmesinin erken modernleşme dönemindeki Protestan reformu sürecinde Batı Avrupa'da oluşan Protestanlığın çalışma etiğinden kaynaklandığına dair ünlü ve tartışmalı tezi ortaya atmıştır. Özellikle Protestanlığın bir kolu olan Kalvinizm'in kurtuluş kaderi inancı (predestination of salvation) ve mesleğin tanrıdan çağrısı (calling) anlayışının kapitalizm ruhunun oluşmasında belirleyici bir etkiye sahip olduğuna dikkat çekmiştir (Weber, 1905). Weber'den sonra modern Batılı bilim adamları, Asya bölgesinin ekonomik az gelişmişliğinin nedenini bölgenin Konfüçyen kültürel özellikleri olarak açıkladılar ve bu görüş uzun süre boyunca bilimsel gerçek olarak kabul edildi. Ancak 1970'lerden sonra Asya ülkeleri arasında Konfüçyen kültür alanına ait ülkeler hızlı bir ekonomik kalkınma sağlamış ve Konfüçyen kültürünün özelliklerini ekonomik kalkınmanın nedeni olarak açıklayan Batılı bilim adamları ortaya

²³ Konfüçyen düşünce insanların eşit ahlaki potansiyele sahip olduğunu reddetmez, bunun yerine bu eşit potansiyeli ortaya çıkarma yeteneğindeki farklılıklara dikkat eder. Erdemlik ve yeteneği üstün olan kişilerin başkaları adına karar vermesini gerektiren seçkinciliğin önemini vurgular. Konfüçyanizm'in seçkinciliği Konfüçyen düşüncenin 'topluluk önemi' nin hem eşitlik hem de özgürlük değerlerini tehdit etme eğilimini içermektedir (Park, 2013).

çıkmaya başlamıştır (Jochim, 1992; Kim, 2006; Kim, 2017; Lee, 2011; Lew, Choi ve Wang, 2005, 2011).

Kore Konfüçyanizm'inin gerilemesinde en büyük tetikleyici etken 19. yüzyılda Konfüçyanizm liderliğindeki modernleşme çabalarının başarısızlığıydı. O zamanlar Kore Yarımadası'na hâkim olan tüm siyasi güçler Konfüçyen bir sınıf olduğundan o sırada modernleşmeyle karşı karşıya olan reformcular ve muhafazakârların hepsi Konfüçyanizm'inden sembolik kaynaklar alan iktidar sınıfıydı. Fakat Kore Yarımadası Japon emperyalizmi tarafından çaresizce işgale uğradığında ve geleneksel sosyal topluluk hızla dağıldığında Konfüçyanizm ekonomik ve sosyal temellerin yanı sıra temel bir din ve toplumun baskın değerler sistemi olma statüsünü hızla kaybetmiştir. 20. yüzyıldaki modernleşme sürecinde Konfüçyanizm “inkâr edilecek şeyler” ve “modernleşme ve kapitalist gelişme”ye yardımcı olmamakla kalmamış aksine onu daha da engelleyen bir etken olarak kabul edilmiştir (Lee, 2010).

Kore'nin ekonomik büyümesi 1980'lerden sonra gittikçe daha da gözle görünür şekilde artmaya başlamış, Kore'nin ekonomik kalkınmasının doğurduğu başarı faktörlerine olan akademik ilgi de artmıştır. 1990'larda Konfüçyen kapitalizm modasıyla beraber Kore kültürü ve ekonomik kalkınma arasındaki ilişkiye olan ilgi de artmaya başlamıştır. 1997 Asya döviz krizi nedeniyle Konfüçyen kapitalizm tartışmaları azalmış olsa da IMF'den hızlı çıkış ve sonraki dönemde devam eden ekonomik büyüme ile Kore'nin ekonomik kalkınmasına olan ilgi sürekli devam etmiştir. Akademisyenler, 1980'li yıllardaki Konfüçyen kapitalizmi tartışmasında Konfüçyanizm belirsiz tanımı ve kapsamı nedeniyle sınırlı kaldığından 2000 yılından sonraki çalışmalar Kore'nin ekonomik kalkınma sürecini veya yönetim tarzını açıklayan öge olarak kültürel geleneğin içindeki belirli unsurlara odaklanmaya çaba sarf etmiştir. Konfüçyen kültürünün geleneksel bir unsuru olarak Kore ekonomisi veya yönetimi ile ilgili sıklıkla tartışılan anahtar kelimeler arasında 'Hyo' ruhu, ahbap çavuş ilişkisi veya sosyal sermaye ve aile odaklı yönetim tarzı yer almaktadır.

Lew, Choi ve Wang (2005, 2011) “Hyo” ideolojisinden Kore kapitalizmi ruhunun kaynağını bulmaya çalışmışlardır. Onlar, Weber'in Batı kapitalizminin gelişimindeki dışsal etken olarak dindeki içsel değişimlere dikkat ettiği gibi Kore'nin Konfüçyen "Hyo" ideolojisinin nasıl dinî anlamda genişleyerek teorileştirildiği ve

kurumsallaştırıldığını anlattılar sonra bu "Hyo" ideolojisinin Kore kapitalizm ruhu olarak gelişme sürecini aydınlatmaya çalışırlar. Gerçeklik veya laiklik yönelimi güçlü olan Konfüçyanizm'in değerleri arasında yer alan 'Hyo' ideolojisinin diğer değerlerde görülmeyen eşsiz bir 'dinî' anlam ve etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır (Taylor, 1990). "Hyo" ideolojisi şimdiki birey ve geçmişteki ataların kan bağıyla bağlanarak bir varoluş olduğu 'sonsuzluğu' sağlayan biçimdeki dinî bir anlam sağlar. "Hyo"nun uygulanması ataları 'hatırlama (Remember)' ve 'yeniden sahneleme(representation)' eyleminden oluşur ve çeşitli gelenek ve ritüellerle şekillendirilir. Kore tarihinde "Gwanhonsangje" (İnsanın yaşantısındaki dört önemli tören olan yetişkinlik töreni, düğün töreni, cenaze töreni ve ataları anma töreni) ritüeller ekonomik kaynak gerektiren etkinliklerdir. Ritüelleşen bu etkinlikler sosyal gösterinin nesnesi hâline gelmiş ve atalara ne kadar hürmet edildiğini gösteren rekabetçi bir etkinliğe dönüşmüştür. Özellikle her yıl dört kuşak ataya kadar olan ataları anma törenlerinin sayısı ve büyüklüğü, bunları sıradan bir ailenin yönetmesi için imkânsız bir yapıya geldiğinden törenlerin devamlılığı için ekonomik kaynak ayırma ihtiyacı doğmuştur. Dolayısıyla ailenin stratejik çözümü ise aile varlığının en büyük oğluna miras bırakması, atayı anmada yetkinin güçlendirilmesi, aynı soyadlı ailelerin beraber yaşadığı köyün oluşumu gibi ailenin 'bütünleşmesi' ve 'örgütlenmesi' olarak ortaya çıkmıştı. "Hyo"yu gerçekleştiren "hatırlama" ve "yeniden sahneleme" ritüellerini devam ettirmek için aile (ortak) mülkiyeti olarak ekonomik varlık yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır ve başkalarından daha görkemli bir tören gerçekleştirmek için varlık rekabeti bağlamı meydana gelmiştir. Japon Sömürge Dönemi ve Kore Savaşını atlatarak statü sınıflarının sınırları zayıflamış ve nüfus arttığından ekonomik kaynak kıtlığı nedeniyle aile düzeyinde ekonomik rekabet ortamı daha da güçlenmiştir (Deuchler, 2013; Lew, Choi ve Wang, 2005, 2011; Moon ve Park, 2014).

"Hyo" ideolojisinde ataları "yeniden sahneleme" çabasında zorunlu üç görev kavramı vardır. Birincisi, önceki nesle göre daha "gelişimsel (developmental) yeniden sahneleme"nin baskısıdır (ethic pressure). Yeniden sahnelemenin geleneksel araçları olan törenlerin büyük ölçüde azaldığı ve bir kenara bırakıldığı günümüzde bu baskı "önceki nesillerden daha iyi ve gelişmiş bir yaşamı" genel standart olarak ortaya koymuştur. Önceki nesilden daha da yozlaşan bir yaşam, yeniden sahnelemenin başarısızlığı sayılıp görevin ihmali olarak düşünülebilir ve bu da "Hyo" görevinin

başarısızlığıdır. Yaşam kalitesinin gelişmesinin üst rütbeli memurluk gibi çeşitli boyutları olabilir ancak insanlar tarafından kolayca algılanan boyut ise ekonomik yaşam standardının iyileştirilmesidir. İkincisi, “sürekli (successive) yeniden sahneleme” baskısıdır. Gelişimsel yeniden sahneleme baskısı hiçbir zaman şimdiki nesille sınırlı bir problem olmamalı, şimdiki nesilden geçerek gelecek nesle kadar devam ettirilmesi gerekmektedir. Bununla beraber çocuk doğurmak ve yetiştirmek bir tercih meselesi değil bir zorunluluk meselesidir ve çocuklar sadece kişinin kendisinin değil, kendisi dâhil tüm atalarının çocuklarıdır. Bir birey olarak çocuk, aile soyunu “yeniden sahneleme”nin aracıdır ve aynı zamanda kendisini devam ettiren olgunun "öznesi"dir. Bu amaçla gelecek neslin aileyi daha gelişmiş bir şekilde yeniden sahnelemesini ortaya çıkarmak için ekonomik bir temel ve eğitim yatırımı sağlanmaktadır. Üçüncüsü ise “ortak (collective) yeniden sahneleme” görevidir. Bu, ataları “yeniden sahneleme” görevinin grup halinde yapılmasıdır. Çünkü ataları anma sadece bir kişinin değil aynı soydan gelen bütün kardeşlerin ortak görevidir. Dolayısıyla bu görev sadece torunlarla devam eden bir dikey boyut değil, aynı zamanda kardeşleri bağlayan yatay boyut olarak görülmektedir. Ortak yeniden sahneleme baskısı, yeniden sahneleme sorumluluğunun paylaşılmasıyla kardeşleri birbirini geliştirmeye iten üstü örtülü bir baskı işlevi görmektedir. Bireyin yeniden sahneleme başarısızlığı, ortak yeniden sahnelemeye zarar getireceğinden hiç de uygun bir durum değildir. Ayrıca ortak yeniden sahnelemenin baskısı, aynı şekilde sorumluluklar paylaşıldığından kardeşler arasında karşılıklı yardımlaşmanın da harekete geçmesini sağlar. Ortak yeniden sahneleme aile düzeyinde ekonomik gelişme için ortak bir çabaya dönüşür ve bu da aileciliğin güçlendirilmesiyle sonuçlanmaktadır. Kore'nin aileciliği bu bağlamda şekillenip güçlenmiştir. Ailenin genel ekonomik kalkınması için yetersiz olan kaynakları, zeki erkek çocuklara odaklanarak yatırım yapan yöntem de bu bağlamda ortaya çıkmıştır. Kore'de kız kardeşlerin kendini feda ederek ailenin en büyük oğlan çocuğunun aile temsilcisi olarak öğrenimi sürdürdüğüne dair hikâyeler 1980'lere kadar yaygın bir örnekti (Lew, Choi ve Wang, 2005; 2011).

Bu şekilde Lew ve diğerleri (2005), Kore kapitalizminin ruhunun temelini, “Hyo” ideolojisinin içinde bulunan dinî yönelimde aramaktadır. Dinî bir görüş olarak, “Hyo” ideolojisi genel olarak ataları hatırlama ve yeniden sahnelemenin görev duygusunu içselleştirmiştir ve bu ailesel uygulama yoluyla ekonomik bir itici güce dönüşmektedir.

“Hyo” ideolojisiyle başlayan güçlü ekonomik büyüme arzusunun Korelilerin özverili bir çalışma ahlakını beraberinde getirdiğini ve bu çalışma ahlakının Kore'nin hızlı ekonomik kalkınmasının temeli olduğunu açıklamaktadır.

Moon ve Park (2014), Lew ve diğerleri tarafından açıklanan Kore kapitalizminin ruhu olarak “Hyo” ideolojisine kabul gösterip “Hyo”nun uygulama yöntemi olan “hatıra” ve “yeniden sahneleme” sürecinin Kore girişimcilik ruhunun oluşumundaki etkiyi açıklamaya çalışmıştır. “Hyo” ideolojisinin uygulamasından başlayan ekonomik zenginliğin arzusu ve rekabet duygusunun bir bütün olarak girişimcilik mücadele ruhunu motive ettiği ileri sürülmektedir. Gelişimsel yeniden sahneleme baskısı Koreli girişimcilerde yenilik, cesurluk ve risk alma eğilimini tetiklemektedir. Sürekli (successive) yeniden sahneleme görevini önceki nesil tarafından onaylanmak isteyen gelecek nesillerin hırsını yükselttiği ve yeniden sahnelemenin başarısızlığını azaltmak için titiz bir çalışmayla hazırlık yapmayı teşvik ettiği açıklanmaktadır. Ortak yeniden sahneleme baskıya tüm aile üyelerinin iyi bir şekilde yaşamasının beraber gelişme eğilimini tetiklediği ve bu amaçla hızlı gelişmeyi hedef alarak risk alma eğiliminde artışa neden olduğu ileri sürülmüştür (Moon ve Park, 2014).

Kore ekonomisiyle ilgili olarak çok tartışılan bir başka Konfüçyen gelenek ise ahabap çavuş ilişkisi veya sosyal sermaye unsurudur. Kişisel yakınlık ilişkisine önem veren bir özellik olan ahabap çavuş ilişkisi, kan bağı, memleket bağı, akademik ve dinî bağlar gibi kişinin birey olarak faydalanabileceği kişisel ilişkilerden en iyi şekilde yararlanan sosyal bir özelliği ifade etmektedir. Çin'in 'Guanxi' ile Kore'nin ahabap çavuş ilişkisi 1997 yılında Asya döviz krizinin nedeni olarak ele alınmış ve 'Crony Capitalism' adı altında devrilmesi gereken Konfüçyen yönetimin en zararlı özelliği olarak söylenmiştir. Kore, Çin ve Japonya'nın ahabap çavuş ilişkisini karşılaştıran Lee (2005)'nin bir araştırmasına göre ahabap çavuş ilişkisinin üç ülkedeki etkisini 5 puanlık bir ölçekte değerlendirmenin bir sonucu olarak değişkenin ortalama değeri Kore için 2.9, Japonya için 2,8 ve Çin için 2,5 olarak ortaya çıkmıştır. Kore ve Japonya'nın kurumsal organizasyonlarında ahabap çavuş ilişkisi eğiliminin biraz daha yüksek olduğunu göstermektedir. Kore örneğinde akademik bağların ve bölgeselcililiğin etkisinin büyük olduğu, Japonya'da iş bağlarının etkisinin büyük olduğu ve Çin örneğinde kan bağlarının önemli bir bağ olduğu tespit edilmiştir. Çin toplumunun Kore ve Japonya'ya göre kan bağları yoluyla özel kişisel ilişkilere nispeten daha bağımlı olduğu yorumlanmaktadır (Lee, 2005).

Ahbab çavuş ilişkisinin Kore'nin ekonomik kalkınmasında olumlu bir rol oynadığını iddia da mevcuttur. Lew, S. C. (2020), Kore'nin Batı kapitalizminin gelişim sürecini olduğu gibi takip edemediği bir durumda otoriter bir hükümet tarafından yönetilen ekonomik kalkınma girişiminde bulunan Kore'nin özel ilişkileri kullanmasının kaçınılmaz olabileceğini savunmaktadır. Ayrıca bireyci ideolojiye dayalı olarak kapitalizmin anlaşılmasının veya uygulanmasının Batılı bir standart ve bakış açısı olduğu, dolayısıyla bu görüşü olduğu gibi Kore toplumuna uygulamanın veya Kore toplumunun özelliklerini bununla açıklamaya çalışmanın uygun olmayacağını savunmaktadır. Lew, S. C. (2020), kişisel ilişkilerin kullanımının hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olabileceğini kabul etmiştir ancak Kore'de ekonomik kalkınma sürecinde özellikle olumlu yönlerin kullanıldığını ortaya koymaktadır. Ahbab çavuş ilişkisini sosyal sermaye kavramının Asya tarafının bir biçimi olarak düşünmektedir. Kore'nin ahbab çavuş ilişkisi, başkalarının çıkarlarını ön planda tutan “genelleştirilmiş karşılıklık (socially generalized reciprocity)” özelliğini gösterdiği ve bu sayede ekonomik kalkınmaya olumlu katkıda bulunduğu iddia etmektedir. Genelleştirilmiş karşılıklık, örgüt üyelerinin bireysel çıkarlardan ziyade ortak bir hedefe yönelik bir bağlılık tutumunu içselleştirmelerine ve böylece örgütün güçlü bir iç bütünlüğünü sürdürmesine imkân sağlamaktadır. Bu, örgüt faaliyetlerinde beşerçi olma sorununu çözerek kamu mallarının zararını önlemektedir ve bireylerin olduğu kadar örgütün çıkarlarını da korumaya katkı sağlamaktadır. Lew ve Wang (2008)'e göre Kore, 'Yeon-go' (Kan bağı, akademik bağı vb. kişisel ilişkiler) olarak adlandırılan grup bencilliğinin mantığına hapsolarak yalnızca olumsuz dışsal etkileri ortaya çıkaran verimsiz bir toplum değildir. Kore, ulusunun kalkınmasına öncülük eden 'güçlü bir hükümet' ve toplumsal kalkınma için özel kişisel ilişkileri olumlu bir şekilde kullanabilen 'güçlü bir toplum'un birleşimiyle büyümeyi başarmış bir ülkedir (Lew 2001; 2020; Lew ve Wang, 2008; Lew, Wang ve Park, 2008).

Kore toplumunun ahbab çavuş ilişkisinin Konfüçyanizm ile hiçbir ilgisi olmadığını iddialar da mevcuttur. Chang (2008), ahbab çavuş ilişkisi ya da 'Yeongo' denilen kisisel bağların tüm toplumlarda var olan değerlerden bağımsız bir kavram olduğunu ve Kore'de ise bu kişisel ilişkilerin kamu kurumuna zarar verdiği ve özel kişisel çıkarları takip ettiğinden ülke için bir problem olduğunu savunmuştur. Ayrıca Kore'nin ahbab çavuş ilişkisinin Konfüçyen bir gelenekten değil, otoriter rejimler altında anormal

derecede hızlı sanayileşmenin yan etkileri olarak yalnızca ekonomik çıkarları birinci öncelik değeri olarak gelişen sanayileşme sürecinin bir patolojik sorunu olduğunu açıklamaktadır (Chang, 2008). Ancak ahbab çavuş ilişkisinin Konfüçyanizm ile arasında doğrudan bağlantı kurmak zor olsa da Kore toplumunda bu kişisel özel ilişkinin uygulayış biçimine Konfüçyanizm'in belirsiz olan kamusal ve özel bilinç anlayışının etkisi olduğu düşünöbilmektedir.

2.3.2. Piyasa

Kore'nin modern tarihi kısaca 1950 yılındaki Kore Savaşı'ndan sonraki sanayileşme aracılığıyla piyasacılığın yayılması olarak özetlenebilir. Kore, serbest piyasa ekonomisi yoluyla son derece geri kalmış olduğu durumdan ekonominin hızlı yükselişöyle ekonomik gelişmeyi başarmış bir örnek olarak Kore serbest piyasasına olan güçlü inancısını devam ettirmektedir. Kim, N. R. (2020), 21. yüzyıldaki Kore toplumunu 'Amerika Birleşik Devletleri'nden daha Amerikan Ülke' olarak dünyanın en Amerikalaşmış ülkesi şeklinde değerlendirmiştir. Kore toplumunda siyaset, ekonomi, toplum, kültür, eğitim ve din gibi tüm alanlar Amerikan sisteminden etkilenmiştir ve Korelilerin bilinç yapısı, düşünce tarzı, arzuları dâhil Amerikalılarla oldukça benzediğı öne sürölmüştür. Kim (2020), günümüz Kore toplumunun sorunlarını büyük balığın küçük balığı yediğı bir kapitalist ekonomi olarak tanımlar ve Kore kültürüne serbest piyasa ekonomisine körü körüne inanma konusunda uyarı yapmaktadır.

Kim (2003), Kore toplumundaki değişimin özelliğı olarak 'çabuk çabuk' kültürü ve maddi kültüre karşı manevi kültür, kentsel alanlara karşı kırsal alanlar, yaşlı nesile karşı genç nesil arası çatışmalar gibi dengesizliklerin derinleşmesine işaret etmektedir. Park ve Kang (1998) ise Kore Savaşı'ndan sonra Kore toplumundaki hızlı değişimin, toplumsal kargaşa ile Korelilerin ulusal karakterini aktif ve rekabetçi hâle getirip daha dışadönük olmaya ittiğini ve sonuç odaklı karakteristik özellikle materyalist bilinci yarattığını gözlemlemişlerdir.

Modern Kore toplumunun bitmeyen rekabet, aşırı bireysellik ve yaşam ritimlerinin aşırı hızlanması gibi bu özelliklerinin hepsi hızlı sanayileşme ve ekonomikleşmenin getirdiğı piyasacılığın yayılmasıyla ilgilidir. Bu bölümde, Kore toplumundaki merkez kurum olarak kapitalist piyasanın görünümü ele alınmaktadır.

2.3.2.1. Özel Mülkiyet Haklarının Korunması

Yukarıda (2. Bölümün 2. Kısımı) açıklandığı gibi, modern anlamda özel mülkiyet haklarının Kore'de ilk kez kurulduğu dönem Japon Sömürgeciliği Dönemi'ndeydi. Japon emperyalist yönetimi, Japonya'nın modern sivil yasa ve ticari yasalarını Joseon'a tanıttı ve 'bağımsız bir nesneye, münhasır ve bağımsız hak olarak mülkiyet haklarının verilmesi' mülkiyet hakları ilkesini oluşturmuştur. Sömürge kurtuluşundan hemen sonra, Japonların geride bıraktığı devlete ait mülkler hızla özel sektöre devredilmiştir. Özellikle Kore Savaşı sırasında komünizme karşı olarak şirketlerin ve gayrimenkullerin özel mülkiyeti ilke hâline getirilmiş ve devlete ait kamu işletmelerin sayısı büyük ölçüde azaltılmıştır. Bu süreçten geçilerek özel mülkiyet haklarının tesis edilmesinden sonra, özel mülkiyetin korunması günümüze kadar başarılı bir şekilde gelmiştir. Ayrıca, Kore hükümeti tarafından özel mülkiyetin sürekli korunması, Kore ekonomisinin büyümesine çok önemli bir katkı sağlamıştır. (Ko, 2008).

Kişilerin can ve malını koruyarak bireyler arasındaki ekonomik anlaşmazlıkları çözen yargı sistemi, özel mülkiyet haklarının korunmasında kilit bir rol oynamaktadır. Tablo 4'te, Dünya Bankası'nın 2021 Yönetişim Göstergeleri arasında yer alan 'Hukukun Üstünlüğü' maddelerini özetlemektedir. Hukuk üstünlüğündeki maddeler, her ülkedeki iktisadi kuruluşların toplumun hukuk üstünlüğüne ne ölçüde güvendiğini ve uyduğunu, özellikle sözleşme infazı, polis ve mahkemelerin kalite düzeyini, suç ve şiddet suçlarının sıklığını kapsamlı bir şekilde yansıtan bir değerdir. Verilere göre, hukuk üstünlüğü açısından Kore, tüm örnek ülkeler arasında %85 civarında bir yüzde sıralamasına (percentile rank) sahiptir. Bu durum toplam 201 ülke arasında Kore'nin 31. sırada olduğuna tekabül etmektedir. Verilerde teyit edilebilen dönemdeki değişim akışına bakıldığında Kore 1996'da 73,4'ten 2000'de 76,1'e ve 2016'da 86,1'e yükselerek 21. yüzyılda hukuk üstünlüğünün uygulanmasında güçlenme eğilimi göstermektedir.

Tablo 4: Dünya Bankasının Yönetişim Göstergeleri Arasındaki Hukuk Üstünlüğü

Madde	Anlam	Ülke	Sıralama (Yüzde Sıralaması- Percentile Rank Score)			
			1996	2006	2016	2020
Rule of Law	İktisadi kuruluşların, toplum hukuk üstünlüğüne olan	Singapur	25 (87,9)	17 (91,9)	9 (96,2)	4 (98,6)
		Almanya	13 (94)	11 (95,2)	17 (91,8)	18 (91,3)
			22 (89,4)	21 (90)	23 (88,9)	19 (90,9)

güven ve uygulama düzeyi	Japonya				
	İngiltere	12 (94,5)	10 (95,7)	16 (92,3)	21 (89,9)
	Amerika	16 (92,5)	16 (92,8)	18 (91,3)	24 (88,5)
	Güney Kore	56 (73,4)	48 (76,1)	28 (86,1)	31 (84,6)
	Türkiye	104 (47,2)	88 (55,5)	107 (46,6)	119 (40,4)
Örnek Ülke Sayısı		197 Ülke	203 Ülke	203 Ülke	201 Ülke

Kaynak: World Bank Data Base, 2021 Kasım Verisi

* Yüzdelik sıralama, toplam örnek ülke sayısının 100'e standardize edildiği sıralamadır ve sıralama ne kadar yüksekse hukuk üstünlüğünün o kadar iyi olduğu anlamına gelmektedir.

Kore'nin hukuk üstünlüğü diğer ülkelere göre yüksek seviyede bulunmaktadır. Bu seviyeyle Kore'de özel mülkiyet haklarının korunması karşılaştırıldığında özel mülkiyet haklarının korunma seviyesinin Kore'nin hukuk üstünlüğü seviyesinden çok daha yüksek olduğu anlamı çıkmaktadır. Tablo 5, özel mülkiyet haklarının ve ekonomik faaliyetlerin korunmasını değerlendiren Dünya Bankası araştırmasının sonuçlarını göstermektedir. 2018'de Kore'nin mülkiyet haklarının korunma sıralaması, 175 ülke arasında 21'inci sırada yer alarak ABD'nin bulunduğu 22. sıradan daha yüksek bir sıralamada yer almıştır. Özellikle ekonomik faaliyetlerin korunmasına ilişkin rakamlar çok daha yüksek sonuçlar göstermektedir. Kore, Çalışma Hürriyeti Puanlamasında (Business Freedom Score) toplam 174 ülke arasında 5. sırada yer almaktadır. Dünya Bankası tarafından her ülkenin yönetim düzenlemelerini karşılaştıran bir değerlendirme raporu olan 'Doing Business 2020'de ise Kore, çalışmak için elverişli bir ortam olarak 190 ülke arasında 5. sırada yer almıştır. Özellikle, iktisadi kuruluşlar arasındaki sözleşmelerin yerine getirilmesini zorlamak için bir araç olan yargı sisteminin verimliliğini değerlendiren 'Sözleşme Yaptırımı' maddesi 191 ülke arasında Singapur'dan sonra 2. sırada yer almaktadır. Dünya Bankası verilerinde 'Sözleşme Yaptırımı' maddesinin kontrolünün mümkün olduğu 2003 yılından bu yana sadece Kore ve Singapur ilk sırada yer alan ülkeler olmuştur. Kore, 2015 yılından 2017'ye kadar 1. sırada yer almıştır. Bu sonuçlar, Kore'nin hukuk üstünlük seviyesine kıyasla, özel mülkiyet haklarının ve ekonomik faaliyetlerin korunma düzeyinin nispeten daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Belli Başlı Ülkelerin Mülkiyet Hakları Puanı, Çalışma Hürriyeti Puanı, Sözleşmenin Uygulanması (Property Rights Score, Business Freedom Score, Enforcing Contract)

Kıyaslanan lkeler	Madde			
	Mülkiyet Hakları Puanı* (2018)	Çalışma Hürriyeti Puanı* (2018)	İşletme Puanı (2020)	Sözleşmenin Uygulanması** (2019)
Singapur	1 (98,4)	4 (90,9)	2 (86,2)	1 (84,5)
Almanya	19 (81)	12 (86,1)	22 (79,7)	14 (74,1)
Japonya	11 (86)	19 (81,7)	29 (78)	23 (88,9)
İngiltere	4 (92,2)	3 (91,1)	8 (83,5)	34 (68,7)
Amerika	22 (79,3)	16 (82,7)	6 (84)	6 (79,1)
Güney Kore	21 (79,4)	5 (90,7)	5 (84)	2 (84,1)
Türkiye	73 (54,7)	96 (63,3)	33 (76,8)	24 (71,4)
Örnek Ülke Sayısı	175 Ülke	174 Ülke	190 Ülke	191 Ülke

Kaynak: World Bank Data Base, World Bank Group Doing Business 2020

* Dünya Bankası Ülke Politikası ve Kurumsal Değerlendirme Raporu (Country Policy and Institutional Assessment verilerinin ayrıntılı bir ögesidir.)

** Ülkeler arası yönetim düzenlemelerini karşılaştıran bir değerlendirme raporu olan Doing Business 2020 değerlendirme maddeleri arasında ayrıntılı bir öge olan iktisadi kuruluşlar arasındaki sözleşme yürürlüğünü zorlayan bir araç olan yargı sisteminin verimliliğini gösterir.

Özel mülkiyetin yasal olarak korunmasıyla ilgili sembolik bir örnek, Japon yanlısı vatan hainlerinin mülkün geri alınması ile ilgilidir. Kore Yarımadası'nın Japon Sömürge Yönetimi'nden bağımsız hâle gelmesinin hemen ardından yaşanan ideolojik sol-sağ çatışması, Kore Savaşı ve soğuk savaş sistemi gibi hızla değişmesi nedeniyle Kore Cumhuriyeti Japon yanlısı vatan hainlerine karşı yeterli bir tarihsel ve hukukî değerlendirme yapamamıştır. Japon sömürge zamanında güçlü taraf olan Japon yanlıları, Kore hükümetinin kurulmasından sonra güçlü bir anti-komünist kesime dönüşmüş ve kazandıkları hakları korumuşlardır. (Kim, 2015; Park, 2011)

Kore hükümetinin elektronik bilgi sistemine geçmesiyle beraber 1996 yılında 'Ata Topraklarını Bulma' hizmeti hayata geçirildi. Atalara ait arazileri bulma hizmeti, mülk yönetimindeki ihmal veya beklenmedik bir kaza nedeniyle atalara ait arazilerin tespit edilmesinin mümkün olmadığı durumlarda, hükümetin bilgisayar ortamındaki verilerini araştıran bir hizmettir. Fakat sorun şudur ki bu proje sürecinde Japon yanlısı ata torunları da atalarının topraklarını bulmuş ve miras almışlardır. Bu durumla beraber sivil toplumun bir kısmı, bu Japon yanlısı vatan hainleri torunlarının mirasına karşı dava açarak toplumun bütün dikkatini çekmiştir. Ülkesine ihanet etme karşılığında Japon

emperyalizminden alınan parayla satın alınan arazinin, özel mülkiyet olarak kabul edilip edilmeyeceği konusu da sorun olarak gündeme gelmiştir. (Kim, 2015; Park, 2006).

Başta Anayasa Mahkemesi olmak üzere Japon yanlısı vatan hainleri torunların mülkiyet haklarına ilişkin mahkeme kararları, temelinde açık bir yasa olmaksızın sadece millet duygularını öne sürerek bireyleri mülkiyet haklarından yoksun bırakmanın hukuk üstünlüğü ideolojisi ve temellerini baltaladığına ve bu kişilerin mülkiyet haklarının kabul edilmesi gerektiğine karar verilmiştir. Başka bir deyişle, Japon yanlısı kişilerin soyundan gelenlerin mülkiyet hakkını sınırlayan bir yasa çıkarılmadıkça ve uygulanmadıkça mülkiyet hakları kısıtlanamazdır. O dönemdeki Anayasa Mahkemesi'nin verdiği kararın ana mantığı, özel mülkiyet haklarının ihlal edilmemesi olarak özetlenebilir.²⁴ Bu karar, Japon yanlısı vatan hainlerinin mülküne olan sosyal ilgiyi daha da arttırmıştır. (Kim, 2008)

Kore Cumhuriyeti Ulusal Meclisi 2005 yılında yüksek ulusal talebi göz önünde bulundurarak Japon yanlısı vatan hainlerinin servetlerinin devlete iade edilmesi için özel bir yasa çıkarmıştır. Yasaya göre, 'Japon Yanlısı Vatan Hainlerine Karşı Mülkiyet Araştırma Komitesi' oluşturuldu. Mülkiyet Araştırma Komitesi, 2006'dan 2010'a kadar 4 yıl boyunca faaliyet gösterdi ve Japon yanlısı soyundan gelen 168 kişiden 13 milyon metrekairelik gayrimenkulün geri alınmasına karar verildi.

Japon yanlısı vatan hainlerinin, mülkün iade etme karar sürecinde bile özel mülkiyet hakları korunmuştu. 2005 yılında çıkarılan özel kanun, üçüncü bir kişinin iyi niyetle veya adil bir bedel ödeyerek elde ettiği hakların ihlal edilemeyeceği ve kanunen satılan mülkün geri alınamayacağı hükmüne bağlanmıştır. Buysa geriye dönük mülkiyet haklarının ihlal edilmesini önlemek içindi. Sonuç olarak Japon yanlılarının Japon Sömürge Dönemi'nde kazandıkları mal varlıklarından mirasçılara intikal eden antika eşyalar, nakit para, gayrimenkul gibi çeşitli mülkler vardı. Soruşturma komitesi bu

²⁴ Anayasa Mahkemesi'nin yorumu, Kore Cumhuriyeti Anayasası'nın 23. maddesinin birinci fıkrasındaki 'Halkın mülkiyet hakları güvence altına alınmıştır.' kanunu ve 13. maddenin üçüncü fıkrasında kanun ile geriye dönük mülkiyet haklarının kısıtlaması yasak maddesini gerekçe olarak yorumlanmıştır. Ayrıca, "Hiçbir vatandaş kendi dışındaki akrabalarının fiillerinden dolayı aleyhine muameleye tabi tutulamaz." şeklindeki 13. maddenin yasaklama da özel mülkiyet haklarının cezalandırılmayacağı şeklinde yorumlanmıştır.

mallardan ancak tapu kaydıyla takip edilebilen ve miras yoluyla geçen gayrimenkulleri incelemeye alabilmişti.²⁵ (Kim, 2008; Park, 2006).

Japon yanlısı vatan hainlerinden mülkiyetlerin geri alınması ile ilgili geçen uzun süreçte teyit edilen şey, Kore hükümetinin özel mülkiyet haklarını koruma konusundaki güçlü iradesi olduğudur. Hain olarak adlandırılacak Japon yanlısı kişilerin mülklerini geri alma girişimi bile ancak yasal çerçevede mümkün olabilirdi. Uzun siyasi mücadeleden sonra, özel bir yasa çıkarılarak mülklerin geri alınması için girişimde bulunuldu ancak bu bile özel mülkiyetin korunması ve ekonomik faaliyet özgürlüğünün anayasanın ruhunu ihlal etmeyecek bir düzeyde yürütüldü ve oldukça sınırlı bir çerçevesinde süreç devam etti. Tüm aşamaları yasal süreci koruyarak devam ettirerek on yıldan fazla sürmüştür.

2.3.2.2. Rekabette Yüksek Onay Seviyesi

Kore toplumu rekabeti çok doğal olarak görüp kabul etmektedir. Rekabet doğal olduğu için bunun sonucu ortaya çıkan farklılıklar da olduğu gibi kabul edilmektedir. Diğerlerinden daha çok çalışanlara fazla imkân verilmesi gerektiği konusunda toplumsal olarak hemfikirlerdir ve gelir paylaşımının çalışmayla orantılı yapılmaması ve bazı haklardan ücretsiz olarak yararlanılması onları rahatsız eder.

Kore'nin rekabetine ilişkin olumlu algı, küresel ağ temelinde çeşitli uluslararası karşılaştırmalı araştırmalar yürüten World Value Survey'in verileriyle doğrulanabilir. Tablo 6, 1990 ve 1994 yılları arasında World Value Survey tarafından incelenen on yedi ülkedeki rekabete ilişkin olumlu algıların düzeyini göstermektedir. Korelilerin 1990'ların başında aralarındaki rekabeti kabul etmeleri diğer ülkelerle kıyaslandığında daha fazlaydı. Bununla birlikte 20. yüzyılın ikinci yarısının ekonomik kalkınma döneminde rekabete karşı oldukça olumlu bir tutumun sürdürüldüğü tahmin edilebilir.

²⁵ Japon yanlısı vatan hainlerinin çoğu, soruşturma komitesinden önce mülklerini satmış ve üçüncü kişi tarafının mülkü haline gelmişti. Japon yanlısı kişilerin temsili örnek olan Lee Wan-yong, bunu çok iyi göstermektedir. Soruşturma komitesine göre, Lee'nin sahip olduğu mülk büyüklüğünün geçmişte 22 milyon metrekare olduğu tahmin ediliyordu ve Lee'nin torunlarından devlete geri alınan gayrimenkul ise %1'inden daha az 10.928 metrekareydi. Çünkü birçoğu özel kanun çıkmadan önce satılıp nakit paraya çevrilmiştir. (https://news.sbs.co.kr/news/endPage.do?news_id=N1005397234)

Tablo 6: WVS Wave 2 (1990-1994) Rekabette Onay Seviyesi

Rekabet İyidir					Rekabet Kötüdür				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ülke	Mean								
Czech	2,38								
China	2,62								
South Korea	2,86								
Nigeria	2,93								
India	2,95								
Slovakia	3,03								
South Africa	3,08								
Russia	3,26								
Poland	3,26								
Argentina	3,40								
Belarus	3,50								
Brazil	3,57								
Mexico	3,67								
Chile	4,06								
Turkey	4,14								
Spain	4,47								
Japan	4,48								

Kaynak: World Value Survey Database, <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>

‘Saemaul Hareketi (Yeni Köy Hareketi)’, Korelilerin rekabet bilincini ortaya çıkaran bir sosyal hareket örneğidir. Saemaul Hareketi, kırsal alanlarda geliri artırmayı amaçlayan, köylerin bağımsız katılımıyla ‘iyi yaşamak’ düşüncesini doğuran bilinç reformu ve sosyal hareket olarak söylenebilir. 1970 yılında, Park Chung-hee hükümeti Saemaul Hareketi’ni başlatıp yerel topluluğu zorlamadan ve halkın katılımını teşvik ederek kapsamlı bir rekabet faaliyeti başlattı. Hükümet, köylerde su şebekesi ve yol bakımı gibi çevresel iyileştirme için kaynak ayırdı ve bu konuda halkın çalışmalara gönüllü olarak katılmasını talep etti. Buna dayanarak başarılı olan köylere daha fazla maddi destek verilerek rekabet ortamı oluşturulmuştur. 1970 yılında hükümet, ülke genelinde 33.267 köye aynı miktarda 335 torba çimento takviye ederek köy sakinlerinin çevre bakımı gibi uzun zamandır yapılmayan işleri kendi başlarına çözmelerini talep etmiştir. Güçlü bir topluluk bilincine sahip köylerde diğer köylerden daha iyi sonuçlar elde edilmiştir. Hükümet başarı performansı iyi olan 16.000 köyü başarılı köy olarak seçti ve bu köylere yapılan yardımın dışında ilave olarak beş yüzer torba çimento ve birer ton inşaat demiri takviye etmiştir. Başarılı köy olarak seçilmeyen köyler destek dışı bırakılmıştır. Hükümet tarafından Saemaul Hareketi başlatıldığında başarılı köylere verilen ödüllerin yanı sıra çimento gibi birçok maddi destek verildiğinden köyler arasında yüksek rekabet

vardı.²⁶ Köy gelişmişlik düzeyine göre üç aşamaya ayrılarak hükümet tarafından başarılı köylere takdirname ve ödül için kapsamlı bir ulusal etkinlik düzenlenmiş, ayrıca köy liderlerine bireysel madalyalar ve ödüller verilmiştir (Han, 2012; Jo, 2013; Lee, 2013).

Saemaul Hareketi, geleneksel bir köyü geliştirmekte olan şirket modeline dönüştürmeyi başarmıştır. Her köyde bir kalkınma ya da Saemaul Hareketi uygulama komitesi kurularak köy özel bir iş uygulama birimine dönüştürülmüştür. Bir ticari işletme olarak köy, hükümetten su şebekesi projesi gibi çeşitli projeler kazanıp hükümet tarafından yürütülen sözleşmeleri imzalayarak ve bunları uygulayarak girişimci bir köy olarak kendini yenilemiştir. Kırsal köyler, modern muhasebe yöntemleri, kasa kullanma yöntemleri, iş planlaması ve iş yürütme ile donatılmış bir işletme birimi gibi çalışıyordu. (Han, 2012). Başarılı bir kırsal kalkınma modeli olarak Saemaul Hareketi, az gelişmiş tarım ülkelerinde karşılaştırmalı değerlendirme (benchmarking) şeklinde denenmektedir. Ancak kıyaslamalı denemelere rağmen çoğu ülkede etkili bir sonuç alınamamıştır. Park ve Ko (2013) bunun nedenini de Saemaul Hareketi'nin basit bir hükümetin kırsal destek projesine dönüştürüldüğünü ve uzun vadeli bir bakış açısıyla rekabeti teşvik etmek için ciddi bir stratejik düşünce eksikliği olduğu sonucuna varmışlardır, Saemaul Hareketi'nin Kore'deki başarısı, rekabetçi bir ruhun etkin bir şekilde geliştirilmesi ve kullanılmasından kaynaklanıyordu.

Kore toplumunda rekabet ve ayrımcılığın çok net görüldüğü alanlardan biri de eğitim alanıdır. Eğitim alanında rekabetten kaynaklanan sınıf sıralaması oldukça sert sayılır ve bu sıralama Kore'de temsili bir sosyal sorun olarak kabul edilmektedir. Prestijli üniversiteler bir sosyal sınıf atlama aracı olarak algılanmaya başladığından günümüzde Kore üniversitelerinin itibarı oldukça hiyerarşiktir ve giriş sınavlarına odaklanılan eğitim, akademik yeteneğin sınavla değerlendirilmesine ve rekabetçi bir eğitim ortamına neden olmuştur. Eğitim alandaki aşırı rekabetçi ortam çeşitli eğitimsel hileleri, öğrencilerin yabancılaşması (alienation), özel eğitim pazarının genişlemesi ve eğitimin kutuplaşması gibi sorunlar ortaya çıkartmaktadır (Kim, 2014, Ekonomik Büyüme ve Eğitimde Adil Rekabeti; Kim, 2014, Kore'nin Eğitim Hevesi).

²⁶ Örneğin, 1972'de başarılı köy olarak seçilen Dangjin-gun'daki Chupo-ri köyü, ertesi yıl 1973'te, Chungnam valisi adına başarılı köy olarak resmî yazı teslim edildi ve Chupo-ri köyüne Cumhurbaşkanlığından 1,2 milyon Kore Won'u kadar ödül verilmiştir. Bu ödül miktarı, o zaman da 1,2 kg altın satın almaya eşdeğerti. Bu ödülle Chupo-ri, bir nehir bakım projesini desteklemek için bir topluluk fonu oluşturmuştur.

Kore toplumunda özel eğitime aşırı katılım, eğitimdeki şiddetli rekabeti göstermektedir. 2017 yılında, Kore hükümetinin ilk, orta ve lise eğitimine yönelik kamu eğitim harcamaları, OECD ortalamasına benzer seviyede olarak toplam GSYİH'nin %3,5'ini oluşturmuştur. Sorun şudur ki toplam kamu eğitim harcamalarının 1/3'e varan kısmı özel eğitime harcanmaktadır. Kore'nin özel eğitim piyasası çok gelişmiştir. Özel eğitim pazarı bireysel ders, grup dersi, ziyaret ederek öğretme rehberliği ve çevrimiçi ders gibi içeriklerden oluşur.²⁷ Kore İstatistik Birimi tarafından yayınlanan 2019 verilerine göre Kore'deki tüm ilkokul, ortaokul ve lise öğrencilerinin %74,8'i özel eğitim almıştır ve ankete katılan toplam öğrenci sayısına göre bir kişinin her hafta 6,5 saat özel eğitime zaman harcadığı tespit edilmiştir. Özel eğitimde ilkokul, ortaokul ve liselerde en çok İngilizce ve matematik derslerine katılım görülmektedir. Ders notu ve gelir seviyesi yüksek olan ayrıca Seul gibi metropol şehirlerdeki öğrencilerin özel eğitime katılımının daha yüksek olduğu doğrulanmıştır. Bu sebeple aile geliri içinde eğitim harcamaları da artmaktadır. Bu durumun, özel eğitime katılım kapsamında akademik performansta geri kalmış öğrencileri desteklemek için değil, başarılı olan öğrencilerin notlarını daha da yükseltmek için bir kuvvetlendirme stratejisi olarak kullanıldığını açıklamaktadır (Çetin ve Karadaş, 2018; KOSTAT, 2020; Saracaloğlu vd., 2014).

Koreli öğrenciler OECD ülkelerindeki öğrencilere göre daha uzun süre ders çalışıp daha az uyumaktadır. Kore Sağlık ve Aile İşleri Bakanlığı tarafından 2009 yılında yapılan uluslararası karşılaştırmalı bir araştırmanın sonucuna göre, Koreli gençler için hafta içi günlük ortalama ders çalışma süresi okul dersleri, özel ders ve kişisel çalışma süresi dâhil toplam 7 saat 50 dakikaydı. Bu da yaklaşık çalışma saati 5 saat olan diğer OECD ülkelerine göre bu sürenin 2 saatten fazla olduğu anlamına gelmektedir. Belli başlı büyük ülkelerde gençlerin çalışma süresi Japonya'da 5 saat 21 dakika, Amerika Birleşik Devletleri'nde 5 saat 4 dakika ve Almanya'da 5 saat 2 dakikaydı. Koreli gençler, haftada 49,43 saat çalışarak OECD ortalaması 33,92 saatten 15 saat daha fazla çalışmaktadır. Koreli gençler, 7 saat 18 dakika uyurlar ve bu OECD ortalamasından yaklaşık bir saat daha azdır. Uykusuz hisseden gençler toplam katılımcıların %55,2'sini oluşturuyordu ve uykusuzluğun en yaygın nedeni %62,9 ile ders çalışmaktı. Kore aile geliri içinde eğitim

²⁷ Prestijli liseler ve üniversiteler sınav için özel eğitim danışmanlık şirketler ayrı bir eğitim sektörü hale gelmiştir. Hedefleyen okul belirlenmesinden sınav hazırlık planlaması, günlük çalışma planlaması, hedef üniversitenin giriş değerlendirmede katkı olacak eğitim-dış faaliyet planlaması gibi aylık, yıllık danışmanlık yapılmaktadır.

harcamaları payının 1990'da %5,3'ten, 2011'de %7,8'e ve 2021'de %13'e yükseldiği tahmin edilmektedir ve aile halkının eğitim harcamaları üzerindeki yükü artmaya devam etmektedir (HANIF, 2021; HRI, 2012; Kim vd., 2009).

Eğitimin rekabetçi ortamında, Koreli öğrenciler tamamen sıralamaya ve hiyerarşiye maruz kalmaktadır. Her ders için puanlar ve dereceler genellikle müfredat sırasında periyodik olarak dağıtılan raporlara kaydedilmişti. Dönem boyunca yapılan sınav puanlarının ve sıralamalarının herkese açık olarak yayınlanmasına alışılmıştı, fakat 2011 yılında sınav puanlarının açıklanması aşırı rekabeti teşvik ettiği için hükümet tarafından yasaklanmıştır. Liseler, prestijli üniversiteleri kazanan öğrenci sayısına göre değerlendirilirken; prestijli üniversiteler baro ve idarî memur sınavlarını geçenlerin sayısına göre rekabet etmeye devam etmektedir. Kore toplumunun eğitime bu kadar odaklanmasının en büyük nedeni, iyi bir üniversiteye girmenin avantajlı olmasıdır. Bu durumun, sürekli kötüye giden istihdam problemi ve eşit olmayan işgücü piyasasında iyi bir iş bularak hayata tutunmanın başka yolunun olmayacağı düşüncesiyle ortaya çıkan toplumsal sıkıntıdan kaynaklandığı da söylenmektedir (Kim, 2014, Ekonomik Büyüme ve Eğitimde Adil Rekabeti; Kim, 2014, Kore'nin Eğitim Hevesi).

Rekabet ilkesi geçmişteki işletmelerin gelişme aşamalarında da uygulanmıştır. Kore'nin ekonomik gelişme sürecine bakıldığında ekonomi politikaları devlet tarafından oluşturulup finans yoluyla uygulanmıştır ancak ekonomik faaliyetin uygulanması özel sektöre bırakılmıştır. Devlet, şirketlerin uyguladığı sistem ve destek önlemlerini sağlama rolünde kalmış ve ekonomik faaliyetlerde bir oyuncu olarak hareket etmemiştir. Ekonomik faaliyetler şirketler arası rekabet yoluyla yürütülmüş, kâr ve zarar tamamen özel şirketlerin kendi sorumlulukları içinde yönetilmiştir. Başlangıçta imkânsız olarak görülen ihracata dayalı sanayileşme politikasını planlayan Kore hükümeti, cesur ihracat hedefleri sunulduğunda Koreli şirketler yabancı sermayeyle tesis yatırımı ve hammadde ithalatı yapıp insan kaynaklarını geliştirerek yaptıkları ihracat ve buradan elde ettikleri gelirle de hem borç faizini ödeme hem de daha fazla hammadde ithali ile üretimlerini sürdürebilecek bir döngüsel sistem kurmaya çabalamıştır. Bu süreçler rekabet yoluyla yürütülmüş ve geride kalan firmalar ise ortadan kaybolmuştur.

Birçok firma rekabet ortamında geride kalmıştır. Kong'ye (2011) göre, 1965 yılında satış bazında ilk 100 şirketten 1975'te 31, 1985'te 23, 1995'te 20, 2005'te 13 ve 2009'da

12 şirket ilk 100'ün içinde kalmıştır. 1965 yılındaki ilk 100 şirketten 2009 yılında ilk 100'de 12 firma, 101-200. sırada 6 firma, 201-300. sırada 4 firma, 301-1000. sırada 1 firma, sıralamada 1000 ve sonrakilerden 2 firma hayatta kalmıştır. Bunun dışında 4 şirket de diğerleri tarafından satın alınmış geriye kalan tüm şirketler iflas etmiş ya da kapanmıştır. Sonuçta 2009 itibarıyla 1965'te var olan ilk yüz şirketin 44 yıl boyunca hayatta kalma oranı sadece %29'dur.

Lee'ye (2004) göre ise 1990'lı yılların son verileri olarak dünyanın en büyük 100 şirketinin 30 yıl boyunca hayatta kalma oranı %38 iken bu oran Amerika Birleşik Devletleri'nde %21, Japonya'da %22 ve Kore'de %16 olarak açıklanmıştır.

Tablo 7'de Kore'nin ilk 10 Chaebollerinin dönemlere göre değişimleri gösterilmektedir. 2021 itibari ile 1960 yılındaki ilk 10 Chaebolden 8'i iflas veya satılma nedeniyle ortadan kaybolmuş, 1972 yılında 5'i ve 1994 yılında ise 3'ü rekabetten dolayı ortadan kaybolmuştur. 2000 yılından bu yana Chaebol sıralamalarının istikrarlı olduğu görülmektedir, bu da ekonomik büyüme döneminde rekabetin daha şiddetli olduğunu göstermektedir.

Tablo 7: İlk 10 Chaebollerin Dönemlere Göre Değişimi

1960 yılı	1964 yılı	1972 yılı	1979 yılı	1987 yılı	1994 yılı	2008 yılı	2013 yılı	2021 yılı
Samsung	Samsung	Samsung	Hyundai	Hyundai	Hyundai	Samsung	Samsung	Samsung
Samho*	LG(GS)	LG(GS)	LG(GS)	Samsung	Samsung	Hyundai Motors	Hyundai Motors	Hyundai Motors
Gaepoong*	Samho*	Hanjin	Samsung	LG(GS)	LG(GS)	SK	SK	SK
Daehan kablo*	Heunghan*	Shinjin*	Daewoo*	Daewoo*	Daewoo*	LG	LG	LG
LG(GS)	Gaepoong*	Ssangyong*	Hyosung	SK	SK	Lotte	Lotte	Lotte
Tongyang*	Ssangyong*	Hyundai	Kukje*	Ssangyong*	Ssangyong*	GS	Hyundai Ağır Sanayi	POSCO
Keukdong*	Samyang	Daehan kablo*	Hanjin	Hanhwa	Hanjin	Hyundai Ağır Sanayi	GS	Hanhwa
Hankuk Cam*	Daehan kablo*	Hanhwa	Ssangyong*	Hanjin	Kia*	Keumho Asiana	Hanjin	GS
Donglip*	Tongyang*	Keukdong*	Hanhwa	Hyosung	Lotte	Hanjin	Hanhwa	Hyundai Ağır Sanayi
Taechang*	Panbon*	Daenong*	SK	Lotte	Hanhwa	Hanhwa	Doosan	Nonghyup

Kaynak: Kore Tiraret Adil Kurumu veri, Lee, H. K. (2004) ve Kong, B. H. (2011) verilerden uyarlanmıştır.

* ‘*’ işaretli cheobol ise iflas veya satılmış olandır

** Resmî isim değişenler ise bugünkü isim kullanmıştır. Örneğin, LG'nin eski isim Keumsung, SK'nin eski isim Sunkyung idi.

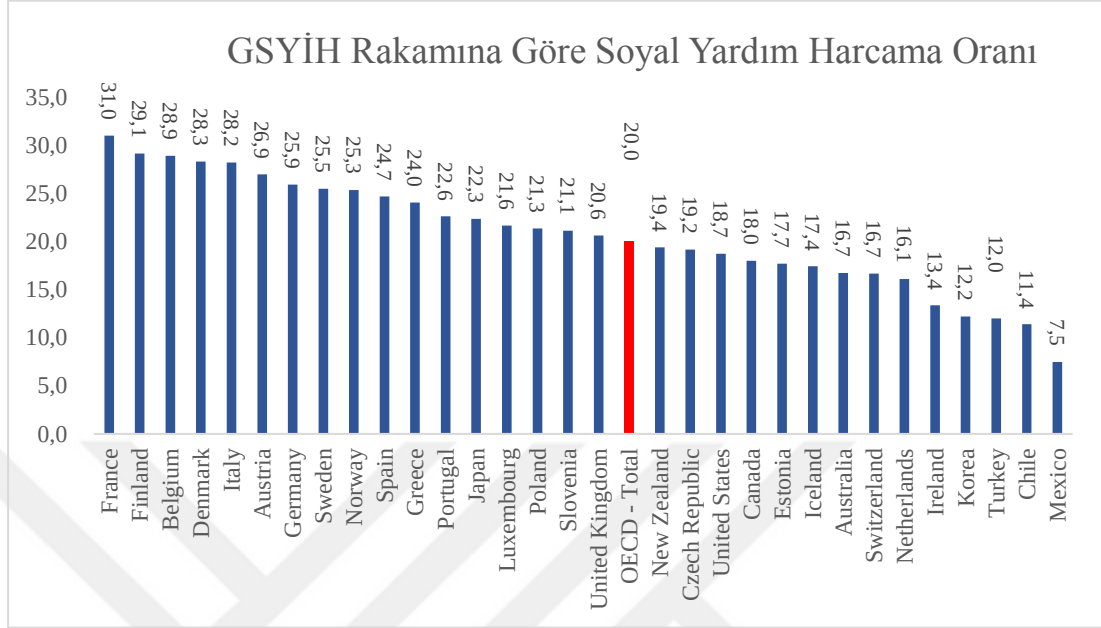
KOBİ'lerin durumu da farklı değildir. 1984'ten itibaren 1994'e kadar 1.773 yeni kurulan şirketin hayatta kalma oranını inceleyen Lee'ye (2002) göre, kuruluştan sonraki 5 yıllık hayatta kalma oranı %78,3 ve 10 yıllık hayatta kalma oranı %63,9'du. Bu rakam bağımsız şirketler ve Chaebol (zengin aile şirketi) şirketleri olarak ayrıldığında ve Chaebol bağlantılı şirketler hariç tutulduğunda 5 yıllık hayatta kalma oranı %72,5, 10 yıllık hayatta kalma oranı ise %55,5 olarak kayda geçmiştir. Başka bir deyişle büyük şirketlerle ilişkisi olmayan yeni şirketler kurulduktan 10 yıl sonra ancak yarı yarıya ayakta kalabildiler. Bu rakam da 2000 yılından itibaren sürekli düşmeye devam etmiş ve şirketler arasındaki rekabetin yoğunluğu giderek artmıştır.

2.3.2.3. Sosyal Dayanışa Reddi ve Ekonomik Özgürlük

Kore toplumu genellikle sosyal yardım almayı bir bedavacılık olarak görür ve sosyal yardım sistemi hakkında psikolojik olarak çekingenlik gösterir. Çalışmayarak geçimini kendi başına sağlayamayan sınıfa tembel ya da zayıf iradeli gibi sosyal değerlendirmeler yapılmıştır. Korelilerin sosyal yardım bilinci üzerine ilk çalışma olarak kabul edilen Kim'in (1986) çalışması, gelir ne kadar düşükse yoksul olan bireyin sorumluluğun kendinde olduğunu düşünme eğiliminin o kadar güçlü olduğuna işaret etmektedir. Kim (1986), düşük gelirli sınıfın sosyal yardım konusunda da bilincinin düşük olma nedenini, ülkenin sorumluluğunu net bir şekilde idrak edemedikleri için olduğunu ileri sürer. Genel anlamda o dönemde hangi sınıf olursa olsun, devletin sosyal yardımlardan sorumlu olduğu düşüncesi yaygın değildi, yardımlara talebin de güçlü olmadığı açıklamıştı. Kim (1986), o dönemin siyasi ve ekonomik koşulları göz önüne alındığında Kore toplumunda en büyük talebin sosyal yardımdan önce siyasi demokrasiden yana geldiğini tahmin etmiştir.

OECD istatistik verilerinden elde edilen yıllara ve rakamlara bakıldığında Kore'nin GSYİH rakamına göre kamunun sosyal yardım harcamaları oranı 1990'da %2,6, 2000'de %4,4 ve 2005'te %5,9 olup bu dönemde OECD ülkeleri arasında en düşük oran olduğu görülmüştür. Devlet sosyal yardım harcamaları 2010'lardan bu yana hızla artarak 2010'da %7,9'a, 2015'te %9,6'ya ve 2019'da %12,2'ye ulaşmıştır. Kore hükümetinin sosyal yardım harcamaları, ekonominin büyüklüğüne kıyasla hâlâ düşüktür. 2019 itibarıyla tüm OECD üye ülkelerinin ortalama kamu sosyal yardım harcaması GSYİH rakamının yaklaşık %20'yd. Kore, %12,2 ile 38 OECD üyesi ülke arasında 35. sırada

yer almıştır. Kore'nin altında kalan ülkeler %7,5 ile Meksika, %11,4 ile Şili ve %12 ile Türkiye'dir.



Şekil 5: GSYİH Rakamına Göre Sosyal Yardım Harcama Oranı (2019 Yılı)

Kaynak: OECD Database, <https://stats.oecd.org/>

Sosyal yardım politikası, siyasi ideoloji ve sosyal algı ile doğrudan ilişkilidir. Somut demokratikleşme ve ekonomik kalkınmanın sağlandığı 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar Kore toplumunun sosyal yardım sistemi oldukça yetersizdi. 1989'da ulusal sağlık sigortası sistemine geçilinceye kadar, bireysel sağlık ve yaşlılık, bireyin kendisi ve ailesiyle ilgili bir mesele olarak kalmıştı. Kore toplumunun gelir düzeyi önemli ölçüde iyileştikçe hükümetin sosyal yardım harcamaları ve halkın buna ilgisi artmaktadır. Fakat Korelilerin sosyal yardıma dair davranışları hakkında yapılan yakın zamandaki Ahn (2020) ve Lee (2020)'nin araştırmalarına göre Korelilerin sosyal yardım konusunda hâlâ toplumsal bir fikir birliği içinde olmadığı görülmüştür.

21. yüzyıl Kore toplumunda sosyal yardımın genişlemesine karşı direnişin veya sosyal çatışmanın sembolik bir örneği, 2011 yılında ilkokul öğrencilerine okul yemeklerinin ücretsiz dağıtılması olayıdır. 2011 yılında Seul Belediye Başkanı, daha önce düşük gelirli ailelerin çocuklarına uygulanan ücretsiz okul yemeklerinin Seul'deki tüm ilkokul öğrencilerine genişletilmesine karşı çıktı ve belediye başkanlığından istifa şartıyla

referandum yapılmasını önerdi.²⁸ O zaman, Seul Belediye Başkanı ve muhafazakâr parti ‘sosyal yardım popülizmini’ gerekçe göstererek ebeveynlerin gelir düzeyine bakılmaksızın ücretsiz yemek sağlama politikasına şiddetle karşı çıkmıştır. Bu süreçte ücretsiz okul yemeklerine yönelik birçok sosyal tartışma ve çatışma ortaya çıktı. Bu olaya halktan karşı çıkan birçok insan olduğu görüldü. Özellikle zenginlerin çocuklarına bedava yemek verilmesinin devlet için gereksiz bir bütçe israfı olduğu konusunda tartışma oldukça büyüktü.

Kore toplumunun sosyal yardımı reddetmesini açıklayan algıya ekonomik, tarihsel ve sosyo-kültürel açıdan bakılabilir. Ekonomik açıdan, ‘Faydalanıcı öder ilkesi’ne dayanan ekonomik bireycilik ve kalkınma önceliği mantığından söz edilebilir. Tarihsel ve sosyo-kültürel bir perspektiften bakıldığında sosyal yardımın bireysel sorumluluk olduğuna dair köklü bir kültürel mantık vardır.

Kore toplumunda, kişinin maliyetleri doğrudan üstlendiğine dair ‘Faydalanıcı öder ilkesi (Beneficiary Pays Principle veya User Charge Principle)’ hakkında uzun süredir devam eden bir inanç vardır. ‘Faydalanıcı öder ilkesi’, bir kamu malından yararlananların maliyeti üstlendiğini ve yükün faydayı ne ölçüde aldığı ile orantılı olduğunu belirtir. Yani ödenen verginin kişinin kendisi ya da ailesinden olmayan başka gruplar için kullanılmasına karşı olmaktadır. Kore 1989 yılında ulusal sağlık sigortası sistemini uygulamaya koyduğunda bile ‘Faydalanıcı öder ilkesi’ne bağlı olarak yüksek düzeyde toplumsal bir direniş vardı. Nispeten yakın bir tarihteki Park ve Cho (2014) tarafından yapılan araştırmada ‘Faydalanıcı öder ilkesi’nin Korelilerin sosyal yardım algısını hâlâ güçlü bir şekilde etkilediğini ve yoksul sınıf için yapılan sosyal yardım anlayışından, herkese eşit kapsamlı sosyal yardım anlayışına geçmesi için özverili bir sosyal yardım bilincinin geliştirmesi gerektiği açıklamıştır.

Ekonomik bireycilik, bireylerin ekonomik kararlar almada hükümet politikaları gibi dış baskılardan bağımsız olarak özerkliğe sahip olmaları gerektiği inancıdır. Ekonomik bireycilik, ekonomik faaliyet özgürlüğü, özel mülkiyet hakları, rekabet ve özel çıkarlar ilkelerini vurgulayan bir akımdan oluşmaktadır. Arıkan (2010), ekonomik bireyciliğin politik kültürel özellikleriyle her ülkedeki sosyal yardım politikaları arasındaki etkilerini

²⁸ Referandum, oylama sonuçlarını açabilecek en düşük yüzde 33,3'lük oy oranına ulaşamadığı için sonuç açıklanmadı ve belediye başkanı istifa etmişti.

araştırmıştır. Arikan (2010)'nın 2000'li yıllarda toplanan 4. WVS (World Value Survey) verilerini yeniden yapılandırıp 'ekonomik bireycilik' olarak kavramsallaştırılan ülkelerin sayısal değerlerine bakıldığında toplam 66 ülke arasında Kore, yüksek düzeyde bir ekonomik bireycilik göstererek 24. (yüzdelik 0,459) sırada yer almıştır. Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında İskandinav ülkeleri en yüksek sırada yer alırken Amerika Birleşik Devletleri 21. (0,491), Birleşik Krallık 23. (0,464), İtalya 26. (0,430), Fransa 29. (0,375) ve İspanya 37. (0,285), Türkiye 38. (0,280), Çin 46.(0,227) sırada yer almışlardır. Eski komünist ülkelerle Afrika ülkelerinin ise en alt sıralarda yer aldığı görülmektedir. Araştırma sonuçları, her ülkeye göre ekonomik bireyciliğin sosyal yardım harcamaları üzerindeki etkisi bağlamında anlamlı korelasyon ilişkisi bulamamış olsa da ekonomik bireyciliğini ülkelere göre karşılaştırma girişimi konusunda anlamlıdır. Burada anlamlı olan şey, genelde kolektivist bir toplum olarak değerlendirilen Kore'nin sadece ekonomik anlamda böyle bir kolektif eğilim göstermeyebileceği ihtimalidir.

Büyümenin mi yoksa dağılımın mı önce geldiği konusundaki ikili düşünce, sosyal yardım konusundaki tartışmalardan önce bile Kore toplumunda tartışmalı bir sosyal konudur. 20. yüzyılın ikinci yarısında Kore'nin kalkınma modeli ekonomik büyümeyi ön planda tutan bir politikaydı. Büyümeye öncelik veren başarılı bir sanayileşme mirası olarak Kore toplumunun 'önce büyüme' bilinci bugün de devam etmektedir. Günümüzde insanların sosyal yardıma artan ilgisi ile büyüme veya dağılım üzerindeki ağırlığını belirleme konusu, Kore siyasetinde ilericiler ve muhafazakârlar arasındaki en temel çatışma olarak konumlanmaktadır.

Park (2005) tarafından 2004 yılında yürütülen halkın büyüme ve dağılım konusundaki algıları üzerine yapılan bir anket sonucuna göre, halkın büyümeye öncelik verme konusundaki farkındalığı hâlâ güçlü ve dengeli bir dağıtım politikasının teşvik edilmesini ummaktadır. Bu ankete göre Kore halkının %60'ının gelir kutuplaşmasının 'çok ciddi' sorun olduğunu kabul etmesine karşı, 'ulusal kalkınma için gelir eşsizliği kaçınılmazdır' görüşünü benimseyenlerin de %60'ı geçtiği görülmüştür. Hükümetin büyüme ve dağıtım politikası arasındaki denge düzeyi konusunda, ankete katılanların %14,8'i 'uygun durumda', %34,1'i 'büyüme odaklı bir politika uygulanmakta' ve %39'u 'dağıtım odaklı bir politika uygulanmakta' cevabını verdi. Burada dikkat çekici olan, anketin yapıldığı tarihte yani 2004 yılında Kore'nin GSYİH rakamının toplumsal sosyal yardım giderlerine oranı %5,9 ile OECD ülkeleri arasında

en düşük seviyeye sahip olduğu döneme bakıldığında dağıtım politikası hakkında Korelilerin beklentisinin diğer ülkelere göre düşük olduğu görülmektedir. Ahn (2020) ise 2007 yılından 2016'ya kadar dört kez gerçekleştirilen sosyal yardım hakkında Korelilerin algısı anketinin zaman sıralamasını analiz etti. Büyüme ve dağıtım algısında az da olsa tespit edilen eğilimi ise Korelilerin geçmişteki algılarının ‘büyüme daha önemlidir’den başlayıp ‘ikisi de önemlidir’ gibi orta yollu bir algı eğilimi olduğu görülmüştür.

Sosyo-kültürel açısından bakıldığında Korelilerin sosyal yardımın kişisel ve aile sorumluluğu olduğu fikrini uzun süredir sahiplendiği görülmektedir. Tablo 8’de World Value Survey 2 anketi (1990’ların başında) 17 ülke bazında sosyal yardım hakkında sorumlu özneler olarak bireyler ve hükümetler hakkındaki algı araştırma sonucunu göstermektedir. O dönemde yapılan anket sonuçlarında, Korelilerde sosyal yardımın kişisel bir sorumluluk olduğuna dair algının yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle bu bireyin yaşamının devletten çok bireyin çabasına bağlı olduğu algısının toplumunda yüksek olması anlamına gelmektedir.

Tablo 8: WVS Wave 2 (1990-1994) Sosyal Yardım Sorumlu Özne Algısı

Sosyal Yardımın Sorumlusu Bireylerdir.

Sosyal Yardımın Sorumlusu Hükümettir.

←

→

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Ülke	Mean
South Korea	4,23
India	4,39
Argentina	4,97
China	5,10
Mexico	5,18
Russia	5,19
Czech	5,22
Brazil	5,34
Poland	5,35
South Africa	5,38
Spain	5,86
Belarus	5,99
Turkey	6,22
Slovakia	6,24
Nigeria	6,42
Chile	6,57
Japan	6,78

Kaynak: World Value Survey Database, <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>

Korelilerin sosyal yardımında ailenin rolü önemlidir. Kore hükümeti tarafından periyodik gerçekleştirilen 'Korelilerin Bilinç ve Değerleri Araştırması'nda, Koreliler “Eebeveynlere destek olma görevi çocuklara aittir!” sorusuna 1996 yılında %72,1, 2006'da %75,6 ve 2016'da %59,2 oranında olumlu yanıt vermişlerdir. 2006'daki %75,6'lık olumlu yanıtların %29,1'i kesin olumluyken %2,4'ü ise kesin olumsuz yanıt vermiştir. 2016 yılı sonuçlarında kesin olumlu yanıtlar %10,6 ve kesin olumsuz yanıtlar ise %4,8'di. Bu sonuçlar, Kore toplumunun geleneksel olarak aile merkezli sosyal yardım sorunlarını çözdüğünü ancak bu eğilimin son zamanlarda bozulmaya başladığı şeklinde yorumlanabilir.

Tarihte sosyo-ekonomik açıdan, Joseon'un Konfüçyen ekonomisinin başarısızlığına modern öncesi (pre-modern) sosyal yardım politikası üzerine ışık tutan Kang ve Choi'nin(2016) araştırması ilgi çekicidir. Dönemin Çin ve Japonya'sından farklı olarak Joseon, Neo-Konfüçyanizm'i ulusal bir ideoloji olarak benimsemiş ve Konfüçyen ideolojisine uygun bir ulusal işletim sistemi kurmaya çalışmıştır. Bu süreçte fizyokrasi ve ticaret karşıtı bir ekonomik sistem olarak kurulmuştur.

Ülkeyi yöneten elit sınıf (kral ve soylu kimseler) ülkenin bütün toprağını kendi tekellerine almış sonrasında da devletin temelini halk olduğu ‘minbon (insan odaklılık)’ kavramı ile sosyal yardım öznesi olarak devleti öne çıkarmıştır. Elit sınıfın ticareti hor görmesi ve tarımı teşvik etmesi nedeniyle ticaret devlet tarafından yönetilen devasa bir tahıl ambarı sistemi olarak işletiliyordu. Bu sınıf devletin doğal afetlerle ve kıtlıklarla müdahale etme sorumluluğunu da üstlenmişti. Devlete karşı bireysel hakların kazanılma tarihi boyunca oluşan Batılı ulus-devlet anlayışı, patrimonyalizm bir anlayış olan Joseon'da görülemezdi. Kralın temsil ettiği Joseon'un elit sınıfı sosyal yardım kavramı olan ‘Minbon’ı halkın haklarında değil, soyluların erdem değerinden, yani ahlak kavramından kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle, Joseon Hanedanlığı'ndaki sosyal yardım kavramı, karşılıklı olan zorunlu haklar değil ahlakî değerleri gerçekleştiren iyi niyetli bir kavramdır (Çakmak, 2015; Kang ve Choi, 2016). Kang ve Choi (2016), bu noktayı Joseon sosyal yardım sisteminin zayıflık kökeni olarak yorumlamaktadır. Joseon'un tahıl ambarı sistemine dayalı ekonomik yapısı, piyasa mübadelelerin genişlemesi ve para kullanımının yaygınlaşmasına cevap verememiştir. Ayrıca, ulusal ekonomi doğal afetler ve yabancıların istilasını nedeniyle harap olduğundan Konfüçyen ahlakı asıl amacını yitirmiştir. Bundan sonra tahıl ambarı sistemi yapısal bir ekonomik

sömürü aracı hâline gelmiştir. Ahlakî iyiliğin (goodwill) başlangıcı olan Joseon'un ülke sorumluluk sosyal yardım sisteminin başarısızlığı, tarihsel deneyim olarak Korelilerin sosyal yardım hakkındaki güvensizliklerini veya kendi gücü ile sosyal yardımlaşma eğilimini açıklayabilen tarihsel bir arka plan olduğu yorumlanmıştır.

Sosyal yardım reddi veya ekonomik özgürlükle ilgili tarihsel ideolojiden biri komünizm karşıtlığıdır. Yoon (2015), modern Kore toplumunun değişimini anti-komünist kalkınma devleti ile barışçıl sosyal yardım devleti olarak iki ulusal ideoloji arasındaki rezonans olarak yorumluyor ve Kore'nin barışçıl sosyal yardım devleti olması için anti-komünizm ideolojisini aşması gerektiğini savunmaktadır. Kore Savaşı'ndan sonra Kuzey Kore ile askerî çatışma durumunda, anti-komünizm devlet yönetiminde mutlak bir ilke olarak kabul edildi. Güney Kore toplumunda eşit dağılım anlayışı, özel ekonomik haklar ve küçük kısıtlama girişimleri işin içeriğine bakılmadan komünizm olarak eleştiri almıştır. Anti-komünizm, Kore toplumunda hâlâ güçlü bir etkiye sahip ideolojidir. Kuzey Kore'nin varlığı hâlâ ülke güvenliğine yönelik tehdidin ve komünizm kötülüklerinin bir sembolü olarak görülmektedir. Anti-komünist ideolojinin rasyonelliği, uygunluğu ve değişen etkinin ne denli geçeceği yakalaması zor olsa da Kore'nin herkese eşit kapsamlı sosyal yardım anlayışının psikolojik reddedilmesinin temellerinden birinin bu oluşu varsayılabilir.

2.3.2.4. Materyalizm ve Ekonomik Değer Üzere Sadık İnanış

Kore, yüksek ekonomik başarılarla rağmen yaşam doyumunun düşük olduğu bir toplumdur. OECD 2020 istatistiklerine göre, Kore'nin Yaşam Memnuniyeti (Life Satisfaction) rakamı 39 ülke arasında en düşük seviyeyi göstererek 34. sırada yer almaktadır. Koreliler arasındaki tatmin düzeyinin düşük olmasını açıklayan etkenlerden biri de aşırı materyalizm peşinde koşmalarıdır. Kore'deki materyalizmin, yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'nden (Flynn, Goldsmith ve Kim, 2013) değil, aynı zamanda Asya'da Çin ve Hindistan'dan (Cho, Jin ve Watchraversringkan, 2016) daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Kore toplumu hâlâ materyalisttir. 1990'lar ve 2000'lerin başına kadar, Kore'nin ekonomisinin gelişmesiyle post-materyalizmin değerinin daha da çoğalacağı ve daha da yayılacağı tahmin ediliyordu ancak Kore toplumunda materyalizm değerine ilişkin zaman sırası verileri biriktikçe bu olasılık deneysel(ampirik) olarak reddedilmiştir. Yang

ve Cho (2018), Kore'nin hızlı ekonomik gelişimine ve gelir artışına rağmen neden hâlâ materyalist olduğu sorusuna yanıt olarak Kore'nin 1990 ve 2010 yılları arasındaki değerler değişimi analiz etmişlerdir. Kore'nin ekonomik gelişmesi materyalizm değerinin çözümünü etkilememiş ve özellikle gelir ne kadar yüksekse maddi değerlerin öneminin de o kadar fazla olduğu analiz edilmiştir. 1997 Finansal Krizi sonrası aile bütçe ekonomisinden duyulan memnuniyetsizlik materyalizmin değerini desteklerken iş kaybı ve çocukların eğitimi ile ilgili endişeler Korelilerde materyalizmin değerini sürekli olarak destekleyen faktörler olarak analiz edilmiştir. Yang ve Cho (2018), Kore'nin sosyal yardım sisteminin hâlâ zayıf durumda olduğunu belirterek bireylerin sosyoekonomik istikrarının iyileştirilmediği sürece materyalist değerlerin devam edeceğini öngörmüşlerdir.

Jeong (2007) ise Kore'nin yüksek materyalizminin dinsizlik ve Konfüçyanizm tarafından temsil edilen geleneksel kültürün seküler dünyevi özelliklerden kaynaklandığını savunmaktadır. Herhangi bir ölüm-sonrası dünya görüşü olmayan dinsizlik, mevcut dünyada onur ve başarı peşinde koşmaya yönelik olan Konfüçyen geleneğin, Kore'nin modernleşme sürecinde 'seküler dünyevi materyalizmi' ile güçlendirildiğini savunmaktadır. Hwang (2011), Kore kültüründeki 'biz' ve 'siz'i ayıran 'grup ayırma' kültürünü belirterek geleneksel sınıf statü, cinsiyet ve yaş gibi grupları ayıran kriterlerin belirsiz olduğu çağdaş dönemde sosyal grupları ayırabilen kriter olarak 'para'nın yerini aldığını vurgulamaktadır. Kore'nin yüksek materyalizm yönelimini 1997 Finansal Krize bağlayan çalışmalar da mevcuttur. Park ve Kang (2012) da 1980'lerden 1990'lara kadar Kore'de ortaya çıkan post-materyalizm tercihinin IMF ekonomik krizi ile düşüş eğilimine girdiğini ve neoliberalizmin yaygınlaşmasına bağlı olarak işsizlik ve sözleşmeli çalışmaların yayılmasından materyalizm değerlerin güçlendiği görülmüştür. Bomhoff ve Gu (2012) birçok Doğu Asya ülkesinin ekonomik gelişmeye rağmen materyalizmi daha fazla tercih ettiğini belirterek bunu kültürel özgüllüğün bir sonucu olarak vurgular ve post-materyalizm tartışmasında Doğu Asya ülkelerinin istisnai olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır.

1979, 1998 ve 2010 yıllarında Korelilerin hayat değerlerindeki değişiklikleri karşılaştıran Na ve Cha (2010) da Kore'nin yüksek materyalizmini tespit etmektedir. 40 yılı aşan her üç dönemde de "Para olsa da olmasa da olur mu yoksa mutlaka gerekli midir?" sorusuna yarıdan fazlası "Para olmazsa olmaz" cevabını verdi. 2010 sonuçlarına

göre 20 yaşındaki kişilerin %68,5'i, 30 yaşındaki kişilerin %82'si, 40 yaşındaki kişilerin %86,5'i ve 50 yaşındaki kişilerin %80,5'i paranın kesinlikle ihtiyaç olduğunu kabul etmiştir. Ayrıca, “Rekabette geride kalanların elenmesi doğal bir sonuç mudur yoksa geride kalanların kurtarılması mı gerekir?” sorusuna “Geride kalanların elenmesi doğaldır” olarak cevap verenlerin sayısının yükselme eğiliminde olduğu tespit edilmektedir. 2010 yılının sonuçlarına bakıldığında erkeklerin %37,3'ü ve kadınların %35,8'i geride kalanların elenmesinin doğal bir sonuç olduğunu kabul ederek geride kalanları kurtarmanın ahlakî bir ilke olduğuna katılırlar da değişim yönünün hayatta kalma mücadelesine doğru kaydığını göstermiştir. Bu çalışmada dikkat çeken bir diğer konu da “Ya ülke ya da kişinin kendisi ve ailesi arasında hangisine öncelik verilmesi gerekir?” sorusuna yanıt olarak anket dönemi boyunca “kişinin kendisi ve aile önceliği”nin ön plana çıkmasıdır. Ayrıca, “Ebeveynin yanında ilgilenip bakmak mı sadakattir yoksa sosyal başarı mı sadakattir?” sorusuna 1979 ve 1998'de verilen yanıtlar ebeveynin yanında ilgilenip bakmak sadakattir düşüncesinin daha yüksekken, 2010 yılındaki yanıt ise sosyal başarının sadakat olduğunu düşünen kişilerin oranı %64,25'e kadar yükselmiştir. Bunun, Korelilerin aile düzeyinde ekonomik rekabet yoluyla maddi başarı peşinde koştuklarını gösterdiği varsayılabilir.

Kore'nin aşırı materyalizmi, ekonomik değer ve ekonomik statünün aşırı kabulüne yol açmaktadır. Kore toplumunda ekonomik güç, sosyal statü anlamına gelen bir sınıf haline gelmiştir. Aşırı materyalizm, ekonomik veya piyasa değerleri hakkında takıntıya ve endişeye yol açmaktadır. Ayrıca, ekonomik faaliyetlerde rekabetin yoğunlaştığı ve bu rekabetin sonucunun doğrudan hayatta kalma sorunuyla ilişkili olduğu durumlarda, maddi değer, değer yargısı için önemli bir referans olarak yer tutmuştur. Kendini gerçekleştirme aracı olarak işin anlamı azalmış, çalışma sürecinin anlamı önemsizleşerek atlanmış ve ekonomik faaliyetin sonuçları sadece maddi kazanç şeklinde değerlendirilmiştir. Çalışmanın değeri, sonuç olarak ekonomik değer olan kârlılık gibi parasal rakam olarak hesaplanır ve emeğin karşılığı da ücret olarak kabul edilmektedir. Böylelikle ekonomik olarak rahat durumda olmayan Koreliler için iş seçiminde en önemli husus maaş seviyesi ve iş güvenliğidir.

21. yüzyılda Kore toplumunda ahlaksızlaşma yaşamaktadır. Kim ve Lee (2021), 1997 Finansal Krizinden sonra 20 yıldaki toplumsal değişimleri ahlak kavramıyla karşılaştırmıştır. Onlar, Kore toplumunun ahlakî temelini sadıklık, saflık, temizlik,

cinsiyet rolleri ve yaşamın önemi gibi geleneksel ahlakî kavramların grup anlayışlı saflık(purity) olarak serbest sürüş, vergi kaçakçılığı ve rüşvet gibi anti-sosyal davranışa karşı ahlakî kavramları ise bireysel anlayışlı adalet(fairness) kavramına ayırarak analiz etmiştir. Analiz sonuçlarına göre, Kore toplumunda hem adalet hem de saflık standartları son 20 yılda azaldı ve bunların arasında grup dayanışmasını vurgulayan ahlakî bir kavram olan saflığın daha belirgin bir şekilde düştüğünü tespit etmiştir. Kim ve Lee (2021), Neoliberalizmin ve bilişimin yaygınlaşması nedeniyle kolektif olarak paylaşılan ahlak oluşumunun zayıfladığını, beraberinde 'grup odaklı' saflığın hızla azaldığını ve bireyin yaşamı ile çıkarlarının önemli hâle geldiği sosyal akışta kişinin ahlak temeli olan adaletin zayıfladığını değerlendirmişlerdir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, ekonomik gelişme veya piyasacılığın genişlemesi sonucuyla kolektivist değerler zayıflama eğiliminde olsa bile bu durum bireylerin adalet (fairness) değerlerinin yayılmasına yol açmamaktadır.

2.3.3. Konfüçyanizm Mantık ve Piyasa Mantık Arasındaki Rekabet

Kore'nin makro sosyal düzeyinde, piyasa mantığı ve Konfüçyanizm mantığı birbiriyle doğrudan çelişmemektedir. Bunun nedeni, Konfüçyanizm mantığının alanının din, felsefe ve düşünce sistemi alanlarında olduğundan piyasa mantığınıninkinden farklı olmasıdır. Joseon Hanedanlığı'nda, Konfüçyanizm mantığı en egemen mantık olarak ayrıcalıklı bir konuma gelerek piyasa mantığını alt etmişti. Ancak Konfüçyanizm, Joseon'un düşüşüyle birlikte egemen konumunu çoktan kaybetmişti. Joseon Hanedanlığı'ndaki Konfüçyanizm mantığının hâkimiyeti o kadar büyüktü ki hükümet ve aile gibi diğer kurumsal mantıklar üzerinde çok büyük etkiler bırakmıştı. Çağdaş Kore toplumu, geçmişte Konfüçyanizm mantığının diğer mantıklara bıraktığı sembolik anlamlar ve türevi maddi uygulamalar ile yeni bir egemen kurumsal mantık olan piyasa mantığı arasındaki bir rekabet durumu olarak görülebilir. Örneğin, Konfüçyanizm mantığı kendisi olarak değil, işletme yönetimine veya aile kurumuna yansıyan Konfüçyen mantık uygulamaları, o kurum içinde piyasa mantığının etkisiyle rekabet etmektedir.

Konfüçyanizm mantığı egemen konumunu kaybetmiş olsa da Konfüçyanizm mantığının etkileri ve izleri Kore'nin genel kurumsal çevresinde hâlâ net görülmektedir. Aile kurumuna ve yasal düzenlemelere yansıyan Konfüçyanizm mantığı, halen güçlü bir

devamlılık göstermektedir. Eğitim kurumunda Konfüçyanizm mantığı sadece eğitimi vurgulayan sembolik anlamda değil, aynı zamanda Konfüçyen değerlerin eğitim içeriğinde doğrudan yer alarak ve eğitim maliyetini yüksek tutarak maddi uygulama bakımından da hâlen geçerlidir. Kore dilinin yapısı ve uygulamasında Konfüçyanizm mantığının hiyerarşi vurgusu, grup kimliğinin önemini açıkça yansıtmaktadır.

Kore toplumunda piyasa mantığının genişlemesi, Kore Cumhuriyeti'nin kuruluşundan bu yana açık bir eğilim olduğundan IMF finansal krizini geçirerek neoliberalizmi daha aktif bir şekilde kabul ederek egemen konumunu daha da güçlendirdiği söylenebilmektedir. Modern Kore toplumunda piyasa mantığı, bireysel özel mülkiyetin korunmasını, rekabete olan güçlü inancı ve ekonomik değeri vurgulama şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kurumsal değişimin çok kademeli olduğu düşünüldüğünde 20. yüzyıldaki Kore toplumu, Konfüçyanizm mantığının hâkimiyetinin gerilediği ve piyasa mantığı hâkimiyetinin arttığı dönem olarak özetlenebilir.

Kurumsal mantık büyük ölçüde sembolik anlam ve maddi uygulama olarak iki unsur şeklinde ele alındığında sembolik anlam açısından Konfüçyanizm ve piyasa mantığı doğrudan çatışmamaktadır. Konfüçyanizm mantığının otorite, meşruiyet ve normlarının kaynaklarının piyasa mantığınıninkilerle karşı tarafında değil, daha doğrusu farklı alanlarda olduğunu söylemek doğru olur. Konfüçyanizm mantığının amacı olan kendini geliştirme ve dünyevi başarı arayışı ise piyasa mantığındaki kişisel çıkar peşinde koşma amacıyla yüksek bir karşılıklı tamamlayıcılığa sahip olarak görülebilir. Ancak, Konfüçyanizm mantığının grup odaklı görüşü ve cinsiyet farklılığı kavramları, piyasa mantığının bireyciliği veya eşitlikçiliğine karşılık gelmektedir.

Konfüçyanizm mantık ve piyasa mantığının sembolik anlamları büyük ölçüde çelişmese de Konfüçyanizm mantığından etkilenen toplumdaki birçok maddi uygulamalar, piyasa mantığıyla daha fazla koordinasyon veya koalisyon gerektiriyor gibi görünmektedir. Bu çabanın bir örneği, Konfüçyanizm mantığı ile piyasa mantığının bir karışımını izleyen Konfüçyen kapitalizmi kavramıdır. Konfüçyen kapitalizmi kavramı, Konfüçyanizm mantığının sembolik anlamlarının piyasa mantığının maddi uygulamalarıyla nasıl birleştirildiğini açıklama girişimidir. Bu süreçte hem Konfüçyanizm mantığını hem de piyasa mantığını Kore ekonomisinin gelişiminin temeli olarak kabul etmeye ve

Konfüçyanizm mantığının piyasa mantığına katkı sağlayabileceğini göstermeye çalışmaktadır.

Çağdaş Kore toplumunda piyasa mantığının egemen hâkimiyeti açıktır ve ayrıca Konfüçyanizm mantığının izlerinin hâlâ güçlü bir şekilde var olduğu da açıktır. Toplumun her kurumunda, piyasa mantığına tamamlayıcılık sağlayabilen, Konfüçyanizm mantığından etkilenen maddi uygulamalar devamlılığı sağlamakta olup Konfüçyanizm mantığının etkisinde piyasa mantığına karşı tamamlayıcılığı sağlayamayan maddi uygulamalar yavaş yavaş rekabeti kaybetmektedir. Örneğin, ağırlıklı olarak Konfüçyanizm mantığına dayanan geniş aile kurumu, piyasa mantığı ve ekonomik gelişme ile birlikte hızla bölünmüş çekirdek aileler biçimine dönüşmüştür. Topluluklara ve gruplara değer veren sosyal faaliyetler de hızla ekonomik bireylerin ağlarına dönüşmektedir.

2.4. Bölümün Değerlendirilmesi

Bu bölümde, Kore toplumunun kurumsal mantıklarının oluşumunun arka planı olarak Kore tarihini ele alınmaktadır. Joseon Hanedanlığı'nda ulusal bir ideoloji olarak seçilip benimsenen Konfüçyanizm, Joseon Hanedanlığı döneminin siyaset, ekonomi, kültür ve aile sistemi dâhil olmak üzere topluma geniş yelpazede muazzam değişiklikler getirmişti. Bu kurumsal değişikliklerin Joseon'un egemen yönetici sınıfının siyasi niyetiyle yönlendirildiğini belirtmekte fayda vardır. Nihayetinde kurumsal çevrenin bireyler tarafından kontrol edilemeyen makro-yapısal bir sorunu olsa da aynı zamanda bireysel aktörlerin irade ve eylemleriyle kurumsal değişikliklerin yapılabileceğinin tarihsel kanıtı olmaktadır.

Kurumsal mantık perspektifi açısından Joseon Hanedanlığı, Konfüçyanizm'im tekeli en egemen mantığı olarak sembolik anlamlarının toplumun genelinde diğer kurumsal mantıklara yayıldığı bir dönem olarak değerlendirilebilir. En egemen bir kurumsal mantık olarak Konfüçyanizm, diğer kurumsal mantıkların Konfüçyanizm mantığına karşı tamamlayıcılığını yaratmaya zorlamıştı. Japon sömürge dönemi, emperyalizmin modernite mantığının tüm topluma yayıldığı ve bunun sonucunda Konfüçyanizm mantığının temellerini parçaladığı dönemdi. 35 yıl gibi kısa bir süre olmasına rağmen Japon sömürge döneminde Konfüçyanizm, egemen konumunu hızla kaybetmişti ve bu durum Kore Cumhuriyeti kurulduğunda çeşitli kurumsal mantıkların rekabet edebildiği

kurumsal bir boşluğa yol açmıştı. Kore Cumhuriyeti Dönemi, kurumsal çevrenin yeniden inşa edildiği dönemi olarak kurumsal aktörlerin ya da kurumsal girişimcilerin büyük rol oynadığı bir dönemdi. Piyasa mantığı, Kore Cumhuriyeti döneminde hızla genişledi ve egemen hâkimiyeti bugün de devam etmektedir.

Bu bölümde, günümüz Kore toplumundaki merkez kurumlar olarak Konfüçyanizm ve piyasanın yansımalarına bakılmıştı. Bu bölümde sunulan Kore toplumundaki Konfüçyanizm'in ve piyasanın günümüz gerçekliği, Kore'nin yönetim tarzının bugünkü şeklini nasıl oluşturduğunu anlamak için gerekli ipuçlarını sağlamaktadır. Böylelikle Konfüçyanizm ve piyasa merkez kurumlar olarak günümüzün Kore toplumu üzerinde hâlâ büyük bir etkiye sahip olduğu doğrulanmıştı.

Kore'nin Joseon Hanedanlığı, Konfüçyüs'ün önerdiği ahlakî unsur ve değerleri manevi unsurlar olarak aile ekonomisi, hiyerarşik toplum, erkek merkezlik, okuma aracılığıyla laik başarı gibi maddi unsurlarla birleştirerek toplumu tamamen dönüştürdü. Bu Konfüçyen sosyal yapı, 20. yüzyılın başlarına kadar devam etti. 20. yüzyılda Kore hızla modern kültürü ve kurumlarıyla kapitalizmine kavuştu. Ekonomik kalkınmayı birinci önceliği olarak koyan Kore, uluslararası pazar rekabetine cesurca atladı ve kapitalist pazar mantığını sağlam bir şekilde içselleştirdi. Şirketler, Kore toplumunda önemli aktör olarak gelişti.

Cruz (2016), kurumsal mantık perspektifinden yapılan birçok çalışmanın Weber'in (1949) ideal tip yapısını yanlış anladığına dikkat çekmiştir. O, ideal tipin ampirik olarak yakalanamayacağı probleminin göz ardı edilerek kullanıldığını öne sürmüştür. Özellikle bu nokta, ampirik fenomenler ile ideal tipleri eşleştirmeye çalışan araştırmalar için geçerlidir. Bu nedenle, bu çalışma daha sonraki analizlerde kullanılmak üzere Konfüçyanizm ve piyasa kurumsal mantığının karakteristik göstergelerini ayrıca sunmaktadır. Göstergeler, bu bölümde sunulan Konfüçyanizm ve piyasa mantığının tarihsel arka planının ve günümüz Kore toplumunda yansıtılan durumunun irdelemesi sonucunda, bu çalışmanın amacı olan yönetim tarzı analizinde kullanılmak için aşağıdaki Tablo 9'da özetlenmiştir. Diğer bir deyişle bu göstergeler iki kurumsal mantığın davranış ve değer seti olarak belirtilmiştir.

Tablo 9: Konfüçyanizm ve Piyasa Mantığının Göstergeleri

Parametre	Konfüçyüsçülük mantık	Piyasa mantık
Hedef yönü	Toplum/Grup istikrarı	Pazar rekabeti yoluyla toplam faydayı genişletmek
Kimlik anlayışı	Kan bağı ve aile	Rasyonel bireyler olarak piyasa katılımcı
Çalışma prensibi	Hiyerarşi/Grup vurgusu, Otoriteye/Büyüklerle saygı	Rekabet vurgusu, piyasa değerine ve piyasa fiyat mekanizmasına odaklanma, kâr maksimizasyonu
Birey-grup ilişkisi	Grup odaklı, Harmoni vurgusu, grup için bireysel fedakarlık	Bireysel, eşit sözleşme ilişkisine ve sözleşmeden doğan yükümlülöklere vurgu
Kendini gerçekleştirme	Eşzamanlı kişisel ahlak ve sosyal başarı arayışı, akademik arayış	Ekonomik başarı arayışı (ahlakî duygular yok), kişisel kariyer arayışı
Zaman kavramı	Nesil ile ardışık zaman kavramı	Şimdiki zaman kavramı, kısa vadeli zaman kavramı
Türetilmiş davranış eğilimi	Kamu ve özel alan arasındaki net olmayan ayırım, iç grup(we grup) önemi	Çıkar maksimizasyonu, materyalizm

Kaynak: İlgili literatür değerlendirme ile yazar tarafından hazırlanmıştır.

BÖLÜM 3: GÜNEY KORE YÖNETİM TARZI

Bu bölümde, Güney Koreli şirketlerin yönetim tarzı örgütsel değerler, yönetim stratejisi, sahiplik yapısı ve yönetişim, örgütlenme özellikleri ve insan kaynakları yönetimi olarak beş boyutta ayrıntılı açıklanmaktadır. Burada ele alınan boyutlar literatür tarama çalışmasıyla Güney Koreli şirketlerin ortak karakteristik unsurları olarak sunulabilenlerden oluşmaktadır. Ayrıca mümkün olduğunca diğer ülkelere göre farklılık gösterebilecek içerikler seçilmiştir. Açıklamalarda, Kore yönetim tarzının karakteristik unsurlarının Kore şirketlerinin büyümesiyle nasıl ilişkili olduğu gösterilmeye çalışılmıştır.

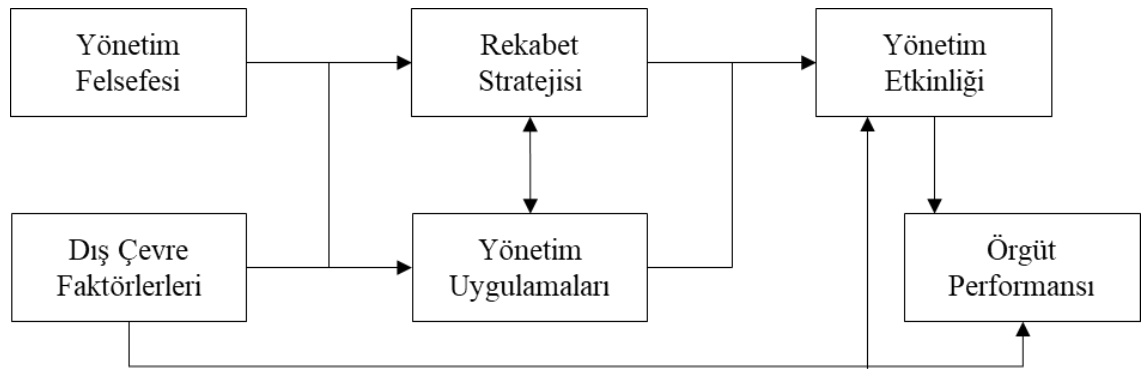
3.1. Ulusal Yönetim Tarzı ve Yönetim Araştırma Çerçevesi

Albaum ve Herche (1999), karar vermeyle ilgili araştırmalarda yönetim tarzını “firmanın veya bireysel yöneticilerin karar verme süreciyle ilişkili tekrar eden bir dizi özellik” olarak tanımlamışlardır. Moris ve Pavett’e (1992) göre yönetim tarzının tanımı kontrol etme, kadrolama ve planlama gibi geleneksel yönetsel işlevler dâhil iş ve dinlenme prensibi, sadakat gibi çalışma değerleri, aynı zamanda merkezileştirme, eğitim ve geliştirme gibi makro düzeydeki uygulamaların tamamını kapsamaktadır. Taş (2007) yönetim tarzını, örgütlerin rekabet çevresi de dâhil olmak üzere bulunduğu ulusal kültüre ve kurumsal kısıtlamalara yanıt veren yönetsel davranışlar olarak tanımlamıştır.

Tüm şirketlerin yönetim tarzları birbirlerinden farklılaşmaktadır. Bu durumun nedeni, şirketlerin karşılaştığı ortamın örgüt içinde ve dışında bulunan kaynakların türlerinin farklı olması ve çeşitli hedeflere ulaşmak için seçilen strateji ve yöntemlerin farklılaşmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle gerçekte benzer yönetim tarzları olabilir, ancak aynı yönetim tarzına sahip olmak imkânsızdır. Yönetim tarzlarındaki farklılıklar, gruplar ve kümeler arasında karşılaştırıldığında daha kolay ortaya çıkmaktadır. Bu tür karşılaştırmalarda temel olan ölçüt ulustur. Ülkeler genellikle kurumsal, kültürel, dinî ve tarihi ayrıntıları paylaşmaktadır. Paylaşılan kültür ise belirli değerler yaratır ve bu değerler de tutum ve davranışları sınırlandırır. Paylaşılan bir kültürden kaynaklanan yönetim değerleri, her tür örgütsel davranışı etkilemektedir. Diğer bir deyişle ulusal kültür, yönetim tarzlarını etkilemektedir (Adler ve Gundersen,

2001). Taş'a (2007) göre, Ulusal düzeydeki yönetim tarzı, şirketlerin sergiledikleri bu yönetim davranışları arasında benzerlik ve kategorize etmenin mümkün olup olmadığı olarak görülebilmektedir.

Ulusal yönetim tarzının hangi alt bileşenlerle oluştuğu konusunda çok sayıda çalışma bulunmamaktadır. Lee ve diğerleri (2000), ulusal yönetim tarzının ulusal kültürden ve gelişme derecesinden etkilendiğini ifade ederek stratejik hedefler, çevre analizi, teknoloji ve üretim, tedarikçi ilişkileri, müşterilere yakınlık, pazarlama, İKY ve uluslararası yönelim unsurlarından oluşan bir model önermiştir. Chen (2004) ise Çin, Japonya ve Güney Kore'yi kapsayan Doğu Asya yönetim tarzı incelemesinde, Şekil 6'da da görülebilecek olan karşılaştırmalı modeli önermiştir. Chen'e (2004) göre yönetim sistemi dış çevresel faktörleri ve yönetim felsefesinin rekabet stratejileriyle yönetim uygulamalarını etkilediğini; bu stratejiler ve yönetim uygulamaları aracılığıyla da yönetim etkinliği elde ederek nihayetinde örgüt performansına ulaşıldığını belirtmektedir.



Şekil 6: Yönetim Sistem Karşılaştırmalı Modeli

Kaynak: Chen (2004), Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business, 2nd edition, Cengage Learning, Figure 1.4

Bu çalışmada incelenecek yönetim tarzının boyutlarını seçmek için öncelikle Bölüm 2'de çıkarılan iki kurumsal mantığın parametrelerine dayalı olarak ilişkili olduğu varsayılan tüm yönetim alanları listelenmiştir. Tablo 10, bunu göstermektedir. Bu içerik incelendikten sonra yönetim tarzı analizinde kullanılacak beş boyut olarak örgütsel değer, yönetim stratejisi, sahiplik yapısı ve yönetişim, örgütlenme özellikleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi seçilmiştir. Ayrıca, karakteristik unsurların belirlenmesinde,

mevcut literatürler ve ikinci veriler aracılığıyla Kore şirketlerinin özellikleri yaygın olarak tartışılan içeriklerden çıkarılmış ve özellikle diğer ülkelerle karşılaştırılma açısından belirgin içerikler seçilmiştir. Tablo 11, bu çalışmada kullanılan Kore şirketlerinin yönetim özelliklerine ilişkin başlıca araştırmaların ve yayınların listesini göstermektedir.

Tablo 10: İki Kurumsal Mantık Parametrelerinin İlgili Yönetim Alanları

Kurumsal Mantık	Parametre Çeşit	Bulunan Parametre	Parametre İlgili Yönetim Alanlar
Konfüçyanizm Mantık	Hedef Yönu	Toplum/Grup İstikrarı	Örgütsel Değer, Sahiplik Yapı, Yönetişim, Örgütlenme Biçimi, İKY Uygulama
	Kimlik Anlayışı	Kan Bağı ve Aile	Örgütsel Değer, Örgütlenme Biçimi, İKY Uygulama
	Çalışma Prensip	Hiyerarşi/Grup Vurgusu, Otoriteye/Büyüklerle Saygı	Örgütsel Değer, Örgütte Güç İlişkisi, Örgütlenme Biçimi, İKY Uygulama
	Birey-Grup İlişkisi	Grup odaklı, Harmoni Vurgusu, Grup İçin Bireysel Fedakârlık	Örgütlenme Biçimi, İKY Uygulama, Örgütsel Değer
	Kendini Gerçekleştirme	Eşzamanlı Kişisel Ahlak ve Sosyal Başarı Arayışı, Akademik Arayış	Yönetim Stratejisi, İKY Uygulama
	Zaman Kavramı	Nesil ile Ardışık Zaman Kavramı	Yönetim Stratejisi, Sahiplik Yapı, Sahiplik Biçimi, Örgütsel Değer
	Türetilmiş davranış eğilimi	Kamu ve Özel Alan Arasındaki Net Olmayan Ayrım, İç Grup (Biz Grup) Önemi	Örgütlenme Biçimi, İKY Uygulama, Sahiplik Yapı, Yönetişim
Piyasa mantık	Hedef Yönu	Pazar Rekabeti Yoluyla Toplam Faydanın Genişletmek	Yönetim Stratejisi, Örgütsel Değer, İKY Uygulama, Örgütlenme Biçimi
	Kimlik Anlayışı	Rasyonel Bireyler Olarak Piyasa Katılımcı	Örgütsel Değer, Örgütlenme Biçimi, İKY Uygulama
	Çalışma Prensip	Rekabet Vurgusu, Piyasa Değerine ve Piyasa Fiyat Mekanizmasına Odaklanma, Kâr Maksimizasyonu	İKY uygulama, Yönetim stratejisi, Örgütlenme Biçimi, Örgütsel Değer
	Birey-Grup İlişkisi	Bireysel, Eşit Sözleşme İlişisine ve Sözleşmeden Doğan Yükümlülüklerle Vurgu	İKY Uygulama, Örgütsel Değer, Örgütlenme Biçimi
	Kendini Gerçekleştirme	Ekonomik Başarı Arayışı (Ahlakî Duygular Yok), Kişisel Kariyer Arayışı	İKY Uygulama, Yönetim Stratejisi, Örgütsel Değer
	Zaman Kavramı	Şimdiki Zaman Kavramı, Kısa Vadeli Zaman Kavramı	Yönetim Stratejisi, Sahiplik Yapı, Yönetişim, Örgütsel Değer
	Türetilmiş Davranış Eğilimi	Çıkar Maksimizasyonu, Materyalizm	İKY Uygulama, Örgütlenme Biçimi, Örgütsel Değer

Kaynak: İlgili literatür değerlendirme ile yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 11: Kore Yönetim Özellikleri Hakkında Mevcut Çalışmalar

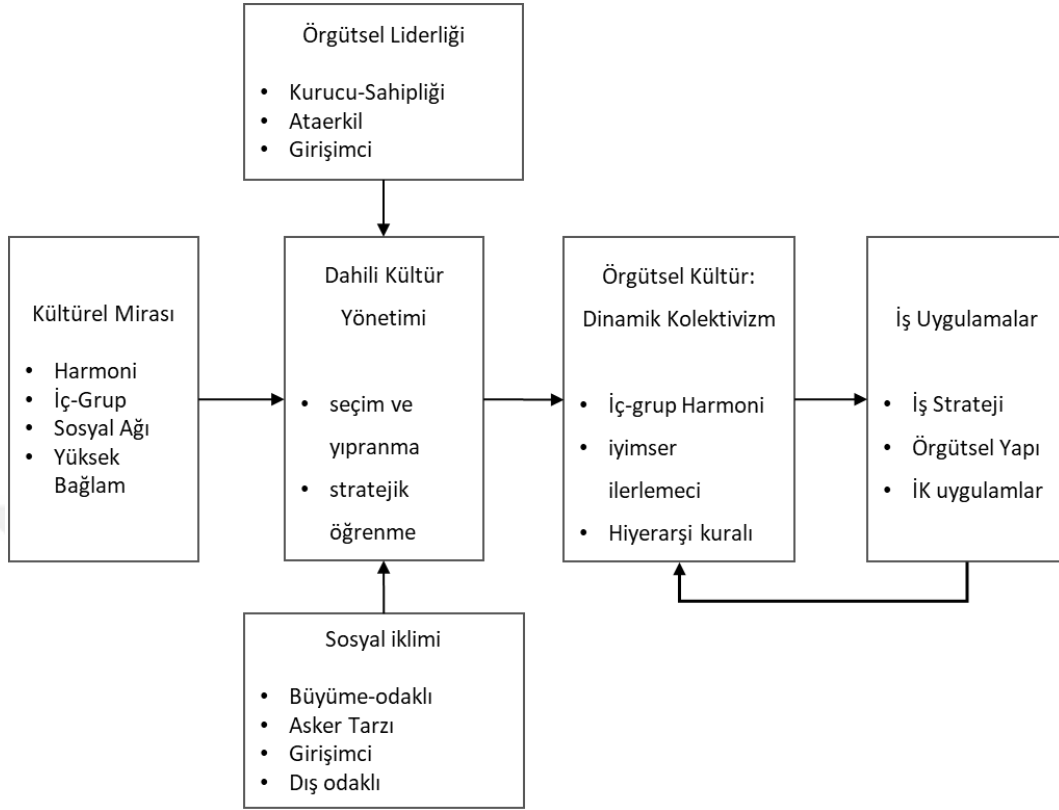
Araştırmacı	Yıl	Örgüt Yönetiminde Özellikler	Örgüt Kültüründe Özellikler
Park ve Kang	1998		- Mutlak eşitlik - Ataerkil ailecilik - Otoriterli Can-Do ruhu (İtici motivasyon)
Lee, Roehl ve Choe.	2000	- Konfüçyanizm değerler ve Gelenekler - Sıkı Sosyal Ağ (Kan Bağlılık, Hemşerilik, Mezun Deneği) - Ailecilik ve Ataerkillik - Askeri rejim ve Ahbap çavuş kapitalizmi - İşçi-Yönetim Çatışması (Çekişmeli İlişki)	
Cho ve Yoon	2001		- Duygusal bir topluluk (Inhwa) oluşturma - Hiyerarşi güçlendirme - Rekabetçi hedefler belirleme - İmkânsız başarmak - Akliselim olma ve gerilimi azaltma - Kurumsal ideolojiye sadık kalma
Sin, Y. K.	1992	- Genişlemeye yönelik çeşitlendirme stratejisi - Çevresel değişimini lehine değerlendirmesi ve dış kaynakların maksimize kullanılması - Sosyal ağdaki vurgu - Sahiplerin ataerkil liderliği - Dikey hiyerarşik örgüt yapısı	- İnsan merkezli örgüt kültürü - Kolektivizm ve gerekçelendiriciliği - Üst ve alt arasındaki hiyerarşik sıralama
Taş, Ali	2007	- Kan bağı temelli, yüksek aile hâkimiyeti - Görece düşük profesyonelleşme - Kıdem ve performans bazlı ücret ve terfi - Formal, son derece güncel ve işlevsel eğitim - Otokratik liderlik - Konfüçyen değerlerden yüksek motivasyon - Uzun ve dikey bir hiyerarşi içinde formal haberleşme süreci - Yoğunlukla üst yönetim tarafından karar verme - Uzun dönemli stratejik planlar - İlişkisiz çapraz büyüme yönelimleri - En hızlı şekilde büyüme amaçlı - Yüksek derece formalizasyon ve merkezileşmiş hiyerarşik formal yapı - Etkin enformel yapı	
Choi, Michell ve Palihawadana	2008	- Aile kontrol ve yönetimi, merkezi planlama, dikey yapılanma, paternalist ilişkiler, dâhili etkileşim, geniş sermaye yatırımı - Uzun dönemli yönelim, çeşitlenme yoluyla büyüme, kariyer başarısına gerekçe olarak düzen, güçlü iş etiği - Karar verme ilgili yoğunlaşmış kaynaklar, hızlı karar verme - Personel ilişkilerin önemi, sosyal temas ve grup uyumu - Güçlü liderlik ve girişimsel yönelim	
Kutanis ve Tunç	2010		- Duygusal düzen (inhwa) - Hiyerarşi - Grup dışındakilere ayırmıcılık - Bir arada, birbiriyle bağlantılı olma - Yüksek bağlamlı (high context) yönelim - Ailenin önemi - Paternalizm ve adam kayırma
Lee, H. G.	2010	- Sahip ailesi tarafından merkezi yönetimi - Sahiplik ve yönetimin birleşmesi - Kan bağlılık aile veraseti - Çeşitlendirme ve genişleme	

Araştırmacı	Yıl	Örgüt Yönetiminde Özellikler	Örgüt Kültüründe Özellikler
		- Tekel, oligopol arayışı - Döngüsel yatırım ve karşılıklı ödeme garantisi	
Lee, C. Y.	2012	- Yukarıdan aşağıya karar verme - Babacan liderlik - Klan yönetimi - Kişisel sadakat - Kıdem ve liyakat sıralamaya göre ücretlendirme - Çalışanların yüksek hareketliliği - Oldukça merkezi ve resmileştirilmiş örgüt	- Kibun (Duygusal modu) - Inhwa (Harmoni) - Güç mesafesi / hiyerarşi - Konfüçyanizm - İş yapmada ve iş görgü kurallarında kişisel ilişkiler
Hemmert, Martin	2012	- Uzun vadeli, agresif ve ısrarcı iş planlaması - Hız - Agresif - Dinamizm ve cesaret, esneklik - Güçlü liderlik - Güçlü ekip çalışması - İnsan becerilerine ve yeteneklerine yüksek yatırım.	
Lee, C. Y. ve Lee, J. Y.	2014		- Başkalarının güçlü yönlerini hızlı öğrenmesi - Sanayi yoluyla vatanseverliği - İnsani ve ailevi ilişkileri - İnsan kaynak gelişimi odaklı - Rekabet ve yenilik ruhu
Lee, C. W.	2014	- Birinci olma arzusu - Açlık ruhuna dayalı her şeyi göze alabilen çalışma tutumu - Hızlı ve hızlı çalışması - Dikey işbirliği yoluyla gayri resmi gruplar arasında rekabet - Dünyanın 1 numaralı gelişmiş şirket yakalama kıyaslama ve taklitçi yenileme - Yetenek insan kaynakları odaklı ve rekabete dayalı ücretlendirme - Karizmatik uzman liderliği - Temel yönetim faktörlerine odaklanma ve dış ortamdaki değişikliklere hızlı adaptasyon	- Hiyerarşi sıralama alışkanlığı - Büyüme arzusu (başarı, eğitim tutkusu) - Vatanseverlik - Radikalizm - Gerçekçilik - Gerekçelendiriciliği
Lee, K. M.	2015	- Güçlü liderlik - Uzun vadeli büyüme vizyonu - Güç kullanarak hız yönetimi - Güçlü iç kontrol sistemi, - Profesyonel yöneticiler yetiştirmek, - Örgütsel bir varlık olarak İK geliştirme sistemi - Stratejik yürütmeyi destekleyen örgüt kültürü	- Dikey hiyerarşik kültür - Tarımsal çalışkanlık - Hıza değer veren Dol-Kwan kültürü, - Yüksek bağlılık kültürü

3.2. Güney Kore Yönetim Tarzı

3.2.1. Örgütsel Değerler

Cho ve Yoon (2001) Kore geleneksel kültürel mirası, sosyal iklim ve örgütsel liderlik faktörlerine dayanarak Kore örgütsel kültürünü bir ‘dinamik kolektivizm’ modeli olarak önermiştir. Burada Kore örgütsel kültürünün temeli olan ve Koreli şirketler tarafından takip edilen değerler olarak inhwa (harmoni), birinci arzusu, ‘Can-Do’spirit, çabuk çabuk ruhu, evrensel piyasa inancı sırasıyla açıklanmaktadır.



Şekil 7: Kore Örgütsel Kültür Modeli (Dinamik Kolektivizm)

Kaynak: Cho ve Yoon (2001)'nin Kore Örgütsel Kültürü Analiz Modeli

3.2.1.1. İnwha (Harmoni)

Açık ve net olsun olmasın her örgüt gerçekleştirmeye çalıştığı değerlere sahiptir. Lee (1989) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, 20. yüzyılın sonlarında Güney Koreli şirketlerde en çok vurgulanan değer 'İnhwa ve dayanışma'ydı. Ondan sonra sırasıyla çalışkanlık, yaratıcılık ve dürüstlük gelmektedir. İnwha (Harmoni), uzun süredir Kore toplumunun baskın değeri olarak kabul edilen Konfüçyen değerlerin uyumu ile aynı bağlamı paylaşmaktadır (Alston, 1989). Güney Koreli çalışanların uyumuna verilen önemse Hofstede tarafından IBM çalışanlarına yapılan bir değer araştırmasında Korelilerin kolektivizm eğiliminin yüksek olduğu gerçeğiyle de kanıtlanmıştır. İnwha, çoğu Koreli şirketlerin önem verdiği bir değerdir ancak LG Electronics, İnwha'ya özel önem veren temsili bir şirkettir (Rowley, 2013). LG, uzun bir süredir örgüt üyeleri arasındaki uyumu şirketin en temel değeri olarak kabul etti. LG Group'un temsilci olan

LG Electronics amaşır makinesi, buzdolabı gibi ev aletleri pazarında dünyada birinci sıradaki Whirlpool ile rekabet eden bir dünya markası imalat şirketidir. LG'nin hızlı büyümesine neden olan şey nhwa'dır ve LG'nin gelecekte de büyümeye devam edeceğine inanan uzmanlar onun itici gücünü nhwa kültüründe aramaktadır (Rowley ve Bae, 2003).

3.2.1.2. Birinci Arzusu

nhwa kadar önemli kabul edilen Güney Koreli şirketlerin temel değeri ise “birinci arzusu”dur (Jin, Jung ve Jeong, 2018). Güney Kore’de nhwa’yı temsil eden şirket grubu olarak LG varsa “birinci arzusu”nu temsil eden ise Samsung’dur. Güney Kore’nin en büyük şirket grubu olan Samsung, “endüstri ile vatanseverlik”, “yetenek önceliği” ve “rasyonellik önceliği” resmî sloganları ile mükemmelliğe dayanan birinci ilkenin temel değerini oluşturmaktadır. Samsung Grubu, faaliyet gösteren işletmelerin katıldıkları tüm sektörlerde bir numara olmayı hedeflemekte ve insan kaynakları yönetiminde dünyanın en iyi yeteneklerini tercih etmektedir. İşleyiş açısından Samsung, müşteri odaklı eksiksiz hizmet ruhuyla temiz, mükemmel ve kusursuz yönetim felsefesine dayalı olarak dünyanın bir numaralı şirketi olmayı hedeflemektedir. Sadece Samsung değil tüm Koreli şirketler, sektörde bir numara veya dünyada bir numara olma hedefini koyarak hedefe ulaşmak için bireyler ve gruplar arasında aşırı rekabet yöntemini sergilemektedir. Örneğin Samsung Electronics’de, bir proje için birden fazla takımın yarıştığı ve kazananın tüm dlleri aldığı ve kaybedenin ise sessizce ortadan kaybolduğu bir iş uygulaması vardır (Lee, 2014).

3.2.1.3. Can-Do Spirit

nhwa ve birinci arzusu ile birlikte Güney Koreli şirketlerde önemli bir değer de alışkanlığa dayalı meydan okuma ruhudur (Cyranoski, 2010). Koreli şirketlerde böylesine zorlu bir ruhu temsil eden bir şirket grubu ise Hyundai’dir. Hyundai Grubu ‘alışkanlık’, ‘tutumluluk’ ve ‘dostluk’ yönetim felsefesi altında ‘Yapabilirsin (Can-Do)’ ruhu ile yoktan bir şeyler yaratan aktivizmi vurgulamıştı. Hyundai Grubu’nun bu meydan okuma ruhu, kurucusu Chung Ju-yung’un girişimci özgeçmişi ve karakteri ile yakından ilgilidir. Tüm eğitimini ilkokulda tamamlayan Chung Ju-yung, pirinç dkkn ve oto tamirci atölyesinin başarisından inşaat sektörüne atlama sürecini, alışkanlık ve güvenilirliğine dayanarak yaptığını söyleyebilir. Sermayenin, teknolojinin ve insan

kaynağının her alanında eksik olan Hyundai Grubu, çok çalışma ve ‘Can-Do’ meydan okuma ruhu ile büyük başarılar elde etmiştir. Hyundai Heavy Industries’in Güney Kore’de ilk kez gemi inşa sektörüne girmesi, Orta Doğu ülkelerindeki yurt dışı inşaat projelerine aktif katılması, Hyundai Motor’un yerli otomobil modelini geliştirmesi ve onların ihracatına odaklanması gibi yeni sektör ve piyasalara cesaretle girmeye çalışmıştı. Hyundai Grubu’nun güçlü çalışma azmi ve kazanma arzusu, güçlü bir lider etkisine dayanmaktadır ve bazen pervasızlık olarak görülen agresif yönetim, tüm Güney Koreli şirketlerin bir özelliği olarak değerlendirilmiştir(Lim, 2017). Hyundai’nin kurucusu Chung Ju-yung, otobiyografisinde kendi yönetim felsefesini “yapılabilecek hiçbir şey kalmayıncaya kadar her türlü çabayı gösterme arzusu” olarak tanımlamıştı.

3.2.1.4. Çabuk Çabuk (Ppalli Ppalli)

Güney Koreli şirketler işlerini yaparken hızı büyük önem vermektedir (Hemmert, 2012; Oh, 2018). Koreli şirketler için hız, hızlı operasyon gücü ve çevresel değişikliklere karşı yüksek düzeydeki bir hassasiyet olarak özetlenebilmektedir. İşyerinde iş yürümesini hızlandıran bir Korece kelime olan “Ppalli ppalli (çabuk çabuk)”, Koreli şirketlerin özelliklerini temsil eden bir terim olarak kabul edilmektedir. Örneğin, inşaat sektöründe inşaat süresinin kısaltılması ve imalat sektöründe teslim tarihinin kısaltılması gibi hızlı tempolu çalışma kültürü tüketiciler tarafından olumlu karşılanmıştır. Bu hızlı çalışma kültürü, Koreli şirketlerin 20. yüzyılın sonlarında ve günümüzde olan yükselişinde katkıda bulunmuştur. 1960’ların sonunda POSCO’nun ilk çelik fabrika inşaatı, 70’lerin başında Hyundai Heavy Industries’in ilk tersane inşaatı ve 80’lerin başında Samsung Electronics’in yarı iletken entegrasyon teknolojisi geliştirmesi ve ilk üretim hattının inşaat sürecinde Koreli şirketler inşaat süresini normal tahminin yarısına düşürmeyi başarmıştır. Güney Kore toplumu genelinde yaygın olan “çabuk çabuk” kültürü, şirketler düzeyinde hızlı çalışma becerisinin ötesinde endüstri ve tüm ülke düzeyinde çevre değişimine adaptasyon hızını artırmakta ve toplumda canlılık yaratmaktadır. Geçmişte know-how ve teknik beceriler birikmediği için “çabuk çabuk” kültürü, kaba ve eksik iş performansı sonuçları düşük kaliteli ürünlerin sebebi olarak algılanmıştır. Fakat 1970’lerden bu yana, üretim alanında know-how, bilgi ve teknoloji sürekli olarak birikmiş, “hızlı ve mükemmel” çalışma mümkün hâle gelmiştir. Özellikle, hızın daha önemli hâle geldiği 21. yüzyılın Pazar rekabetinde Güney Koreli şirketlerin “çabuk

abuk” kültürü rekabet gücünün kaynağı olmaktadır. İnternet, bilgi teknolojisi ve yapay zek teknolojisi tarafından temsil edilen 21. yüzyıl dijital ekonomisi, ürünlerin ve pazarların inovasyon döngüsünü büyük ölçüde kısalttı, bu nedenle hız yönetimi önemli bir rekabet kaynağı olarak daha da önem kazanmaktadır.

3.2.1.5. Evrensel Piyasa İnanı

Güney Koreli şirketler, küresel piyasa değerlerine dayalı genişlemeye yönelik bir kültüre sahiptir. Güney Kore sanayileşmenin başlangıcından bu yana, ihracatın öncülüğünü yaparak ve piyasa genişleterek ticari faaliyetlerin önemli bir hedefi olmuştur. Hükümetin önderliğindeki ihracata yönelik sanayileşme politikası, doğal olarak tanıdık iç pazarda kalmayıp uluslararası piyasa düzeyindeki rekabet gücünün güçlenmesine neden olmuştur. Ayrıca iç pazarın yetersiz olması ve Soğuk Savaş döneminde Kuzey ve Güney Kore’nin bölünmesi, Koreli şirketlerin Asya bölgesi dışındaki diğer kıtalara ticaret faaliyetlerini teşvik etmiştir. Bu bağlamda, Güney Kore’nin ihracat odaklı büyük şirketlerden oluşan ekonomik yapısı bu arka plandan oluşmuş, ihracatın neden olduğu ekonomik büyümenin görünür hâle geldiğinde ihracat toplumun bir mutlak sosyal erdemi haline gelmiş, bu da şirketlerin yurt dışı pazarlara koşmasını tekrar teşvik etmiştir (Kim, 1994).

Uzun süredir ihracata odaklanan Güney Kore ekonomisi, Koreli şirketlere dünya pazarındaki geçerli piyasa değerlerine olan inancını verirken aynı zamanda dünyanın evrensel kültürüne samimiyetini de artırmıştır. Piyasa ve küreselleşme değerleri birbirlerini pekiştirip genişlemiş ve Güney Kore toplumunun temel değerleri hâline gelmiştir. Bu bağlamda Doğan ve Can (2016), küreselleşme eğiliminin Kore’nin ekonomine ve toplumun her alanında büyümesine katkıda bulunduğunu analiz etmiştir. Dünya piyasa odaklı değerler ve kültürü sadece Samsung’un imalat endüstrisinde, LG’nin elektronik ürünlerinde ve Hyundai Kia otomobilde değil, aynı zamanda BTS, Black Pink tarafından temsil edilen birçok K-pop müzik şirketinin, PUBG ve Lineage gibi oyun endüstrisinin, Parazit, Minari, Squid Game gibi Güney Kore sinema ve TV dizi endüstrisinin yükselişinde de okunabilmektedir.

3.2.2. Yönetim Stratejisi

Güney Koreli şirketlerin büyüme süreci “hızlı taklitçi takipçi” stratejisi olarak özetlenebilir. Sanayileşmeye geç başlayan Güney Kore, gelişmiş ülkelerle teknik ittifaklar veya kıyaslamalar yaparak uygun kalite ve fiyat rekabetçiliği ile küresel piyasaya başarıyla girebilmiştir. Güney Koreli şirketlerin çarpıcı başarılarında, büyüme odaklı stratejisi, hız yönetimi ve uzun vadeli strateji uygulaması söz konusu olmaktadır.

3.2.2.1. Büyüme Önceliği

Güney Koreli şirketlerin en belirgin stratejik özelliği, ölçek ekonomilerini gerçekleştirmesi ile nihayetinde sürdürülebilir büyüme peşinde koşmaktır (Choi ve Cowing, 1999). Koreli şirketler belirli alanlarla sınırlı kalmayıp işlerini genişletme fırsatının olduğu tüm alanlara girme özelliğine sahiptir. Bu özelliğin bir çeşit ilgisiz çeşitlendirme stratejisi olduğu söylenebilir, Güney Kore’de ise bu çeşitlendirme uygulaması bir Chaebol yapısını ortaya koymaktadır (Bae, Kwon ve Lee, 2011). Gerçekte Güney Kore’nin önde gelen Chaebol’ları elektronik, inşaat, otomobil, petrol kimya, gıda ve hizmetler gibi hemen hemen tüm sektörlerde işletmeler kurarak çeşitli endüstri alanlarına katılmaktadır. Bu nedenle, Güney Koreli şirketlerin çeşitlendirme biçimi, kâr maksimizasyonu, yüksek katma değer yaratma ve teknolojik yeniliğini vurgulayan Japon ve Batılı şirketlerden biraz farklı olduğu söylenebilmektedir. Güney Kore’nin en büyük Chaebol’u olan Samsung, 1972’de 16 olan şirket sayısını 1987’de 36’ya, Doğu Asya finansal krizin hemen öncesi olan 1997’de ise 80’e kadar yükselmişti. Hyundai Grubu söz konusu olduğunda 1972’de 6 olan şirket sayısı 1979’da 31’e ve 1997’de ise 57’ye yükselmiştir. Bu Tablo 12’te görülebilmektedir. Şekil 5’te ise Hyundai Grubun kuruluşundan 2000’li yıllara kadarki hızlı çeşitlendirme eğilimi görülmektedir.

Tablo 12: Büyük Chaebolların Şirket Sayı Değişimi

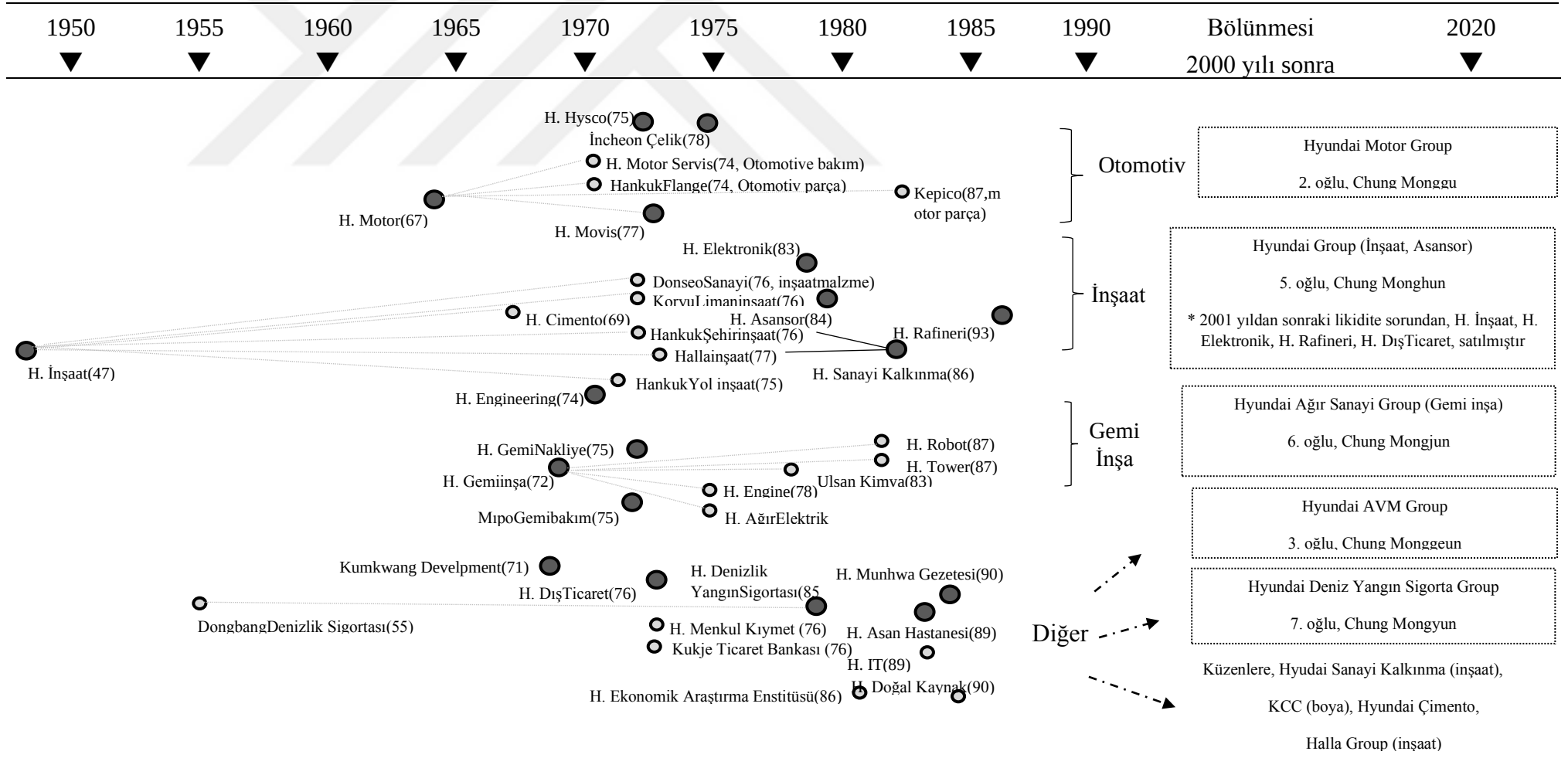
Chaebol	1972 yılında Şirket sayısı	1979 yılında Şirket sayısı	1987 yılında Şirket sayısı	1997 yılında Şirket sayısı	2007 yılında Şirket sayısı	2015 yılında Şirket sayısı
Samsung	16	33	36	80	59	67
Hyundai	6	31	32	57	*36	51
LG	18	43	57	49	*31	63

SK	5	14	16	46	57	82
Hyosung	4	24	15	18	30	45
Hanjin	8	15	13	24	25	46
Hanwha	7	18	22	31	34	52
Ssangyong	6	20	22	25	-	-
Daewoo	2	34	29	30	-	-

Kaynak: Lee, H. K. (2010). Güney Kore Chaebol Tarihi ve Güney Kore'nin Adil Ticaret Komisyonu data birleşimi

* 2007 yılından Hyundai rakamı, 2000 yılında olan 2.inci nesil oğlular arasındaki bölünme sonraki Hyundai Motor Grubun sayısıdır

* 2007 yılından LG rakamı, 2004 yılında olan ortaklar arasındaki LG ve GS bölünme sonraki LG Grubun sayısıdır



Şekil 8: Hyundai Grubunun Büyüme ve Çeşitlendirme Haritası (Kurucu Dönemden İkinci Nesilde Bölünmesine Kadar)

Kaynak: Kore Ekonomik Araştırma Enstitüsü (1995). 'Kore Chaeboller: 30 büyük Chaebollerin oluşumu ve büyüme unsurları'ndeki verileri düzeltip kullanılmıştır.

Güney Koreli şirketlerin hızlı büyüme arzusu, devlet tarafından yönetilen ekonomik kalkınma programlarına aktif olarak yanıt verme sürecinde teşvik edilmiştir (Le, Kim ve Kim, 2016). Bu periyodik arka plan, büyük ölçüde üç şekilde açıklanabilir. Birincisi, daha önce hiç olmayan yeni piyasa fırsatlarının sürekli yaratıldığı bir fırsat dönemi olmasıdır. Diğer bir deyişle Koreli şirketler, mevcut rekabetli sektöre yeni bir giriş yapmaktan ziyade, yeni oluşan endüstri alanına ilk kimin girdiği durumuyla karşı karşıya olmuştur. Yani giriş bariyerleri olmayan piyasalara açılım dönemi idi. Sanayileşme döneminde, Güney Kore hükümeti hızlı ekonomik gelişme için kalkınma planları ve onun için ekonomik-sosyal-kültürel kurumlarını düzenlemişler, fakat ekonomik kalkınmanın fiili aktörü olarak özel şirketleri seçmişlerdir. Yani, Kore ekonomi kalkınma sürecinde devlet sadece destekleyici olarak gerekli ortamı ve kuralları sağlamıştır ve oyuna girip faaliyetlere öncülük eden gerçek oyuncular girişimcilerdir. Güney Kore hükümeti, ekonomik büyümedeki zorluklara meydan okumak için aktif olarak teşvik ve yaptırımları kullanmıştı ve şirketler ise büyük bir kaynak sağlayıcı olan hükümetin teşviklerinden en iyi şekilde yararlanmak için rekabetçi bir şekilde yeni piyasalara açılmıştır. Hükümetin ulusal ekonomiyi büyütme niyeti ve şirketlerin büyüme arzusu birbiriyle örtüşmekte olup böyle durumda az da olsa kullanılabilir kaynak ve deneyime sahip şirketler yeni piyasaların açılma durumuna daha hızlı yanıt verebilmiştir.

İkincisi, bir şirketin hâli hazırda sahip olduğu iç kaynaklardan en iyi şekilde yararlanması, yani mümkün olduğu kadar bu kaynakları kullanması rekabet gücünün kaynağıdır. (Bae ve Lawler, 2000). Yeni oluşan sanayi sektöründe, o sektöre uygun fonlara ve işgücüne ihtiyaç duyuluyordu, ancak Güney Kore'deki finans sektörü ve işgücü piyasası yeterince olgunlaşmamış koşullarda kendi iç kaynaklarını değerlendirip bunları daha fazla kullanması bir stratejik seçim hâline gelmiştir. Şirketler kendi finansal kaynaklarının kaldıraç oranını en üst düzeye çıkartmak için aile şirketleri arasında fonu dolaştırıp kullanmıştır. İşgücünü ise sürekli yeni işgücünü güvence altına alarak bunları eğiterek ve sahip olunan vasıflı çalışanları ise diğer ihtiyaç duyulan, yeni kurulan aile şirketlerine dönüştürüp kullanarak işgücü talebine cevap vermiştir. Bu şekilde kullanılabilecek örgüt iç pazarı, şirketin rekabet gücü kaynağı olarak işlev görmeye başladı ve işletmenin iç pazarının genişlemesi, tekrar büyüme için bir itici güç oldu.

Üçüncüsü, bir yönetim kaynağı olarak başarılı deneyime sahip girişimciler ve profesyonel yöneticilerin olduğu havuzunun yetersiz durumudur (Choe ve Lee, 2003). Güney Kore toplumunda, sanayileşme ve modernleşme hemen hemen aynı anda başlamıştır ve girişimciler bu tür sosyal dönüşümde önemli bir rolü oynamıştır. Sorun şu ki hızla gelişen yeni bir endüstriyel alana girmek için her şeyi göze alabilen, tecrübeli ve bir işletmeye sahip olan girişimciler çok az bulunmuştur. Bu durum, sınırlı ulusal kaynakları yoğunlaştırarak destekleyici rolünü yerine getirmeye çalışan devletin konumunda da önemli bir faktördü. 1970’lerde Güney Kore hükümeti tarafından teşvik edilen ağır sanayi ve petrokimya sektöründe, 1980’lerden sonraki elektronik endüstrisinin gelişiminde büyük ölçekli yatırım gerektiğinden hükümet sponsorluğunun rolü önemliydi. Dolayısıyla bu yeni sektöre katılanların çoğu zengin deneyime ve iç kaynaklara sahip şirketlerdi (Erkök, 2019). Bu bağlamda, Güney Kore şirketlerinin önemli bir özelliği olarak bahsedilen ilgisiz çeşitlendirme stratejisi, bu yapısal ortamdan kaynaklanan zorlu ve akılcı bir stratejisi olarak değerlendirilmektedir.

3.2.2.2. Hız Yönetimi

Hız Yönetiminin tepe yöneticilerin hızlı karar alması ve örgütsel icra gücü ile örgüt performansını hızla geliştiren bir yönetim tarzı olduğu söylenebilmektedir (Aarts vd., 2009; Wegman ve Goldenbeld, 2006). Güney Koreli şirketlerin takma adı “hızlı takipçi”ydi. Bu şirketler hâlihazırda olan dünya rekabetine geç katılmasına rağmen piyasa liderlerini hızlı yakalayacak şekilde büyümeye devam etmiştir (Hemmert, 2012). Diğer tüm koşullar aynıysa yönetim faaliyetinin hızı, lidere ayak uydurmada önemli bir faktördür. Güney Kore toplumunun “çabuk çabuk” kültürüyle de yakından ilgili olan hız yönetimi Koreli şirketlerin özelliklerinden biridir. Koreli şirketler arasında Hyundai ve Samsung hız yönetiminde başı çekenler arasındadır.

Hyundai, günümüzün Güney Kore hız yönetimini temsil eden bir şirkettir. Hyundai’in inşaat, gemi yapımı ve otomobil gibi alanlarda, hız yönetimi yoluyla giriş engellerini aşmayı başaran geçmişi vardır. Hyundai kurucusu Chung Ju-yung, inşaat ve ürün teslimat süresini kısaltmak için sıkı ve özenli bir iş yapma prensibini kendisi uygulayarak bir örgütsel hız yönetim kültürünü yaratmıştır. Otoyol tarihinin en kısa inşaat süresi olarak bilinen Gyeongbu (Seul-Busan) Otoyolu’nu inşa ederken Hyundai bütün insan gücü, ekipman ve iş makinelerinin 24 saat çalışması ile hedef tarihini

tutturmuştur. Bu çalışma biçimini “Dol-kwan” yöntemi olarak adlandırılmıştır. “Dol-kwan” yöntemi, basit şekilde “kayıtsız şartsız olsun” anlamındaki çalışma biçimidir. Hyundai’nin “Dol-kwan” yöntemini tanıttasından sonra, Koreli inşaat şirketleri hızlı inşaat rekabet gücü ile küresel piyasalarda büyümeye başlamıştır. Hyundai, Güney Kore’de ilk gemi inşa endüstrisine girerken hem gemiyi hem de tersane inşasını aynı zamanda yapma yöntemini göstermiştir. Bu durum da Hyundai’nin yönetim hızına yönelik benzersiz tutumunu göstermektedir. Hyun ve Song (2014), kurulduğundan 45 yıl sonra dünyanın en büyük beş otomobil şirketinden biri seviyesine gelen Hyundai Motor’un başarı faktörünü hız yönetimi ile açıklıyor. Toyota, eşzamanlı mühendisliği yoluyla işletme zamanının azaltması, ürün rekabetçiliğinin temelini oluşturmaktadır, Hyundai Motor örneğinde ise işin ve sözleşmenin kesinleşmeden ön çalışmalara başlaması yoluyla hız yönetimi gerçekleşmektedir. Hyundai Motor, Çin’in Pekin Belediyesiyle otomobil ortak girişimine girerken sözleşmesini tamamlamadan önce üretim tesislerinin siparişlerini tedarikçilere gizlice vermişti. Bu tarz kararlar şirket sahibinin güçlü liderlik vasfının belirtisidir. Hyun ve Song (2014) ise bunu tehlikeyi kabul eden “öndeki mühendisliği (advance engineering)” olarak açıklamıştır. Diğer bir deyişle şirket sahibinin güçlü liderliğinden gelen hızlı karar alma ve örgütsel icra (operasyon) gücü günümüzün Hyundai Motor’un hız yönetimini mümkün kılmıştır.

Samsung, dünya devi GE’nin 2014 Küresel Liderlik Toplantısında “hız yönetimi” konusunda iyi performans gösteren bir şirket olarak seçilmesi hız yönetimi için bir model gösterilebilir. Samsung’un hız yönetimine olan tutkusu, benzersiz hızlı ürün geliştirmeleri ve bu ürünleri piyasaya hızlı sürmeleriyle ortaya çıkmıştır. 1983 yılında Güney Kore’de ilk olarak inşa edilen Samsung’un Icheon yarı iletken fabrikası, o dönemin gelişmiş ülkelerinde bile inşaat süresi 18 aydan fazla süreceği beklenirken altı ayda tamamlanmıştır. O dönemde Samsung, bir inşaat işlemi bittikten sonra bir sonraki sürece geçen ardışık prosesini uygulamadan tüm proseslerine aynı anda başlayarak inşaat süresini kısaltmayı başarmıştır. Çeşitli inşaat proseslerini aynı anda yaparak başarılı olabilmesinin nedeni, Samsung’un yüksek düzeydeki örgütsel entegrasyon yeteneği ve icra gücünden kaynaklanmıştır.

3.2.2.3. Uzun Süreli Perspektif

Yönetim stratejisi, çevresel değişime karşılık vermek için alternatif stratejiler oluşturmayı, yeni iş modelleri ve temel rekabet gücünü geliştirmeyi mümkün kılmaktadır (Tampoe, 1994). Güney Koreli şirketler, pazar ortamındaki kısa vadeli değişikliklere bağlı kalmadan uzun vadeli bakış açısıyla cesur yatırımlar yapma gibi uzun süreli stratejiler uygulayarak pazar paylarını genişletmişlerdir. Hofstede, nicel olarak karşılaştırılması zor olan ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları kültürel boyut olarak ampirik analiz etmeye çalışmıştır. Bunların arasında, Asya değerlerinden esinlenen beşinci boyut, uzun ve kısa vadeli yönelimi (LTO - STO) bir toplumun değer verdiği zaman aralığını tanımlayan bir kavramdır. Bu kavram ilk başta ise “Konfüçyen dinamizmi” adı ile tanıtılmıştır. Uzun vadeli yönelimli bir kültür, sürdürülebilirlik ve tasarruf gibi uzun vadeli sonuçlara ulaşma eğilimine ve geleceğe yönelik değerlere önem vermektedir (Lumpkin, Brigham ve Moss, 2010). Kısa vadeli yönelimli kültür ise sebat, geleneğe saygı ve sosyal sorumluluğa bağlılık gibi geçmiş ve güncel değerlere önem vermektedir (Van der Stede, 2000). Hofstede’nin (2010) Dünya Değer Araştırması verilerini kullanarak hesaplanan uzun vadeli yönelimi (LTO) endeksine bakıldığında Asya ülkelerin çoğu Konfüçyen kültürel özellikleri sergileyerek uzun vadeli yönelim göstermekte olup Güney Kore 93 ülke arasında ilk sırada yer almaktadır. İkinci Tayvan, üçüncü Japonya ve dördüncü sırada ise Çin bulunmaktadır. Güney Kore toplumunun uzun vadeli yöneliminin Koreli şirketlerin yönetim stratejilerine kısmen yansıdığı tahmin edilmektedir.

Bu uzun vadeli yönetim stratejisi, Kore’nin POCSO, LG, Samsung ve Hyundai gibi önde gelen şirketlerinde ortak görünmektedir (Hemmert, 2012). Uzun vadeli yönetim stratejisi, istikrarlı bir sahiplik yapısı olmadan imkânsızdır (Memili vd., 2018). Koreli şirketlerin uzun vadeli strateji uygulamalarını iyi gösteren bir örnek şirket, bir çelik üretici olan POSCO’dur. İnşaat, otomobil, gemi yapımı ve makine gibi ağır sanayilerin gelişmesinde temel bir malzeme olan demir çeliğin ilk yerli üretici POSCO, Güney Kore’nin ekonomik kalkınmasının temel taşı olarak büyük rol oynamaktadır. Güney Kore, 1968 yılında bir kamu kuruluşu olarak Pohang Steel’i kurmuş ve bu şirket 1973 yılında yıllık 1,03 milyon ton kapasiteli bir ham çelik fabrikasını tamamlayarak çelik üreticileri arasına girmiştir. POSCO, uzman çelik analiz kuruluşu olan WSD (World Steel Dynamics) tarafından 2010 yılından bu yana ‘dünyanın en rekabetçi çelik şirketi’

olarak 10 yıldan fazla süredir birinci olarak seçilen bir dünya devi seviyesine ulaşmıştır. POSCO'nun başarısı, o anki piyasanın talep seviyesine bağlı kalmadan uzun geleceğe bakan bir yönetim stratejisinden yararlanmamıştır. Gerçi, POSCO'nun kuruluşu o dönemde çeliğe yönelik iç piyasada pek talep olmamasına rağmen, gelecekteki talep beklentisiyle çelik sektörüne atılan cesur bir karar olmuştur. İlk petrol şokunun meydana geldiği 1973 yılında ve ikinci petrol şokunun meydana geldiği 1978 yılı civarında piyasa talebinin keskin bir şekilde düştüğü halde POSCO'nun üretim tesislerinin kapasitelerini yükseltmek için yatırıma girmesi de uzun vadeli stratejinin güzel bir örneği olarak gösterilebilir. O dönemdeki üretim tesislerinin kapasitesine bakıldığında 1973 yılında yıllık 1,03 milyon ton olan ham çelik kapasitesi, 1976'da 2,6 milyon tona, 1978'de 8,5 milyon tona ve 1983'te 9,1 milyon tona ulaşmıştır. Dünyadaki uzun süreli bir ekonomik durgunluğa rağmen uzak geleceğe bakan yatırımlar yapılmıştır.

Otomotiv sektöründe Hyundai Motor'un büyümesinin de başarılı bir uzun vadeli yönetim stratejisi olduğu söylenebilmektedir. Hyundai Motor, 1975'te ilk yerli modeli olan Pony'yi tanıtarak otomotiv sektörüne ciddi bir giriş yapmıştı ve 2019'da Hyundai-Kia Motors 7,2 milyon adet satarak dünya çapında %8'lik pazar payıyla en büyük beşinci otomobil üreticisi haline gelmiştir. Otomobil üretimine geç gelenlerden biri olarak düşük fiyat ve kalitesiyle tanınan Hyundai Motor, 1998 yılında ABD pazarında '10 yıl 100 bin mil ücretsiz garanti' kampanyası başlayarak uzun dönemli kalite yönetimine başlamıştır. O dönemde Ford ve GM ise 3 yıl 36 bin mil garanti sağladığı düşünüldüğünde bu eşi görülmemiş bir kampanyaydı. 2001'de yalnızca %3,3 olan Hyundai'nin ABD pazar payı, 2011'de ise %10,1'e kadar hızla çıkmıştı. Bu durum o dönemde grup reisinin ısrarı nedeniyle mantıksız pazarlama olarak değerlendiriliyordu, fakat sonuç olarak ABD pazarındaki bu yükseliş dünya otomotiv sektöründeki Hyundai Motor'un kaliteye bakışını olumlu değiştirmiştir. Bu tarz bir riskli kampanyanın başarı hikâyesi, Hyundai Motor'un sahip olduğu patron merkezli yönetim sistemiyle de ilgilidir. Bu başarının, kısa vadeli sonuçlara odaklanan profesyonel bir yöneticinin değil uzak geleceğe bakabilen, o anki zorluklara teslim olmayan ve örgütün kontrolünü tam olarak ele alan güçlü sahibin başarısı olduğu söylenebilir (Hyun ve Song, 2014).

LG'nin TV işi de Güney Koreli şirketlerin uzun vadeli yönetim stratejilerinin güzel bir örneğidir (Park, Kim ve Kim, 2021). LG, Samsung ile birlikte ekran sektörünün yanı sıra beyaz ev aletleri piyasasında dünyaya liderlik etmektedir. Özellikle beyaz ev aletleri

sektöründe LG, 2019 yılı itibarıyla ABD pazarında satışlarda Whirlpool'u geride bırakıp birinci sıraya yükselerek dünya markası hâline gelmiştir. İlk siyah beyaz TV'yi 1966'da üretmeye başlayan LG, 1977'de ilk renkli TV'yi üretti ve 1982'de dünya ticaret düzenindeki değişikliklere hızlı cevap vermek için ABD Alabama, Huntsville'de bir renkli TV üretim fabrikasını kurdu. LG'nin bu Huntsville fabrikası, Güney Koreli bir şirket tarafından yurt dışında kurulan ilk üretim tesisi olarak tarihte yerini almıştır. O dönem ABD'de bile renkli TV'nin yaygın olmadığı ve o dönemdeki LG'nin büyüklüğü düşünüldüğünde LG (eski adıyla Goldstar)'nin hamlesi çok cesur bir karar olmuştur. CRT TV'lerden düz panel PDP TV'lere, sonra LCD TV'lere, LED TV'lere ve akıllı TV'lere kadar sürekli teknoloji geliştiren LG, geçmiş teknolojileri cesurca terk edebiliyor ve yeni pazarlar yaratmayı amaçlayan yeniliklerle uzun vadeli cesur yatırımları başarıyla yönlendirmekteydi.

21 yüzyılında dünya markaları arasına giren Samsung, geleceğe yönelik uzun vadeli bakış açısıyla dünya piyasasına meydan okuyabilecek faaliyet alanlarını seçerek örgütsel kabiliyetine konsantre olmayı, bunun titiz iş planlaması, cesur yatırım, benzersiz mükemmeliyetçilik ve birinci arzusu yoluyla başarılı geçmişini göstermektedir (Lee, 2014). Samsung, Güney Kore'nin Daegu şehrindeki erişte dükkânından elde edilen sermaye ile 1953 yılında Cheil Yün Fabrikasını kurmuş ve imalat sektörüne girmişti. O zamanlarda, Güney Kore'nin tekstil endüstrisi, küçük ölçekli pamuk fabrikalarının düşük kaliteli ürünler ürettiği bir seviyedeydi. Yün üretimi ise ileri teknoloji gerektiren bir endüstriydi ve İngiltere'nin temsil ettiği gelişmiş ülkelerle rekabet kaçınılmazdı. Samsung, kısa vadeli piyasa değişikliklerini pek umursamadan uzun vadeli bir bakış açısıyla pazarın gelecek potansiyeline odaklanarak kalite mükemmeliyetçiliği inançyla büyük firmalara meydan okumuştur.

Cheil Yün fabrikasının başarısı, Samsung Electronics olarak temsil edilen Samsun'un imalat şirket grubunun temelini atmıştır. Samsung'un 1983'te yarı iletken endüstrisine girmesi, uzun vadeli stratejik yönetiminin güzel bir başarı hikâyesidir. Özellikle Samsung'un yarı iletken endüstrisine katılımında devlet bürokratları, endüstri uzmanları ve örgüt içi yöneticilerin güçlü muhalefet ve direnişine rağmen sahip ailenin inatçı ısrarı ve sonrasında gelen başarı sahip ailenin uzun dönem görüşünü göstermektedir. Samsung, 1984 yılında dünyanın onuncu DRAM seri üretim şirketi olmuştur ve Güney Kore'yi ABD ve Japonya'dan sonra üçüncü yarı iletken üreten ülke haline getirmiştir.

Samsung'un yarı iletken girişimin başarısı, Güney Kore'nin elektronik endüstrisi dâhil bütün endüstrilerde yakaladığı kalite ve teknoloji Güney Koreli diğer şirketlerin özgüven kazanmasını sağlamıştır. 2020'de Samsung, DRAM ve NAND Flash odaklı yarı iletken bellek pazarında %44 pay almıştı. Samsung'un cep telefonu işi de uzun vadeli bir meydan okumanın sonucudur. Samsung, 1988 yılında ilk cep telefon modeli olan SH-100 ile cep telefonu işine başladığında pek başarılı sayılmamıştı. Fakat Samsung her zaman teknoloji ve kalite konusunda geleceğe hazırlanmada birkaç adım önde olmuştu. 1995 yılında SH-770 modeliyle rekabetinde başarı olasılığını keşfettikten sonra da geleceğin teknolojilerine odaklanmıştı. 1996'da ilk CDMA (kod bölmeli çoklu erişim) telefonunu geliştirdi ve 1999'da dünyanın ilk MP3 işlevli ve giyilebilir bir model olan 'Watch Phone'u piyasaya sunmuştu. 2000 yılında ise dünyanın ilk kameralı modelini, 2002 yılında dünyanın ilk renkli LCD modelini, 2004 yılında dünyanın ilk DMB (Digital Multimedia Broadcasting) görüntüleme modelini ve 2010'dan itibaren Galaxy serisini piyasaya sunarak akıllı telefon piyasasında lider seviyeye gelmiştir.

Yukarıdaki örneklerden görülebileceği gibi, Güney Koreli şirketler uzun vadeli strateji uygulamaları yoluyla büyümüşlerdir (Lee, 2014). Onların bu tür stratejileri uygulayabilmesinin nedeni şirketlerde Güney Kore'nin benzersiz sahip yönetimi ve Chaebol sisteminin etkili olmasıydı (Lee ve Hong, 2014). İlk önce, sahip ailesi odaklı yönetimi uzun vadeli stratejik yönetimi mümkün kılmıştır. Önemli ve stratejik kararlar sahip reisi tarafından verildiği ve dolayısıyla bütün sorumluluğunu kendi üzerine aldığı için sahip ailesi uzun vadeli bir perspektiften cesur kararlar verebilmiştir. Bu sayede, örgüt ise verilen bir kararı hızlıca uygulamaya odaklanabilmektedir. Ayrıca, bu sahiplik yönetimi Güney Kore'nin inisiyatif, fırsat arama, risk alma, karizma ve girişimcilik ile temsil edilen Kore liderlik tarzıyla da aynı bağlamda bulunmaktadır. Güney Koreli şirketlerde sahip reisinin en önemli rolü, şirketin uzun vadeli hayatta kalması için stratejik karar verici rolüdür. Bu nedenle, şirket sahibinin ilgilerinin uzun vadede risk ve fırsat olması doğaldır, sahip reisin yetkisinin mutlak olduğu örgüt kültüründe, yöneticilerin verilen stratejik karara karşı çıkması genelde imkânsızdır (Baik vd., 2010).

Uzun vadeli strateji yürütmeyi sağlayan bir diğer faktör de Chaebol sistemidir. Chaebol, birden fazla bağlı şirketlerini beraber yöneterek ekonomideki dalgalanmalardan kaynaklanan riskleri azaltır ve örgüt içi çeşitli kaynakları daha etkin bir şekilde kullanmasını sağlar. (Kang, 2008). Örgüt yönetimi açısından, Güney Kore şirketleri

stratejik hedefler için örgüt içi yapıları ve üyelerini kolayca değiştirebilmektedir, hatta resmî ilişkisi olmayan aile şirketleri de gerek bütün departmanı gerekse spesifik üyelerini kolayca transfer yapabilmektedir. Bu, toplumun işgücü piyasasının gelişmemiş döneminde çözüm olarak geliştirmiş olduğu örgüt içi işgücü piyasasından kaynaklanan Güney Koreli şirketlerin özelliğidir. Ekonomik kalkınma döneminde Güney Kore şirketleri, hızla büyüyen ve çeşitlendirilen faaliyetler için gerekli olan insan gücünü normal işgücü piyasasından alamadığında çözüm olarak örgüt içinde istikrarlı bir şekilde yetiştirme yolunu seçmiştir. Yeni insan gücünün işe alım süreci de birer işletme düzeyinden ziyade bütün aile şirketleri ortak olarak adaylarını seçip adayların temel eğitimleri yapıldıktan sonra onları birer birer işletmelere dağıtmışlardır. Bu yöntem, aile şirketleri içindeki üyeler arasında kişisel ağı kurmayı desteklemiştir. Bu bağlamda, ekonomik kalkınma döneminde Güney Koreli şirketlerin kariyer tasarım yöntemi, uzmanlaşma ve genelleşme eğilimini beraber sergilemiştir.

3.2.3. Sahiplik Yapısı ve Yönetişim

Burada Kore işletme yönetiminin sahiplik ve örgütsel yönetim özelliklerini; aile yönetimi, sahip olduğu ailesine gücün yoğunlaşması, kan bağlarına dayalı güç devri, sosyal ağlara odaklanan güç yapısı ve profesyonel yöneticilerin yetki artması ile açıklanmaktadır. Güney Kore işletme yönetimi, geçmişte aile yönetimini özellikle de kan bağları, hemşerilik ve mezuniyet gibi sosyal ağlara büyük önem verirken 21. yüzyılda profesyonel yöneticilerin sayısı artma eğilimindedir.

3.2.3.1 Aile Yönetimi

Güney Koreli şirketlerde ortaya çıkan ilk özellik, şirket sahibi ve sahip ailenin genellikle doğrudan yönetime dâhil olmasıdır (Taş, 2007). Bir şirketin sahiplik yapısı, şirketin yönetim felsefesini ve şirketin fiili yönetimini direk etkilediğinden o şirketi anlamının önemli bir parçasıdır. Aile şirketleri veya aile yönetimi, sadece Konfüçyen ülkelerde değil dünyada birçok ülkede bulunan genel bir yönetim biçimi olarak görülebilir, fakat Kore şirketlerindeki aile üyelerinin yönetime aktif katılımı ve aile veraset yöntemi göz önüne alındığında bu oldukça dikkat çekici bir özelliktir.

Aile şirketi tanımı her taraftan kabul görülen net bir tanım olmasa da genel olarak aile üyeleri tarafından sahip olunan ve aynı anda yönetilen bir işletmedir. Geniş anlamda

aile yönetimi, ailenin ana sermayeyi kontrol edip şirketin yönetimine karar veren veya stratejik yönünü belirleyen bir işletme olarak ifade edebilir²⁹. Dar anlamda ise bir kurucunun ve kurucunun aile halefinin ve birden fazla kuşak halefi tarafından doğrudan sahip olunan ve işletilen bir işletme için aile şirketi olarak kabul edilebilir. Westead ve Cowling (1988), bir aile işletmesini tanımlamak için dört kriter önermektedir. İlk olarak kontrol eden tek bir ailenin şirketin mülkiyetinin %50'sine veya daha fazlasına sahip olup olmadığı; ikincisi, akraba grubun şirketi o ailenin şirketi olarak kabul edip etmediği; üçüncüsü, şirketin sahip ailesi tarafından yönetilip yönetilmediği ve dördüncüsü, sahip olan aile üyelerinin iki veya daha fazla nesle sahiplik veraseti yaşayıp yaşamadığı kriterleridir. Nam ve Moon (2007) ise aile üyelerinin şirket üzerinde stratejik kontrole sahip olup kurucunun veya halefin şirketi doğrudan yönettiği ve en az iki nesil aile üyelerinin aynı zamanda yönetimine bulunanlar aile yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

Gómez-Mejía ve diğerleri (2007) aile yönetiminin özellikleri olarak aile üyelerinin yönetim kontrolü, yönetime yansıyan aile kimliği, aile işletmelerin sosyal bağları, duygusal bağlılık ve sonraki nesle yönetim verasetini saymaktadırlar. Astrachan ve Shanker (2003) ise bir işletme üzerinde ailenin yüksek sahiplik, güçlü kontrol, çok sayıda aile mensubunun yönetime katıldığı ve işletmeyi uzun vadeli bir perspektiften yönettiğini öne sürmektedir. Aile işletmelerinin üyeleri arasında kan bağı olması aile işletmelerinin diğer işletmelere göre en büyük farklılığıdır. Aile şirketlerinin yöneticileri, aile ve işletme işleyişinin çoklu rollerini üstlenirler ve kısa vadeli kârdan ziyade uzun vadeli bir bakış açısıyla yatırım yapma özelliğine sahiptirler. Ayrıca, mevcut nesilden ziyade bir sonraki nesil için bir miras perspektifinden bir şirketi yönetme özelliğine sahiptirler (Miller, Minichilli ve Corbetta, 2013). Bu şekilde aile yönetiminin tanımlarına ve özelliklerine beraber bakıldığında bir aile yönetimi ile diğer yönetimi ayıran önemli kriter olarak sahip ailenin yönetime katılımından ziyade mülkiyetin sürdürülmesi ve mülkiyetin aile üyelerine verasetle geçmesinin daha önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Sin (1984), Güney Koreli şirketlerin %65'inin sahiplik ve yönetim haklarını ilk oğullara devrettiğini, %24,4'ünün ilk oğlu dışındaki aile üyelerine ve %9,7'sinin ise aileden

²⁹ Geniş anlamdaki aile şirketlerinin oranı ABD'de %54,5, İngiltere'de %76, Avustralya'da %75 ve Kore'de %68,3 olarak tahmin edilmektedir. (Nam ve Moon, 2007; Kore Ticaret Odası, 2006)

olmayanlara devredildiğini tespit etmiştir. Sin (1984)'in araştırması, çoğu Koreli şirketin sahiplik ve yönetiminin birbirinden ayrılmadığı ve sahipliğin esas olarak sahip ailede yoğunlaştığı bir eyalette olduğunu göstermekte olup bu durum günümüzde de geçerlidir.

Güney Kore şirketlerinde sahip aileler, yönetimde yer alarak insan kaynakları üzerindeki yetki ve önemli karar alma haklarının kontrolünü ele geçirerek hem mülkiyeti hem de yönetimi yönetmektedir (Kang, 1999). Sahip ailesinin bu sahiplik ve yönetim kontrolü, yalnızca Chaebol şirketlerinde değil, Güney Kore'deki tüm özel şirketlerde de gösterilen ortak bir özelliktir (Kim, 2006). Stratejik olarak büyük ölçekli büyüme peşinde koşan Güney Koreli şirketler, artan finansman talebini karşılamak için hisse senedi piyasası aracılığıyla dış yatırımcıları kabul etmiş ve bu yüzden şirketlerin sahiplik payları giderek azalmıştır. Fakat sahiplik payının azalmasına rağmen, yönetim hakları hâlâ aile reisi ve onun ailesi üzerinde yoğunlaşma eğilimindedir (Kim, 2003). Güney Kore'nin Adil Ticaret Komisyonu, dağıtılmış mülkiyete sahip halka açık bir şirket olmasına rağmen, fiili olarak şirket grubunu kontrol eden bir aile reisini “aynı kişi³⁰” olarak belirleyip yöneten bir sisteme sahip olması, sahip ailenin gerçek mülkiyet ve yönetim haklarını kurumsal olarak kabul ettiğinin bir göstergesidir.

Güney Koreli şirketlerin sahiplik ve yönetiminin birbirinden ayrılmaması, şirket sahibinin yönetim haklarını savunma konusunda bir saplantıya yol açmaktadır (Hwang ve Kim, 2012). Halka açık bir anonim şirkette sahip olunan hissedarlık oranı düşük olsa da sahip ailenin yönetim hakkını devralmaya gayret etmesi yaygındır. Bu durum, yönetimini profesyonel yöneticilere emanet edip faaliyet sonucu gerçek kârlara odaklanan Batılı şirketlerden farklı bir özelliktir. Bir yönetim özelliği olarak Güney Koreli şirketlerin sahiplik ve yönetiminin birbirinden ayrılmaması, yalnızca şirketin güç yapısını değil genel örgüt yönetimini de büyük ölçüde etkilemektedir ve bu da

³⁰ Güney Kore Adil Ticaret Komisyonu'nun ‘aynı kişi(reisi)’ tanımlama uygulaması, 1970’lerden bu yana ekonomik kalkınma sürecinde hükümetin desteğiyle hızlı büyüme elde eden az sayıdaki büyük firmalarda ekonomik gücün yoğunlaşmasını azaltmak için 1987 yılında uygulamaya konmuştur. Belirli bir miktar varlığa (şu anda 4,5 milyar dolar) sahip büyük şirket gruplarını fiilen kontrol eden bir kişiyi belirleyerek tüm sahip aile veya akrabalarına iş vermeleri, tekelleşme oligopol işlemlerini ve aşırı çeşitlendirmeli büyümesini kontrol etmeye çalışmıştır. ‘Aynı kişi’, şirket durumu, hissedarların, yöneticilerin durumu ve özel ilişkili kişilerin hisse sahipliği gibi hükümete sunulan beyanlardan yasal olarak sorumlu tutulmaktadır. Yanlış beyan sunma durumunda ise örgütü temsil eden ‘aynı kişi’ cezai suçlamayla yargılabilmektedir. Bu, bazen resmî örgütte görevi olmayan büyük hissedar olan sahip reisin, bütün aile faaliyetlerinin sorumluluğunu almak anlamından olduğundan Güney Koreli şirketlerin sahiplik ve yönetimin ayrılmadığı durumu yansıtmaktadır.

Çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu etkilemektedir (Kim, 2014; Kim ve Kim, 2016).

3.2.3.2 Sahip Ailenin Sahiplik Korunması

Güney Koreli şirketlerde sahiplik ve yönetim birbirinden ayrı değildir ve sahip aile, doğrudan yönetime katılarak örgüt yönetimindeki haklarını kontrol altına almaktadır. Chaeboller olarak temsil edilen Güney Koreli şirketlerde sahip aileler en büyük hissedar olarak yönetim yetkisini ve insan kaynakları üzerindeki kontrolünü koruyarak örgüt üzerinde mutlak güç kullanmaktadır. Bu anlamda, bir şirketin hissedarı veya hissedarlar grubu olan sahip aile bütün örgüt kontrolünü ele alarak hisse payından daha fazla gücü kullanmaktadır. Güney Kore Adil Ticaret Komisyonu'nun 2020 yılı verilerine göre, toplam 55 büyük holdingin bütün hisselerden sahip ailelerin toplam hisse oranı %3,6 (sahip reisinin % 1,7, aile mensuplarının %1,9) ve bağlı şirketlerin sahip olduğu hisseler ise %50,7'dir.³¹ Toplam hisselerin yalnızca %3,6'sı elinde bulunduran sahip aileler, bağlı şirketlerin diğer şirketlerine ortak olarak hisseye sahip olup döngüsel bir hisse akışı ile tüm şirket grubunu kontrol altına almaktadır. Örneğin, 2020'de Kore Finansal Denetleme Hizmeti'nin Elektronik Finansal Bilgi Sistemi'nin (DART) ifşa verilerine göre, Samsung grubunun çekirdek şirketi olan Samsung Electronics'in sahip reisi Lee Kun-hee ve ailesinin hisse payı yaklaşık %5,8 seviyesindedir. Bununla birlikte sahip aileye ait diğer bir yan şirket olan Samsung Life Insurance, Samsung Electronics hissenin %8,51, Samsung C&T'nin %5,01 ve Samsung Fire & Marine Insurance'nin ise %1,49 olarak toplam %20 hisse payı ile Samsung Electronics'in yönetim yetkisini korumaktadır. Bununla birlikte Samsung Life Insurance'ın Samsung Electronics'e, Samsung Electronics'in tekrar Samsung Electro-Mechanics'e, Samsung Electro-Mechanics'in tekrar Samsung C&T'ye ve Samsung C&T'nin Samsung Life Insurance'ya hisse sahip olan döngüsel yatırım yapısı, sahip ailenin küçük bir payı ile bütün holding üzerindeki etkisini koruyacak şekilde kullanılmaktadır. Döngüsel yatırıma yasal yasak koyulmadan önceki dönemlerde oluşturulan bu döngüsel yatırım yöntemi, geleneksel Chaebollarda yaygın bir olgudur. Bununla birlikte sahip ailenin mensuplarının çeşitli şirketler içinde önemli görevlere atanması doğal karşılanmaktadır. Sahip ailenin statüsü, genelde yönetim kabiliyeti ve iş yeteneklerinden önce gelmektedir.

³¹

https://www.ftc.go.kr/www/FtcNewsView.do?key=5&news_lg_div_gb=1&newstype=1&news_no=4383

Bu aile örgüt içinde ulaşılamayan bir güce sahiptir. Sahip ailenin mensupları, büyük örgüt içindeki güç gruplarının odak noktası olup bu güç grupları rekabet ve işbirliği ortamını yaratmaktadır (Yoo, Kim ve Yoon, 2018). Bu durum, Güney Kore işletmeciliğinin tarihinin kısa olması, ABD’de olduğu gibi büyük tekellerin direnişini etkin bastırabilen siyasi bir gücün olmaması ve Almanya’daki gibi yönetime karşı denetleyici güce sahip olan güçlü sendikaların bulunmamasından kaynaklanmıştır. Aynı zamanda, azınlık hissedarların sahiplik haklarını eşit şekilde koruyabilecek kurumsal yatırımcıların erken dönemlerde oluşmamış olması da bir arka plan olarak sayılabilmektedir (Park, 2009; Kalinowski, 2008). Tek mücadele gücüne sahip olan devlet ise ekonomik kalkınma döneminde işbirliği içinde olmuştur; günümüzde ise deregülasyon ve liberalleşmenin etkileri nedeniyle düzenleyici güç zayıflamıştır. Bu yüzden devlet ile büyük holdingler arasındaki adil olmayan ilişkiler bazen bir sorun haline gelmektedir. Aynı zamanda, bu durum Kore toplumundaki örgütsel sahiplik ile yönetim haklarını ayırma bilincinin eksik olan işletme anlayışından da kaynaklanıyor olabilir. Kore toplumu hâlâ bir işletmeyi bir aile varlığı olarak algılamaktan çekinmemektedir. Özet olarak Güney Kore şirket sahipleri yönetim haklarını koruyup gerçek sahip oldukları hisse payını aşp örgütün gücünü kullanmakta azınlık hissedarlar ve hükümet bu durumu zımnen kabul eden bir tür sosyal alışkanlık olduğunu söyleyebilmektedir (Jang ve Park, 1999).

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra tam teşekküllü işletme yönetimine başlayan Güney Kore’nin ekonomik koşulları göz önüne alındığında Chaebol yapısı gelişmiş ülkelerin şirketleriyle rekabet etmek için en az seçilebilecek yollarından biri olmuştur (Yusuf, 2014; Hattori, 1997). Sonuç olarak Koreli şirket sahiplerinin yönetime derin katıldığı bir şirket kültürü oluşmuş ve bu da sahip ailelerin güçlü sahiplenme duygusu ve sorumluluğunu arttırmıştır. Şirket üzerindeki sahip ailenin güçlü sahiplenme duygusu ise daha büyük başarı ve rekabetçi zafer arzusunu tetiklemiş olabilmektedir. Aile sahipliği anlayışı, şirketi bir aile varlığı olarak gelecek nesillere aktarmak için korunması ve geliştirilmesi gereken bir ‘aile işi’ görevi duygusunu tetiklemiş olabilir. Konfüçyen gelenek açısından aile işi, iyi bakılması, yetiştirilmesi ve nihayetinde torunlarına aktarılması gereken birey seviyesini aşan bir aile nesebin varlığıdır.

3.2.3.3. Kan Bağlılığı Veraseti

Güney Koreli şirketlerin yönetim yetkisinin devir sürecindeki özelliği, kültürel geleneğinden gelen en büyük oğlu veraseti olarak açıklanabilmektedir (Bae, 2020; Park ve Cho, 1995). Diğer bir deyişle işletmenin sahip reisi yaşlandığında işletmeyi onun oğluna, özellikle de en büyük oğluna devretmesinin Koreli şirketlerin genel veraset biçimi olduğu söylenebilir. Tabii ki tüm Koreli şirketler işletmeyi ilk oğlanlara devretmiyor ancak şirketin ilk oğluna veraset etmesi sosyal olarak kabul edilebiliyor. Hatta günümüzde bile bunun olduğu düşünülürse bu durum Güney Kore işletme yönetiminin bir özelliği olarak sayılabilir.

Mesela, Kore'nin büyük Chaebol'lardan biri LG, 2018'de grup reisi olarak Koo Kwang-mo dördüncü nesil halefiyetini tamamladı. LG, 1947'de kurucu olan Koo In-hoe'nin Lakhi Industries'i kurulması ile başlamıştı. Koo In-hoe'nin ardından 1970'te yönetim yetkisi ilk oğlu Koo Ja-kyung'a, Koo Ja-kyung'un ardından 1995'te yönetim yetkisi ilk oğlu Koo Bonmu'ya ve Koo Bonmu'nun ardından 2018'de yönetim yetkisi oğlu olmadığından evlat edindiği yeğeni Koo Kwang-mo'ya devredilmişti. LG Group, kemik örgüt değeri olan İnhoa(uyum) prensip ile aile reisi merkezinde tüm aile ve akrabaların gürültüsüz şekilde yönetilen bir örgüt kültürüne büyük önem vermektedir (Kim, 2020).

Güney Kore'nin en eski şirketi olarak bilinen Doosan Group, aynı şekilde dördüncü nesil halefiyetini tamamlamış bir Chaebol'dur. Kurucusu Park Seung-jik 1896'da perakende satış işine başladığından beri ikinci nesil Park Doo-byeong ve üçüncü nesil Park Yong-gon ve 2019'da ise dördüncü nesil Park Jeong-won yönetim haklarını devralmıştır. Bunların hepsi en büyük oğullardır. Doosan, Koreli şirketler arasında kardeşlerin ve akrabaların yönetimde çok aktif olduğu aile yönetiminin temsili bir örneğidir. En büyük oğula verasetini bırakma ilkesini koruyarak ve kardeşlerin ortak yönetimini tamamlayıcı bir yöntem olarak kullanmaktadır. Buna göre, üçüncü nesil beş erkek kardeş, sırayla grup reisliğini devraldı ve 2019'de ise dördüncü nesil en büyük oğula yerini devretmiştir. Ondan fazla olan dördüncü nesil kuzenlerin hepsi grup şirketlerinde kilit yöneticiler olarak yönetimde yer almaktadır. LG ve Doosan, iki Chaebol'ların kemik yönetim değeri İnhoa olması dikkat çekmektedir. Bu iki Chaebol örneğinde, birçok kardeş ve akraba yönetime katıldığı için en büyük oğlu merkezli

veraset prensibi düzenleyerek bütün aile düzeyinde gürültüsüzce şirketi yönetmeye çabaladığı görülmektedir (Kim, 2020).

Chang (2001), yeni kurumsalcılığın normatif eşbiçimliliği kavramına dayanarak Konfüçyanizm’inden etkilenen Kore, Japonya ve Tayvan’daki aile yönetimini normatif eşbiçimliliği yapısı olarak açıklamış ve bu ülkelerdeki aile yönetimi yapılarını karşılaştırmalı olarak analiz etmiştir. Bu ülkeler arasında Güney Kore veraset kurallarıyla kan soyunu en çok korumaya yönelik olan, ilk oğlan verasetinde en güçlü olan ve mirasın tekelleşme özelliği gösterdiği yapıya sahiptir.

Tablo 13: Kore, Japonya, Tayvan’nın Aile Yönetim Veraset Özellikleri

Veraset Kuralı	Kan Bağı / İlk Oğlan odaklı	Kişisel Yetenek Odaklı
	Güney Kore Tayvan	Japonya
Miras Kuralı	Tek Kişiyeye Miras (Primogeniture)	Aileler Eşit Miras
	Japonya Güney Kore (Modified Primogeniture) Tayvan	
Şecere Kuralı	Kan Soyuna Koruma	Örgüt Devamlılığı Koruma
	Güney Kore Tayvan	Japonya
Aile Varlık Algısı	Reisi Sahiplik	Ortak Sahiplik
	Güney Kore Tayvan Japonya	

Kaynak: Chang, D. J. (2001), Aile İşletmenin Kurumsal Mantık – Kore Chaebol’lerin Normatif İzomorfizm’den uyanlanmıştır.

İlk oğlu olmasa bile kan bağılılığı önemli bir veraset koşuludur. Kore ailesi, Japonların “ie” (klan) kavramından farklı olarak kan bağlarına büyük önem vermektedir (Alston, 1989; Chang, 2001). Çoğu Koreli şirket, yönetim hakkı veya sahipliğini kan bağı olan aile mensubuna devretmektedir. Samsung ve Hyundai örneğinde kurucudan sonra ikinci nesil kardeşler arasındaki veraset rekabeti şiddetliydi. Bunun sonucunda kardeşler holding şirketleri bölerek devralmıştır. Samsung’da da ikinci nesle geçiş sürecinde holding şirketlerinden gıda bölümü (şu anda CJ Group) ilk oğlu Lee Maeng-hee’ye, elektronik bölümü (şu anda Samsung Group) üçüncü oğlu Lee Kun-hee’ye ve AVM

bölümü (şu anda Shinsegae Group) beşinci kızı Lee Myung-hee'ye bölünerek devredilmiştir. Günümüzde bütün bu şirketler üçüncü nesil ilk oğlulara veraset sürecini yaşamaktadır.

Hyundai'da ikinci nesil erkek çocuklar arasındaki veraset rekabeti şiddetliydi ve aynı şekilde oğlan kardeşler holdingi bölerek devralmıştır. Otomobil bölümü (şu anda Hyundai-Kia Motors) en büyük oğlu Chung Mong-gu'ya, AVM bölümü (şu anda Hyundai AVM) üçüncü oğlu Chung Mong-geun'a, inşaat bölümü (şu anda Hyundai Asan) beşinci oğlu Chung Mong-Heon'a, gemi inşaat ağır sanayi bölümü (şu anda Hyundai Heavy Industries) altıncı oğlu Chung Mong-jun'a ve yangın sigortası bölümü ise yedinci oğlu Chung Mong-yoon'a devredilmişti. Bunların çoğu günümüzde ise üçüncü nesle devredilmiş veya devretme sürecindedir.

İlk oğlu veya erkek merkezli aile veraset biçimi, modası geçmiş ataerkil bir kültür olarak görülebilmektedir (Baik vd., 2018). Fakat ataerkil kültürün ekonomik olarak verimli veya verimsiz olduğu bilimsel olarak kanıtlanmamıştır. Başarılı uluslararası şirketlerde birçok aile yönetimi görülmektedir.³² Güney Koreli şirketlerin büyüme tarihi ve geçmişleri düşünüldüğünde aile yönetiminin hiçbir avantajı olmadığı söylenemez. Chaebol, muazzam bir şekilde büyüyen bir aile şirkettir. Kore Chaebol'lar, aile şirketinin avantajlarını en üst düzeye çıkarıp ve dünya çapındaki bir ölçeğe hızlıca büyüten nadir bir örnektir. Koreli şirketlerin kan bağına dayalı merkezi odaklı hiyerarşik yapısı, hızlı örgütsel operasyon için güçlü bir örgüt kontrolünü sağlayan tek kişi liderlik sistemi olduğundan etkili olabilmektedir. Kan bağı grubundan evlatlık yolu ile dördüncü kuşağın en büyük oğul olarak seçilip yönetim verasetini tamanlayan LG bu kan bağıının önemi, en büyük oğul yönelimi, aile mirası ve kan soyu kuruma anlayışını net gösteren temsili bir örnektir. LG'yi temsil eden örgüt değerinin Inhwa (harmoni) olması tesadüf değildir.

Chaebol'un bu tek kişi liderlik sistemi, işletme yeniliğinin sonucu olan yeni yöntem değildir. Neo-Konfüçyen temelli sosyal düzenin yürütüldüğü Joseon Hanedanlığı'nda, tüm soylu (yangban) aileleri, klan kurallarına uyarak nesebi devan ettiren tek reisi liderlik sistemi ile işletilmişti. Joseon Hanedanlığı toplumu, ilk doğan oğluna bütün

³² Anderson ve Reeb (2004), 1994 ve 2000 yıllarında Fortune 500 şirketlerin yönetim yapı araştırmas sonucuna göre yaklaşık %37'sinin aile şirketleri olduğunu ve 1992 ile 1999 yılları S&P 500'ye yeni katılan 403 şirketlerden yaklaşık %35'inin aile sahip olduğunu tespit etti.

yetkisini devreden, kadınlar ve evlatlıklar ise veraset sürecinden tamamen dışlanan Neo-Konfüçyen prensiplerle yürütülmüştür. İlk oğlanın tekel statüsü, nihayetinde aile üyeleri arasındaki tartışmaları önlemeyi ve nihayetinde aile nesebini devamlı sürdürmeyi amaçlamaktadır. Gerekçesi olarak Neo-Konfüçyen prensibi öne sürse de aslında aile ve klan nesebin devam etmesi için ekonomik varlığı ilk oğulda toplayan maddi uygulamadır. Böyle bir sistemde ailenin devamlılığının önemi bireylerin önüne geçmektedir. Bu noktada aile kurumun ana kurumsal mantık olan ‘fedakârlık’ görevi aile yönetimine uygulanmaktadır. Bu durumda, aile veya klan reisinin nesebin devamlılığı için aile varlıklarını iyi yönetmesi ve büyütmesi, sonra gelecek nesle devretmesini görevi olarak kabul etmektedir.

Şirketin sahip ailenin aile varlığı olduğu bilinci ve sosyal onayı, kan bağı ile verilen güçlü veraset meşruiyeti, tek bir reisin şirketin işletmesindeki sahiplik duygusu ve devam ettirme görevi sorumluluğu, gelecek nesle teslim edene kadar süren genelde bir nesil dönemi olan uzun vadeli yönetim sürekliliği, gelecekte reisi ve yüksek yönetici olmak için uzun süredir liderlik dersleri alan çocuklar, bütün bu koşullar Güney Koreli şirketlerin uzun vadeli bakış açısıyla işletmeyi mümkün kılan ve aynı zamanda büyümeye ve geliştirmeye odaklandırıan unsurlardır. 20. yüzyılın ikinci yarısında, Koreli şirketlerin hızlı büyümesinde, ikinci veya üçüncü nesil boyunca süren stratejik sürekliliği büyük bir rol oynamıştır. Nesiller boyunca devam eden büyüme arzusu ve meydan okuma ruhu, bugün devasa bir aile şirketi olan Chaebol yaratmıştır.

3.2.3.4. Sosyal Ağ ve Nepotizm

Sadece kan bağlarının değil, hemşerilik ve mezunlar deneği gibi sosyal ağların da örgüt içindeki güç yapısı üzerinde büyük etkiye sahip olması Koreli şirketlerin bir özelliğidir (Lee ve Nam, 2008; Lew, 2001). Güney Koreli şirketlerde üst yönetimi oluşturan tepe yöneticiler arasında Gyeonggi lisesi, Seul lisesi ve Gyeongbuk lisesi gibi spesifik liselerden mezun olup yakın çalışanlar bulunmaktadır. Bir işletmede Seul, Yonsei ve Korea gibi prestijli üniversiteleri mezun olanların fazla olması da bulunmaktadır. Ayrıca, Yeongnam ve Honam bölgelerinde yetişen kişilerden bir işletmede oldukça fazla olanları da görülmektedir. (Kim ve Park, 2004). Aynı akademik ilişkiler ve hemşerilik, aynı arka plan bilgisi olarak kabul edilir, böylece benzer bir politik ve ekonomik tutum beklenir ve şive gibi ortak dillerin kullanılması, homojen bir sinyal ve algılama

sistemine dayalı etkili iletişim sağlamaktadır. Örgüt içindeki aynı okul mezun grubu ve hemşerilik grubu gibi sosyal ağlar, örgütsel katılım ve resosyalizasyon için önemli başlangıç mekânıdır. Güney Kore toplumu o kadar hiyerarşiye alışık ki sosyal ağlar içinde kıdem veya yaş sırasına göre hızlı bir şekilde hiyerarşi sırası düzenlenir ve buna göre iletişim yöntemleri ve kalıpları otomatik olarak şekillendirilmektedir. Bu durum ilişki ve iletişim kurma konusunda yüksek verimlilik sağlamaktadır. Örneğin, resmî mekânlarda kullanılan “müdürüm, şefim” gibi unvanlar sosyal ağların mekânına gelince hızlı bir şekilde “Sonbae” (okul veya bir örgütün kendinden daha kıdemli kişi) ve “Hyeong” (kendinden büyük olan ağabey)” gibi birey ilişkisel unvanlarla değişmekte olup bu tarz unvanlarla hitap edilmesi kişisel yakınlığın ispatı olarak algılanmaktadır.

Bir bireyin kendine ait olan sosyal ilişkileri veya grup üyeliğini kullanarak değerli ekonomik ve sembolik kaynakları elde etme becerisi, sosyal sermaye veya sosyal ağ olarak tanımlanmaktadır (Coleman, 1988; Granovetter, 1983). Coleman(1988)’a göre kapalı sosyal ilişkiler, birbirlerinin eylemlerini etkili bir şekilde izlenmeyi ve yaptırım sağlamayı mümkün kılar. Bu durum nihayetinde kişilerarası güveni teşvik eder ve kolektif eylem için otorite yaratıp katılımcıların kaynakları bir araya getirmelerine ve yeni görevler üzerinde işbirliği yapmalarına yol açar. Coleman’ın ilgilendiği bir örnek olarak New York’ta Yahudi kuyumcular arasındaki kapalı ilişkiler, yüksek bir güven ilişkisi ile işlem maliyetlerini düşürme etkisine sahip olmuştur. Granovetter (1983), sosyal sermayeyi zayıf bağlar ve güçlü bağlar olarak sınıflandırmıştır. Güçlü ağlar, çok yönlü ve istikrarlı ilişkiyi ifade etmekte olup arkadaşlar ve akrabalar gibi birincil ilişkileri ifade etmektedir. Zayıf ağlar, şirket organizasyonundaki rol sisteminden ve piyasa değiş tokuşundaki işbirliği ilişkisinden kaynaklanan sınırlı ilişkiyi ifade etmektedir. Zayıf ağlar, yüksek düzey sosyal güven ile ilgilidir ve zayıf ağlarda bilgilerin akışı daha etkin olabilmektedir. Güney Kore, güçlü ağların etkili olduğu bir toplumdur.

Kan bağı ilişkisi, okul ilişkisi ve hemşerilik gibi Nepotizm, Koreli bir şirketin güçlü yapısını ve üyeleri arasındaki karşılıklı ilişkiyi büyük ölçüde etkileyen bir faktördür ve Kore şirketlerinin önemli bir kültürel özelliğidir (Cheol ve Byun, 2019). Güney Koreli şirketlerde sosyal ağların etkin olmasının nedeni, toplumsal güvenin düşük olan döneminde güçlü bir güven oluşturma ve hızlı bilgi paylaşma yoluyla oluşan kapalı bir mütekabiliyet ilişkisi olarak açıklanabilmektedir. Sosyal ağlar veya hizipçilik, herhangi

bir toplumda ortaya çıkabilen bir olgudur, ancak Güney Kore toplumunda sosyal ağların önemli hâle gelmesindeki sosyal yapısal arka plan ise aşağıdaki şekilde sayılabilmektedir.

Birincisi, geleneksel Kore toplumu, karşılıklı olarak bağımlı ilişkilerden oluşan bir topluluk olarak varlığını sürdürür. Batı toplumunun bireysellik anlayışına dayanan ilişkilerle oluşuyor olmasına karşılık Kore toplumu gruplardan oluşan ve bireylerin ancak bir grup üyesi olarak var olduğuna dair geleneksel bir anlayışın hâkim olduğu bir yapıya sahiptir.

İkincisi, şeffaf ve adil kuralların yokluğundan oluşan çevrenin belirsizliği ve düşük sosyal güven seviyesidir. Güney Kore'nin hızla değişen çağdaş tarihine bakıldığında yakın zamana kadar ulusal düzeydeki güvenin yüksek olduğu söylenemez. İnsanlar sosyal ve siyasi güce sahip kişilere ve gruplara bağımlı kalmıştır.

Üçüncüsü, Kore toplumunda örgüt içindeki rekabetin temel aktörleri bireyler değil gruplardır. Ait oldukları grubun başarısı, bireyi başarıya götürür. Resmî gruplardan daha zayıf olsa da sosyal ağlar rekabete katılan bir grup olarak da işlev görmektedir. Kore'nin kültürel özellikleri gibi, sosyal ağlarındaki güç mesafesi büyüktür ve hiyerarşisi katıdır.

Grup üyeleri çeşitli sosyal ağlar, hafta sonu piknikleri, balık tutma, golf ve gönüllü aktiviteler gibi çeşitli hobilerle daha derin bir güven ilişkisi kurmaktadır. Bu güven ilişkisi, sadece örgüt içinde resmî işlerin yapılmasında değil, aynı zamanda aile etkinlikleri gibi özel faaliyetlerde de önemli bir rol oynamaktadır. Konfüçyen gelenekten dolayı resmî ve gayri resmî alanı açıkça ayırt etmenin hâlâ zor olduğu Güney Kore kültürünü göz önüne aldığımızda sosyal ağların etkilerini de resmî ve gayri resmî şekilde ayırt etmek kolay değildir (Bae, 2013; Tu, 1996). Dolayısıyla örgütün işleyişinde aynı koşullarda ise yakınlarını tercih etmek yaygın bir olgudur. Böyle sosyal ağlar güçlü bir dayanışma duygusu oluşturur ve kapalı bir çıkar grubu niteliği taşımaktadır. Bazen spesifik mezun deneği veya hemşerilik grubu tarafından oluşturulan örgüt içi enformel grubun aşırı dayanışması örgüt içinde rahatsızlık yaratıp örgütün adalet ve çeşitlilik meselesini gündeme getirebilmektedir (Park, 2004). Fakat sosyal ilişkilere değer veren tutum ve davranışlar, sadece işletmelerde değil, aynı zamanda siyaset de dâhil olmak üzere, Kore toplumunun tüm alanlarında uzun süredir varlığını sürdürmektedir. Bu sosyal ilişkilere ait davranışsal eğilimler, yakın aileye öncelik veren

ailecilik, yakın ilişki ve uzak ilişkiyi ayıran yakınlık bilinci ve dışlayıcılık geleneksel Konfüçyen ideolojinin bir sonucu olarak görülebilmektedir (Zhang, 2015).

3.2.3.5. Örgüt İçinde Büyüyen Yöneticiler

Güney Kore şirketlerinin hızlı büyümesinde yetenekli profesyonel yöneticilerin hızlı yetiştirilmesi de katkıda bulunmuştur (Chung, Lee ve Jung, 2016). Bazı büyük şirketler, 1950'lerden itibaren açık işe alım sistemini uygulamaya başladı ve çoğu büyük şirketler 1960'larda ve 1970'lerde açık işe alım sistemini uygulayarak genel yöneticileri yetiştirmeye başlamıştır. Yetkin insan kaynağının geleneksel merkezi kamu kariyeri yerine yavaş yavaş özel şirketlere yöneldiği ve bu yeteneklerin şirketin büyümesiyle profesyonel yöneticilere dönüştüğü unutulmamalıdır. Zamanla beraber, açık işe alımıyla kariyeri başlayan, genelde okul sonrası ilk kariyer olan örgüt içi yöneticilerin terfi yoluyla icra kurulu başkanı olan CEO'ya yükselmesi geleneksel hâle gelmiştir. Koreli holdingin bir aile şirketi boyutunun ötesinde dünya devi bir şirkete dönüşebilmesinde, şirket sahiplerinin yanı sıra bu tarz örgütle beraber büyüyen yöneticilerin güçlü yöneticiler hâline gelebilmesiydi (Lee ve Kim, 2010).

Güney Koreli bir yönetim performans değerlendirme kurumu olan CEO SCORE'a göre³³, 4 Ocak 2019 itibarıyla ilk 500 şirketin 657 CEO'sundan geçmişleri açıklanan 566 kişi içinde %51,8 oranla 293 kişi açık işe alım ile kariyeri başlayan, yani örgüt içinde büyüyen CEO'lar olmuştur. Geri kalanın %25,3 oranla 143'ü dışarıdan işe alınandır ve %23 oranla 130 kişi ise sahip ailenin üyeleridir. Hyundai Motor Group, Hyundai Heavy Industries, Hyundai Department Store, Hanjin, Kumho Asiana, KT&G, S-Oil, LS, KCC dâhil olmak üzere on Chaebol gruptaki bağlı işletmelerin tüm CEO'ları örgüt içinde büyüyen yöneticilerdendi ve Samsung Group'a bağlı 18 işletmedeki 22 CEO'dan 20'si içeridendi. Örgüt içinde yetiştirilen yeteneklerin CEO'luga kadar terfi etmesi, örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını destekleyen bir örgüt kültürü yaratmıştır. Gerektiğinde dışarıdan alınan uzman yöneticiler, sadece örgütü canlandırabilecek avantajlardan yararlanma düzeyinde tercih edilmiştir ve genellikle örgüt üyelerinin memnuniyetsizliği nedeniyle sınırlı olarak kullanılmıştır.

Profesyonel yöneticiler, şirket sahiplerine benzer seviyede insan kaynakları ve yönetim yetkisine sahip oldukları için şirketi etkin yönetebildiler. (Snape ve Redman, 2003).

³³ <https://news.join.com/article/23273807>

Örgüt içinde yetiştirilen profesyonel yöneticiler, sahip ailenin uzun vadeli liderliği özellikleriyle birleştğinde, kısa vadeli performansla sınırlı olmadan uzun vadeli projelerini mümkün kılmıştır. Örgüt içinde uzun süredir birlikte olan kişilerde saf kanlığa, kapalı sosyal ağ kültürüne ve yabancıların reddedilmesine yol açabilecek eksikliklere rağmen, örgüt içinde uzmanlaşmış yöneticiler, uzun yıllara dayanan endüstri deneyimine ve örgüte ilişkin derin anlayışa dayalı uzmanlığa sahiptirler.

3.2.4. Örgütlenme Özellikleri

Güney Kore ekonomisi 1960’lardan bu yana hızlı bir büyüme kaydetmiştir ve ekonomik kalkınmanın ana aktörleri olan Güney Koreli şirketler, merkezi odaklı hiyerarşik örgüt yapısı, insan merkezli örgüt yönetim ve enformel örgütsel ağının olumlu çalışması gibi özellikler geliştirmiştir.

3.2.4.1. Merkez Odaklı Hiyerarşik Yapı

Sanayileşme sürecini geçen birçok Güney Koreli şirket, şirket sahibinin güçlü yönetim haklarına sahip olan bir örgüt yapısı kurmuştur (Choi ve Hasan, 2005; Hemmert, 2012). Güney Kore şirketleri, iş çeşitliliği sürecinde Batılı ülkelerde yaygın olan çoklu departmanlı örgüt yapısından ziyade çoklu işletmelerin tek bir şirket gibi işletilen, yani Chaebol yapısını oluşturdu. Bu Chaebol sisteminin başarılı çalışmasında hedef odaklı, güç merkezli hiyerarşik örgüt yapısı önemli katkıda bulunmuştur.

Genel olarak Koreli şirketlerde karar verme görevi üst düzey yöneticilerde yoğunlaşmıştır, günlük operasyonel işler ise alt bölümlere hiyerarşik biçimde ayrılmıştır ve operasyon işleyişinde resmîleştirme ve belgelendirme eğilimi yüksektir (Bong, Park ve Park, 2020). Bu eğilim, Koreli şirketlerin örgüt yapısının genellikle merkezileştirildiği ve iş yapma sürecinin bürokratikleştirildiği anlamına gelmektedir. Örgüt yapısı ise yataydan ziyade dikey olma eğilimindedir. Merkezi odaklı hiyerarşik örgüt yapısı, hedefler ve stratejiler açık ve net olduğunda örgütsel konsantrasyonunu teşvik edebilmektedir. Güney Koreli şirketlerin hız yönetiminin güçlü olmasının nedenlerinden biri de merkezi otoritenin hiyerarşik yapısıdır. Örgütsel seviyede önemli kararlar, örgüt hiyerarşisinin üst kısmındaki yöneticiler tarafından belirlendiği için, tüm operasyon birimleri merkezden gelen hedeflere doğru ulaşmaya yoğunlaşabilen bir yönetim biçimidir. Bu tarzı ‘top-down’ çalışma biçimi, örgüt üyelerinin yaratıcılığını

sınırlayan dezavantajlara rağmen, şirketin operasyonel verimliliği düşünüldüğünde etkili bir form olabilmektedir. Güney Koreli şirketlerin resmîleştirilmesi, merkezileştirilmesi ve dikey hiyerarşik örgüt yapısı özellikleri, ataerkil aile sistemine ve hiyerarşik ilişkilere önem veren Güney Kore'nin geleneksel kültürel değerleriyle de yakından ilgilidir.

Hofstede(2001)'nin kültürel boyut çalışmasında görüldüğü şekilde, Güney Kore kültürü yüksek bir kolektivizm ve yüksek bir güç mesafesini sergilemektedir.³⁴ Triandis ve Gelfand (1998) ise bireycilik-kolektivizm boyutunu daha da geliştirmek için eşitlik ve hiyerarşi kavramlarını ekledi. Yani hem bireycilik hem de kolektivizm, eşitliğini vurgulayarak yatay veya hiyerarşiyi vurgulayarak dikey olabilmektedir. Yatay ilişkisi, sosyal yapı içinde üyeler arasında karşılıklı olarak bir arada yaşama ve eşitliğe değer veren bir toplum olmasıdır. Dikey ilişkisi, sosyal yapı içinde üyeler arasındaki hiyerarşik ilişkileri kabul eden, sosyal statü ve rekabete önem veren bir toplumu ifade etmesidir. Bu şekilde, yatay bireycilik (Horizontal Individualism), dikey bireycilik (Vertical Individualism), yatay kolektivizm (Horizontal Collectivism) ve dikey kolektivizm (Vertical Collectivism) olarak dört boyut ideal tipi önermiştir. Hem dikey hem de yatay kolektivist kültürler grup uyumunu vurgularken dikey kolektivist kültür, rekabeti destekler ve sosyal statüdeki farklılıkları kabul eder. Oysa yatay kolektivist kültür diğerlerinin ve benim eşit olduğumuza inanır, ortak hedefi vurgular ve otoriteye pek boyun eğmez. Dikey kolektivizme sahip ülkeler arasında sınıf eşitsizliğinin kabul edildiği ve grup değerlerinin önemli olduğu Kore gibi Doğu Asya ülkeleri yer almaktadır. Yatay kolektivist bir ülke olarak sosyal yapıda başkalarıyla eşit ilişkilerin kabul edildiği İsrail'in kibbutz toplumu temsili bir örnektir (Triandis ve Gelfand, 1998).

Kore'nin kültürel karakteri Koreli şirketlerin merkezi hiyerarşik örgüt yapısını sağlamlaştırmaktadır (Yoon, 2012). Batı'daki çoklu departman yapısında, her bir departman genellikle merkezi kontrolü dışından özerk olarak faaliyet gösterirken Güney

³⁴ Kwon, Y. H. (2005), Konfüçyanizm kültürü olarak sınıflandırılan Kore, Çin ve Japonya'nın şirket kültürlerini karşılaştırmak için bu ülkelerdeki çalışanların kültürel farkındalık düzeylerini araştırmıştır. Kolektivizm/bireycilik 7 puanlık ölçekteki ölçüm sonucunda Kore 4,8, Çin 4,1 ve Japonya 3,5 ile Kore en kolektivist eğilimi göstermiştir. Otoriterlik/eşitlik ölçümün ortalama değeri ise Çin'de 4,7, Kore ve Japonya'da 3,8 olup, Çin'in en otoriterli olduğunu göstermektedir. 'Şirket içindeki çalışanlar arasındaki hiyerarşi önemlidir' sorusuna, Çin'in %77,6'sı, Kore'nin %35'i ve Japonya'nın %13,4'ü olumlu yanıt vererek Çin organizasyonunda en güçlü hiyerarşiye sahip olarak görünmekte ve 'şirketin büyüme için kişisel dezavantajları kabul edebilirim' soruya Kore'nin %56,6'sı, Çin'in %34,6'sı ve Japonya'nın %14,8'i olumlu yanıt vererek Kore'nin en yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğunu göstermiştir.

Koreli Chaebol şirketlerinde ise her bağlı şirket sahip başkanına bağlı sekreter biriminin veya genel kontrol biriminin güçlü kontrolü altında işletilmektedir. Günümüzde ise geçmiş döneme göre özerk yönetim giderek daha fazla vurgulanıyor olsa da bağlı şirketler üzerindeki merkezi ya da sahip reisin temel hâkimiyeti devam etmektedir (Lee ve Hong, 2014).

Hiyerarşik organizasyon yapısı, Kore şirketlerinin rütbe sisteminde de açıkça görülmektedir. Koreli şirketlerin rütbe sıralaması hiyerarşik olarak dikey ve ayrıntılıdır. Mavi yakalar hariç, geleneksel beyaz yakaların rütbe sıralaması, büyük ölçüde yüksek düzeyli tepe yönetici rütbesi ve genel kadrolu yönetici olarak ayrılmakta olup ikisi de beş ila altı aşamadan oluşan hiyerarşiye sahiptir. Bang (2014), Kore'deki rütbe sisteminin, Batı dillerine doğrudan çevrilmesi zor olan Uzak Doğu'ya özgü bir kişisel hiyerarşik sistem olduğunu savunarak Kore'nin rütbe sisteminin, örgüt ve personel yönetimi amacıyla örgüt üyelerini uygun kademelere ayrılarak hiyerarşilerin oluşturulması olarak tanımlanmıştır. Ona göre Kore rütbe sisteminin isim ve kompozisyonunun Japon şirketlerinininkine benzer olduğu, Kore'nin Japon tarzı meslek unvan sistemini geliştirdiği ve pozisyon unvanı ile birleştirilmiş bir sınıf sistemi özelliğine sahiptir. Kore'deki rütbe sistemi, işe alım, değerlendirme, ücretlendirme, terfi gibi bütün İK yönetimi için en önemli temeldir. Her bir pozisyondan bir üst pozisyona terfi edebilmek için asgari olarak dört yıllık hizmet süresi tanınmış olduğundan üniversite mezunu yeni bir elemanın departman sorumlusu yöneticiliğine terfi etmesi için 20 yıldan fazla zaman gerekmektedir. Bu, hizmet yıl sayısı ile birleşmiş pozisyon sistemi özelliği nedeniyle 'görev odaklı' olmaktan ziyade 'insan odaklı' bir İK sistemi olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 14: Kore'nin Geleneksel Pozisyon Rütbe Hiyerarşi Örnekleri

	Rütbe Adı	Görevi	Tahmin Hizmet Yılı
Hşssedar	Hoejang	Yönetim Kurulu Başkanı	
	Buhoejang	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	
Sözleşmeli Tepe Yönetici	Sajang	CEO (Tepe Yönetici)	-
	Busajang	CEO Yardımcısı (Tepe Yönetici)	-
	Jeonmu	Departman Direktörü (Tepe Yönetici)	-
	Sangmu	Departman Direktörü (Tepe Yönetici)	-
	İsa	Departman Direktörü (Tepe Yönetici)	-

Kadro Beyaz Yaka	Bujang	Takım Müdürü (Yönetici)	4
	Chajang	Takım Müdürü Yardımcısı (Çalışan/Yönetici)	4
	Gwajang	Müdür (Çalışan/Yönetici)	4
	Daeri	Müdür Yardımcısı (Çalışan)	4
	Sawon(Üniversiteli)	Eleman (Çalışan)	4
	Sawon(Liseli)	Eleman (Çalışan)	5

Kaynak: İlgili literatür değerlendirme ile yazar tarafından hazırlanmıştır.

Güney Koreli şirketler büyüklükleri ne olursa olsun, sahipleri tarafından yönetilen yüksek düzey merkezileşmiş bir karar alma yapısına sahiptir (Jung vd., 2020). Bu durum Kore'nin hızlı ekonomik büyüme yaşadığı 20. yüzyılın sonları ile günümüzde yani 21. yüzyılın şimdiki zamanı arasında bir fark yoktur. Merkezileştirilmiş karar alma yapısı, genelde üyelerin yaratıcılığını engelleme veya özerkliğini sınırlama gibi sorunları gündeme getirir de gelişmiş bir çağdaş yönetim sistemi olmasa da Koreli şirketler merkezi odaklı yönetimin avantajlarını maksimize ederek hızlı ekonomi büyümesine katkıda bulunmuştur. Koreli şirketlerin merkezileştirilmiş yönetimi, hızlı yönetimi mümkün kılarak sürekli değişen pazar değişikliklerine anında yanıt verebilmiş ve bu durumu fırsata çevirebilmiştir.

3.2.4.2. Görev Değil, İnsan Odaklı Yönetim

Batı yönetim anlayışı iş ve görev odaklı bir örgüt ise Doğu yönetim anlayışı insan merkezli bir örgüttür (Bang, 2014; Hwang, 2001; Kim, 2015). Batı örgütsel yönetimi, bireyler arasındaki rekabet ilkesine dayanırken Doğu Asya'daki örgütsel yönetim, gruplar içinde uyum arayan ilişkisel ilkelere dayanmaktadır. (Jung, 2005, 2006).

Koreli şirketler, bireysel düzeyde net bir iş analizine göre işletilen örgütten ziyade ekibin ve takımın rolleri ve sorumlulukları temelinde işletilen örgüttür. Bu nedenle, görevlerin atanması ve sorumlulukların devredilmesi, esas olarak yöneticinin liderlik tarzına ve astların yeteneklerine dayanma eğilimindedir. Bu durum, belirli alanlardaki uzmanlar yerine tüm iş birimini işletebilecek uzmanları tercih eden Kore'nin kurumsal kültürüyle de yakından ilgilidir (An, 1999). Diğer bir deyişle Koreli şirketler belirli bir alanda uzman bilgiye sahip olan bireylerden ziyade takım olarak çalışabilen ve tüm takım düzeyini yönetebilen yöneticileri tercih etmektedir. Bu durum insan merkezli bir örgüt yönetimi olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, performans değerlendirme

kriterleri de bireyden ziyade iş grubunun ya da bölüm grubunun performansını değerlendirmeyi önemsenmektedir. Bireylerin değerlendirilmesi de çalışma tutum ve yeteneklere odaklanan bütüncül bir değerlendirme eğilimi sergilemektedir. Bu eğilim, iş birimin durumuna göre esnek çalışmayı mümkün kılmakta ve böylelikle departmanın iş performansı, rasyonel bir görev tanımından ziyade departman yöneticinin kişisel yönetim yeteneği ve liderliği unsurundan sonuçlanmaktadır (Park, Kim ve Chun, 2008).

Geçmişte, Güney Koreli şirketlerin genel örgüt yapısı genel olarak resmîleştirilmiş ve merkezileştirilmişken iş yapısında ise görev tanımının içeriklerinin net olarak belirtilmemiş olduğu görülmüştür. İş analizi ve görev tanımlaması nadiren hazırlanmıştır ve bunlar hazırlanmış olsalar bile resmî formalite olarak bulundurulmuştur. Fakat görev tanımları net olmasa bile bu, grup ve topluluk bilinci güçlü olan şirketler için büyük bir sorun olmamıştır. Rasyonel bireysel iş bölünmesi olmasa da benim işim ve senin işin demeden ‘hepimizin ortak işi’ konsepti ile birbirleriyle işbirliği yaparak takım, departman veya tüm örgüt birimin iş performansını iyileştirmeyi başarabilmiştir.

21. yüzyıldan beri Koreli şirketler görev odaklı bir örgüt sistemine doğru değişikliğin peşinde çabalamaktadır (Bang, 2014). Örgüt yapısını yeniden yapılandırmanın trendi ise rütbe unvanların yok edilmesi, rütbelerin azaltılması veya rütbelerin tamamen yok edilmesi gibi faaliyetlerle daha yatay bir organizasyona geçişi takip etmektedir (Bang, 2014). İş tanımları oluşturularak işe yönelik yıllık ücretlendirme ve iş rotasyon sistemi uygulayarak insan merkezli örgüt yönetiminden uzaklaşmaktadır. Bu şekilde, Koreli şirketler insan merkezli örgüt yönetimden, görev odaklı örgüt yönetimine geçme eğilimindedir. Ancak geleneksel rütbe ile görevleri ayırma denemeleri hâlâ sonuçlanmayıp bu durum karışıklık yaratmaktadır.³⁵

Geçmişte Koreli şirketlerin insan merkezli örgüt yönetimi yoluyla örgütsel büyüme elde ettiği bir gerçektir ve bu durum hâlâ devam etmektedir. Önemli görevlerdeki liderler, uzman bilgidен ziyade, insan yönetimi yoluyla başarı elde etmiştir ve bu fenomen

³⁵ Çok sayıdaki şirket rütbeleri yok etme denemelerinde zorluk çekmektedir. Daewoo Gemi İnşa örneğinde, 2004 yılında mevcut altı seviyeli beyaz yaka rütbe grubunu yalnızca takım lideri ve takım üyeleri olarak ikiye düşürmek için bir girişimde bulunmuştu, ancak başarısız olup eski sisteme geri dönmüştü. 2020 yılında tekrar altı seviyeli rütbe sistemini üçe azaltmayı denemişti. POSCO ise 2011 yılında geleneksel rütbe sistemini kaldırmış ve 2017 yılında eski sisteme geri dönmüştü. Kore Telekom ise 2010 yılında rütbe sistemini kaldırmış ve 2014 yılında rütbe sistemine geriye dönmüştü. Hanwha ise 2012 yılında kaldırılan eski rütbe sistemini 2015 yılında geri getirmiştir.

özellik örgütün üst düzeyindeki yöneticilerinde belirgin olmuştur. Kore şirketleri örgütsel büyümeyi kısa vadeli iş performansına değil, orta ve uzun vadede başarı getirebilecek ‘insanlarını’ önemli göreve getirerek gerçekleştirmiştir.

3.2.4.3. Enformel Ağların Olumlu Etkisi

Resmî olmayan ağlar, resmî sistemlerin yeterli rehberlik sağlayamadığı zamanlarda ortaya çıkar ve rol alırlar. Resmî sorumluluklar dışındaki kişilerarası ilişkiler genellikle gayri resmî faaliyetlerdir. Enformel ağlar ise içinde bulunduğu üyeler arasında özel ilişkilerin, yakın grupların oluşumunu ve ortak sorunlara yanıt verme biçimini etkilemektedir. Örgüt içi enformel grupların etkin olması genellikle olumsuz olarak algılsa da bu durum Güney Koreli şirketlerde olumlu bir rol oynamıştır. Koreli şirketlerde, örgüt üyeleri arasındaki gayri resmî etkileşim, hız yönetimi uygulamasındaki örgütün bürokratik ve katı olma eğilimini hafifletmeye katkıda bulunmuştur. Mesai saatleri sonrası akşam yemeği, takım yemekleri, örgüt içi mezun dernekleri, dağcılık kulübü gibi rekreasyon görüşmeleri, hafta sonu golf oynanması gibi aktiviteler işin uzantısı olarak değerlendirilmiştir. Bu tür faaliyetler sırasında fazla bilgi alışverişi yapılmakta ve birçok iş konusunda karar verilmektedir. Sonuç olarak Koreli şirketlerde, resmî olmayan ağlar, resmî örgütün çözemediği görevleri yerine getirmede rol oynamıştır (Yang, 2014; Yang ve Horak, 2019).

İlk olarak enformel ağlar, Koreli şirketlerin hızlı karar almalarına katkıda bulunmuştur. Çoğu durumda, önemli kararlar gayri resmî örgüt faaliyetleri yoluyla hızlı bir şekilde alınır. Resmî örgütteki işleyiş ise alınan kararların prosedürel meşruiyeti alma yolu olarak görülmüştür. Enformel ağın üyelerinin ilişkileri, karşılıklı güvene dayalı yüksek yakınlık ile karakterize edilmektedir. Resmî örgütün dışındaki gayri resmî kişisel ilişkilerin, bilgi alışverişinin niteliği ve niceliği açısından avantajları büyük olmaktadır. Bu tarz bilgi alışverişi ve karar verme süreci biraz demokratik veya şeffaf olmasa da hızlı karar verme gerektiren durumlarda ise olumlu bir şekilde katkıda bulunabilmektedir (Lew, 2020; Lew ve Wang, 2008; Lew, Wang ve Park, 2008).

Enformel ağların ikinci avantajı, hızlı bilgi edinmesidir. Güney Kore, Japonya ve Çin birlikte yüksek bağlamlı bir toplumdur. ABD’li antropolog Hall (1976), bir toplumun iletişim biçimini anlaması için yüksek bağlamsallık ve düşük bağlamsallık kavramını önermiştir.

Düşük bağlamlı kültürde, iletişim doğrudan ifade edilen metinlere ve konuşmalara net verilirken yüksek bağlamlı kültüründe ise iletişimin içeriği örtük, imalı ve dolaylı olduğundan ifade edilenlerden doğru ve gerçek anlamı çıkarabilmesi daha önemlidir. Ekonomik gelişimin ilk dönemindeki Güney Kore şirketlerinin katılım gözlem araştırmasında Amsden (1992), Koreli çalışanların önemli bir özelliği olarak ‘söylenmeyenlerin anlaşılma yeteneği’nden bahsetmiştir. Başka bir deyişle amirin veya müşterinin düşüncelerini tahmin ederek hareket etme yeteneğini ifade etmektedir. Güney Koreli şirketlerde hızlı alınan kararların içeriği ve stratejik hamleler, yorumlamak için çok çaba gerektirdiğinden, olay ve olgunun arka planlarını ve nedenlerini hızlı bir şekilde kavrayıp bunlara yanıt verebilmesi örgütsel alanında önemli bir yetenek unsuru olmaktadır. Bu anlamda enformel ağlar, örgüt içindeki önemli bilgilerin alışveriş kanalı olarak çalışmaktadır (Yang, 2014; Yang ve Horak, 2019).

Üçüncüsü, enformel ağların aracılığıyla örgüt aidiyet duygusunu artırmak ve stresi azaltmaktır (Crawford, 2022). Aynı kolektivist yönetim kültüründe olmasına rağmen, Japonya’nın aksine, Güney Kore yönetimi sıkı bir merkezi odaklı “Top-Down” karar verme biçimine sahiptir. “Top-Down” tarzı yönetim işleyişleri hızlı operasyon ve örgütsel kaynakların yoğunlaşmasına etkiler getirirse de aksine örgüt üyelerinin karar alma sürecine katılım ve anlayış eksikliğinden dolayı yorgunluğa neden olabilmektedir. Enformel ağlar çeşitli faaliyetler yoluyla Koreli şirketlerin karar verme arka planını ve altında yatan içeriği çalışanlara açıklayıp yayılabilir ve çalışanların onaylarını toplayabilir. Derin bağlamlarını paylaşan üyeler arasındaki yakınlık ve aidiyeti, yüksek bağlamlı iletişim yoluyla daha hızlı ve fazla bilgi alışverişi yapabilme avantajı göz önüne alındığında enformel ağlar, katı bir hiyerarşiden kaynaklanan streslerini paylaşarak hafifleyebilmektedir.

Dördüncüsü, enformel ağlar faaliyetleri aracılığıyla örgüt hakkındaki üyelerin hızlı resosyalizasyon işlevidir. Yang ve Horak (2019), Güney Kore tarzı yönetimi sıkı hiyerarşi ile yoğun resosyalizasyonun kombinasyonu olarak tanımlamıştır. Yeni biri, bir şirkette çeşitli faaliyetlerin bağlamlarını bilmiyorsa onun doğru ve net bir şekilde iletişim kurması zordur. Bu nedenle, bir şirketin kendine özgü geçmişini ve bağlamlarını anlamayan yabancıları örgüte uyarlamak ve onlara örgütü anlatmak için uzun zaman harcanmaktadır. Koreli şirketlere özgü hız yönetimi düşünüldüğünde hızlı gelişen örgütsel faaliyetler, dışarıdan gelenler için verimsiz bir şekilde garip

görülebilmektedir. Enformel ağlarındaki çeşitli faaliyetler üyeler arasındaki temasları çoğaltıp onlara daha fazla iletişim şansı tanımaktadır. Bu şekildeki kişisel enformel buluşmalar yüksek bağlamli iletişim yoluyla örgütün değerler ve örgütsel mantıkları hızlı iletip üyelerin hızlı resosyalizasyonuna katkıda bulunmaktadır.

3.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi

Güney Kore, insan kaynaklarının yönetim verimliliğini kullanarak şirketlerin büyümesini başarabilen temsilci olan bir ülkedir. Doğal kaynaklar ve teknoloji açısından yetersiz olan Kore için insan kaynaklarının verimliliğiyle beraber ihracat odaklı faaliyet politikasıyla dünyaya ismini duyuran şirketler kurmayı başarmış demek yanlış sayılmaz. Kore 21. yüzyılda hızla değişimler geçirmesine rağmen büyük çerçeveye bakıldığında Kore şirketlerinin geleneksel insan kaynakları yönetim sistemi şahsa odaklı kıdem ve hiyerarşi bazlı insan kaynakları özelliği taşımaktadır.

3.2.5.1. Kıdem Sistemine Bağlı Düzenli Açık İşe Alım

Modern insan kaynakları sistemi ortaya çıkmadan 1960 öncesine kadar Kore şirketleri işe alma konusunda geleneksel olarak kendileri ile bağlantıları olan kişileri seçmesi genel bir uygulamaydı. Ancak sanayileşmenin başlaması, şirket sayısının artması ve şirketlerin büyümesiyle işe alım talebi arttıkça nitelikli iş arayanlara eşit fırsatlar sunan açık işe alım sistemine geçilmiştir. Kore şirketlerinden açık işe alımı sağlayan ilk şirket CheilJedang idi.³⁶ 1956 yılı mart ayında ilk işe alım sınavı yapıldı ve üniversite mezunu üç kişi işe alındı. Samsung Group, 1957 yılından itibaren grubun toplu olarak üniversite mezunlarını baz almasıyla düzenli ve açık bir şekilde işe alıma başladı. İşe alınan bu yeni elemanlar gerekli eğitimden sonra Samsung Group'a bağlı şirketlere personel olarak atanmıştır. Kia şirketi de benzer zamanda 1957 yılında açık işe alım sistemine geçti. Ardından Ssangyong Group 1960 yılında bu sisteme geçiş yaptı. Üniversite mezunları için yıllık düzenli işe alım yöntemleri 1956'da CheilJedang tarafından başlamış. Ardından 1957'de Hyundai İnşaat, 1958'de Goldstar (LG), Chungju Gübre, Dongil Tekstil, 1959 yılında Donga İlaç, 1961'de Dongyang Bira, Daedong Sanayi, 1962 yılında Hanil Cement, Yugong gibi firmalar bu yıllarda üniversite mezunları için

³⁶ Günümüzde CJ CheilJedang olarak bilinen CheilJedang şirketi Samsung Group'un ilk ana şirketidir. 1953 yılında kurulan CheilJedang, Samsung Group'un ilk üretim firmasıydı ve Samsung Group ikinci nesle geçtiği zaman ilk oğlu Maeng-Hee Lee şirketin başına geçti, diğer Samsung Electronics ve diğer büyük işletmelerin yerine ise üçüncü oğlu Kun-Hee Lee geçti.

düzenli açık işe alım yöntemini uygulamaya başladılar. Bu anlamda 1960'lı yılların ortalarından sonra Kore'nin büyük şirketlerinde açık işe alım sisteminin tam olarak yerleştiği görülmektedir. (Kore İşletmeciler Federasyonu, 1989; Park, Kim ve Chun, 2008).

O dönemde yeterince deneyimli profesyonel çalışanın olmadığı işgücü piyasasında üniversite mezunları ağırlıklı olarak genel yönetim pozisyonlarında (beyaz yaka) işe alınmışlardır. İşe alımlar belli bir görev tanımlaması ve sınıflandırmasına göre yapılmadan gerçekleşmiş ve yeni elemanlar grup halinde yapılan eğitimden sonra birbirine bağlı olan şirketlerin ayrı departmanlarına yerleştirilmiştir. Aynı eğitimden geçen aynı yaş grubundaki kişiler ayrı şirketlerin farklı takımlarına ayrılmış olsalar da beraber bir grup oluşturdular, tüm grup organizasyon hiyerarşisi içinde birlikte yer aldılar. Giderek büyüyen şirketler, daha fazla yeni çalışanı işe aldı ve bütün örgüt işe giriş yıllarına göre piramit şeklinde bir hiyerarşi oluşturdu. Açık işe alım, şirketin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sistematik olarak seçilmesini mümkün kıldı ve işe alım sisteminin verimliliğini arttırdı.

Kore toplumunda açık işe alım sisteminin etkisi, özellikle örgüt performansının iyileştirilmesi açısından, adaletli işe alım ile genel olarak yetenekli kişilerin çoğalması ve bulunduğu örgütün özgün sistemine uygun olarak işgücünün eğitilebilmesini sağlamıştır. Yönetimin adaletli olmasının örgüt performansına olumlu bir etkisi vardır. Doğu Asya ülkelerinde Konfüçyen düşüncenin etkisiyle kamu sektörünün ve özel sektörün ayrımının net olmaması nedeniyle insan ilişkilerinde adalet düzeyinin yüksek olmadığı savunulmaktadır (Tu,1996). Bu durum geçmişte örgüt üyelerinin seçiminde insanların adaletsiz bir şekilde seçildiği ve yeni çalışanların kişisel ağ (çevre) aracılığı ile işe alındığı ve bunun bir sorun olarak görülmediğini ifade eder. Fakat şirketlerin büyümesi ile yüksek kaliteli insan gücüne olan ihtiyaç hızla arttığından Koreli şirketler geniş çaplı açık işe alım sistemi aracılığıyla yüksek yetenekli kişilerin seçilmesiyle işe alımda adaleti sağlamaya çalıştılar. İhtiyaç olunan yetenekli kişilerin düzenli bir şekilde işe alınması, Kore'de yetenekli kişi odaklı işe alım kültürünü daha da yaymıştı. Bu konuda daha önce belirtildiği gibi adaleti sağlamanın Koreli şirketlerin büyümesinde itici kuvvet olduğu gerçeği inkâr edilemez. (Lee ve Kim, 2008).

Koreli şirketlerin sanayileşmesiyle büyük çapta gerçekleşen gelişme sürecinde, yüksek kaliteli insan gücüne ihtiyaç olunan talep hızla arttı. Açık işe alım sisteminde her şirket için özel bir işe alım sınavı yoluyla öğrenme yeteneğini değerlendirmek için bir prosedür getirildi. Belirli bir seviyenin üzerindeki yetenekli kişiler seçildi. Açık işe alım sistemiyle benzer yaştaki üniversite mezunları kişilerin firmaya özgü bir insan kaynakları grubu ve sınıfı oluşmuş ve bu gruplarla örgütün hiyerarşiyi oluşturduğu bir sistem meydana gelmiştir. Açık işe alım için genel prosedür başvuruyu almak, başvuruyu değerlendirmek, yeterli kritere sahip adayların işe alım sınavına girmesi ve ardından mülakat aşamasına geçilmesiydi.³⁷ Bu durum modern İnsan Kaynaklarının görev odaklı tarzına uymasa da hızlı sanayileşme dönemindeki Kore için ihtiyaç duyulan yönetim alanındaki insan gücünün hızla artmasında etkisini göstermişti.

Aynı zamanda düzenli alınan yeni personeller sistematik eğitim ve yetiştirilmek için uygundu. İşe girişin ilk zamanlarından itibaren bağlı oldukları şirket kültürü ve özelliklerini içselleştirecek şekilde tasarlanmış bir eğitim programı oluşturulmuş ve uzun süreli çalışan yetiştirme sistemi kurulmuştur. Bu bağlamda birçok Koreli çalışan örnek olarak “Samsung-Man”, “Hyundai-Man” gibi söylemlerle görevsel ve duygusal anlamda bağlı kalarak örgütün kimliğini ve imajını yarattı. Bununla beraber örgütsel ait olma duygusu ve örgüt dayanışmasının artması örgüt başarısını doğuran bir taban oluşturmuştur.

2000’li yıllarda görev odaklı bir işe alım sistemi tanıtılmaktadır. İhtiyaç için işe alım, normal iş başvurusu alımı ve deneyimli çalışanın dışarıdan alımı gibi yeni insan gücü alım uygulamaları da hızla artmaya başladı. Büyük şirketlere yapılan aşırı müracaat ve rekabetçi işe alım kültüründen dolayı üniversitede verilen eğitimin daha çok işe giriş eğitimine dönüşmesi sorunlara yol açtı (Lee ve Kim, 2010). Büyük şirketlerdeki açık işe alım süreci şirket içindeki saf kanlık³⁸ anlayışını ve hiyerarşiyi kalıcı hâle getirerek grup bencilliği gibi olumsuz etkilere de sebep olmaktadır (Cho ve Yoon, 2001; Jeong ve Lee,

³⁷ 2021 itibarıyla şimdiki Kore’nin önde gelen üretim şirketi Samsung Electronics her yıl Mart ve Eylül aylarında açık işe alım gerçekleştiriyor. Prosedür; başvuru alımı, işe uygunluk değerlendirmesi (başvuru doküman değerlendirilmesi), iş yetenek testi (GSAT, Global Samsung Aptitude Test) kapsamlı mülakat (yönetici mülakatı, iş yeterlilik mülakatı, yaratıcılık testi mülakatı) ve işe alım sağlık kontrolünden oluşur. Yeni işe alınanlar için açık işe alım dışında, üniversite öğrencileri için staj ve 4 yıldan fazla iş deneyimine sahip olan kişiler içinde ihtiyaç zamanı için işe alım sistemi yürütülmektedir.

³⁸ İlk işine o şirkette başlayan kişinin orada yükselip devam eden kişidir. Eğer başka yerde işe girip sonradan o şirkete katılan kişilere saf kanlı sıfatı verilmemektedir.

2002). Günümüzde bile büyük şirketler açık işe alım sistemini işe almada ana yöntem olarak kullanmaya devam etmektedir.

3.2.5.2 Kişi Odaklı Bütünsel Personel Değerlendirme

Koreli şirketlerin personel değerlendirmesi davranış tutumu ve yeteneğe odaklı bir özellik göstermektedir. 2000 yılından sonra bu özelliklere ek olarak başarı performansı eklenmiştir (Park, Kim ve Chun, 2008). Modern personel değerlendirmesinin başladığı 1960'lı yıllarda genellikle karakter odaklı değerlendirme özelliği görülmüştür. İşin kendisinden ziyade işin sorumluluğunu taşıyan kişinin kişiliği, karakteri, çalışma tutumu, yeteneği ve motivasyon gibi özelliklerine bakarak değerlendirme yapılmıştır. Sorumluluk ve yaptığı işi kayıt altına alma yeteneğine önem verilmiştir. Mesai saatine vaktinde gelip gelmediğine dair tutumu ve aile durumu gibi kişisel hayatındaki davranışına dair değerlendirmeler de dâhil olmuştur. Bu dönem modern insan kaynakları sisteminin oluşum dönemi olduğundan değerlendirme öğelerinin tanımlaması ve sistematik şekilde uygulanmasında pek çok eksiklik vardı.

1970'lerden itibaren şirketlerin büyümesiyle personel yönetiminin öneminin anlaşılmasıyla rasyonel ve detaylı yapılandırılmış bir personel değerlendirme sisteminin kurulması gerekli olmuştur. 1980'lerin başında Jeong (1984) tarafından 56 genel işletme üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucuna göre genel işletmelerin yarısından fazlasının 1970'lerde personel değerlendirme sistemini uygulamaya başladıkları görülmüştür. Samsung Group örneğinde, 1974 yılında değerlendirme sistemi tam olarak şirket kuralı hâlinde yer edinmiştir. Organizasyonun üye sayısındaki büyüme nedeniyle yetenek esaslı personel sistemine yeni bir ilgi doğmuş olsa da bu dönem daha çok kıdemliliğe dayalı personel değerlendirme sisteminin sağlam bir şekilde oturduğu dönem olmuştur. Kıdem sisteminin doğru bir yöntem olmadığına dair düşünceler ise 1990 yıllarında yayılmaya başlamıştır.

Personel değerlendirmenin amacını inceleyen önceki araştırmalara göre 1960'lı yıllardan itibaren günümüze kadar terfi ve kademe ilerleyişi artışındaki verilerin kullanılma amacının yüksek olduğu görülmektedir. Ardından ikramiye ve ücreti belirleme verilerinin kullanım amacı ve iş görevi/departman belirleme verilerinin kullanımının önemli bir şekilde takip edildiği tahmin edilebilmektedir. Özellikle departman/iş görevi belirleme verilerinin kullanım amacının 1970'ler ve 1980'li yıllarda

diğer zamanlara göre daha önemli sayıldığı tahmin edilmektedir. Bu dönemde şirketlerin hızla büyümesi nedeniyle örgüt içi işgücü piyasasından büyük ölçüde yararlanıldığı dolaylı olarak doğrulanabilir. Diğer amaçların eğitim uygulaması ve ödüllendirme verileri için kullanıldığı görülmektedir. Personel değerlendirmelerinin çoğu gizli olarak yapılmıştır ve günümüzde bile personel değerlendirme sonuçlarının açıklanmadığı ya da sadece kişinin kendisi tarafından kontrol edebileceği şekilde faaliyet gösteren şirketlerin sayısı fazladır.³⁹ Değerlendiren kişilerin sayısı yöneticiler dâhil iki veya üç kişi olarak yürütülür ancak 2000'lerden itibaren diğer departman üyelerinin ve astlarının değerlendirilmesi gibi çok yönlü değerlendirme yöntemleri denenmektedir. (Park, Kim ve Chun, 2008, Yang, 2008).

Tablo 15: Dönemlere Göre Personel Değerlendirmenin Uygulama Amacı

Personel Değerlendirme Amacı	1960 Yılları	1970 Yılları	1980 Yılları	1990 Yılları
Terfi Veri Kullanımı	% 27,7	% 90	% 100	% 48,4
Kademe İlerlemesi Veri Kullanımı		% 60	% 68	% 24,3
İkramiye Dağıtımı ve Ücret Belirleme	% 24,5	% 20	% 54	% 8,2
İş Görevi / Departman Belirleme Veri Kullanımı	% 18,5	% 90	% 57	% 9,4
Eğitim Uygulamasındaki Veri Kullanımı	% 5	% 30	% 36	% 1,6
Personellerin Sırasını Belirleme	% 1,7	-	% 14	-
Personel Ödüllendirme Veri Kullanımı	% 5	-	% 11	-
Denetleme Verilerinin Kullanımı	% 14,3	-	-	-
Diğer	% 3,3	-	-	% 8,1
Toplam	% 100*	***	***	% 100*

Kaynak: 1960'larda Seo(1968), Kore Şirketlerinin Personel Değerlendirme Sisteminin Uygulanmasının Değerlendirilmesi, Kurumsal İnceleme 1, 1-22; 1970'lerde Han (1977), Personel Değerlendirmesinin Uygulanma Durumu ve Değerlendirilmesi: Kore'deki Büyük Ölçekli İşletmeler Odaklı Yönetim İncelenmesi (Dongguk Üniversitesi), 2,62.; 1980'lerde Park, Kim ve Jeon (2008), Kore Şirketlerinin Personel Değerlendirmesindeki Tarihi Değişim; 1990'lı yıllarda Song(1997), Personel değerlendirmesini etkileyen kurum içi toplumsal durumlar'dan uyarlanmıştır.

* 1960'lı ve 1990'lı yıllara ait veriler personel değerlendirmesi amacıyla yalnızca bir yanıtın seçildiği anketleri içerir.

** 1970'li ve 1980'li yıllara ait veriler personel değerlendirmesinin amacı çoktan seçmeli yanıtın seçildiği anketi içerir.

³⁹ Kore İşgücü Araştırma Enstitüsü tarafından 2005 yılında 24,758 işletme üzerinden gerçekleştirilen panel araştırmalarının verilerine göre bunlardan %57,9'unun personel değerlendirme sonuçlarının açıklanmadığı, %28,3'ünün doğrudan kişiye açıklanması olarak ve %9,8'inin kişinin talebi doğrultusunda açıklandığı doğrulanmıştır.

Bir organizasyonun bireysel üyelerinin değerlendirilmesi, objektif bakış açısı veya başarı performansından ziyade davranış ve yetenek merkezli bütünsel bir faktör olarak yürütülmüştür. Bu sebeple bir departmanda ya da ekip biriminde grup başarı performansından sorumlu olan değerlendiricinin bakış açısına göre organizasyon için bireysel katkı önemli bir faktör olmuştur. Bireyin tutumu ve yeteneklerine dayalı değerlendirme, değerlendiricinin öznel yargısını önemli kılar, bu da değerlendirme sürecinde departman yöneticisinin rol ve yetkisinin güçlenmesi sonucunu doğurur. Bu tür bir yapı Kore'nin geleneksel hiyerarşik organizasyon yapısı için de uygundur. Fakat üyeler arasındaki uyum için astlarını daha cömertçe değerlendirip doğru değerlendirmeden kaçınan kültürel bir özelliğine de sahip olduğu söylenebilir. Sebebi açık bir şekilde olumsuz ve düşük puanlı değerlendirme yapmaya alışık olunmadığı içindir. Bunun sonucunda personel değerlendirmenin tarafsız ve gerektiği gibi yerine getirilemediği için bunun sadece resmî bir prosedür olduğuna dair memnuniyetsizlik de olmuştur.⁴⁰ Önemli olan nokta ise organizasyonun başarı performansını ön planda tutan harmoni odaklı personel değerlendirme yönteminin kıdem ve hiyerarşiyi vurgulayan yönünü takip ederek genel örgüt içindeki İKY'nin birliğini ve istikrarını korumuş olmasıdır (Jeong, 1996).

3.2.5.3 Kıdeme Dayalı Ücretlendirme

1990'ların başına kadar Kore şirketlerinin geleneksel ücretlendirme sistemi, ücretlerin hizmet yılına göre ödendiği kıdem bazlı ücretlendirme olarak yürütülüyordu. Yıllık maaş kıdeme (hizmet yılı) göre artarken iş becerisinin de beraber artacağı düşüncesine dayanmaktadır. Ücret hesaplaması hizmet yılı, eğitim seviyesi ve önceden çalıştığı şirketteki hizmet yılı dikkate alınarak hesaplanmıştır. Kıdeme dayalı ücretlendirme, bir şirketin büyüme aşamasındayken iş ve personel değerlendirme sisteminin yetersiz ya da olmadığı durumlarda, güçlü bir sendika tarafından eşit bir ücretlendirme talebinin bulunduğu durumlarda avantajlı olarak düşünülebilir. 1997 yılında yaşanan döviz krizinden sonra başarı performansına dayalı ücret sistemi hızla yaygınlaşmış ve bireysel

⁴⁰ Ahn (1994) 1990'ların başında 12 sektördeki 20 şirketin 2.475 çalışanı ile yaptığı personel değerlendirme anketinde, genel olarak memnuniyetsizliğin memnuniyetten daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldı. Genel olan memnuniyet ve çok memnuniyet oranı %16,1, genel olarak memnun olmayan ve hiç memnun olmayanların oranı %28,1 idi. Özellikle yaşlara bakıldığında, 30'lu yaşlardaki kadınların memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu ve yaşla beraber memnuniyetin arttığı görüldü. Bunun personel değerlendirmedeki kıdem bazlı sistemin özelliklerinin bir sonucu olduğu tahmin edilmektedir.

teşviklere dayalı yıllık ücret sistemine geçilmiştir. Ancak hızla uygulamaya konulan başarı performansına dayalı ücret sistemi geleneksel organizasyon içindeki insan ilişkilerinin tahribatı ve ekip çalışmasının bozulması gibi olumsuz sonuçlara sebep olmuştur. Bu sorunları çözmek için toplu performans paylaşım sistemi ve hisse paylaşma (stock option) yöntemi de uygulamaya konmuştur. Kore şirketleri kıdeme dayalı ücret sisteminin temelini hâlâ sürdürmekte ve günümüzde ücretlendirme sistemine başarı performansını ön plana koyup kıdeme dayalı ücretlendirme sistemini ortadan kaldırmak için kurumsal çabalar sarf edilmektedir (Kim ve Oh, 2008; Yang, 2008; Yu, 2014).⁴¹

Terfi kararlarında hizmet yılı önemlidir. Terfi koşulları için asgari hizmet yılını belirleyen asgari terfi süreleri yöntemi 1960'lı yıllarda uygulamaya koyulmuş ve bu yöntem günümüze kadar devam etmiştir. 2017 yılında Job Korea tarafından yapılan bir ankette, terfi kararı için en önemli kalemler %24,9 ile hizmet yılı, %23,7 ile çalışma yeteneği, %19,4 ile iş performansı, %12 ile iş tutumu ve %7,4 ile şirkete karşı tutumu olarak sıralanmıştır. (Job Korea, 2017). Bir terfi kararı verilirken hizmet yılı, yetenek ve performansı arasında hangisine daha fazla önem verildiği ise şirkete ve yönetim sınıfına göre farklıdır. Genel olarak kademe sınıfı ne kadar yüksek olursa o kadar çok yetenek kısmına bakılır, kademe sınıfı ne kadar düşükse terfi kararında hizmet yılının önemi güçlü olur. Ayrıca şirket ne kadar büyük olursa kıdem konusuna verilen önem de o kadar artmaktadır. (Park, Kim ve Chun, 2008).

Kıdem merkezli ücretlendirme yöntemi, insan kaynaklarının sürekliliğini sağlayabilir ve takımın sürekliliğini devam ettirmesiyle beraber takım uyumunu artırma avantajını sağlar. Kore'nin ekonomik kalkınma dönemi, dış insan gücü piyasasının olgunlaşmadığı bir toplumsal durumda, sürdürülebilir iş idaresi için örgüt toplumu olarak insan kaynakları yönetiminin gerekli olduğu bir dönemdi. Kıdeme öncelik veren kuruluşlar deneyim ve bilgi birikimi değerini kabul etme biçimini ele alır ve bu birikime verilen değer, şirketin teknik becerisinin artmasına yardımcı olmuştur. Ayrıca organizasyonun bir grup halinde yönetilmesi bireyden ziyade organizasyonun performansını ve güvenliğini ön planda tutup “organizasyon önceliğini” pekiştirmişti. Organizasyonu

⁴¹ Kore İşgücü Araştırma Merkezinin 2005 senesindeki panel anket verilerine göre kıdeme dayalı ücret temeliyle görev bazlı ve performans bazlı ücretlendirme kombinasyonunu işleten tüm şirketlerin oranı %57,4'ü oluşturuyor. 2015 yılındaki panel anket verilerinde yaklaşık %62-74'ünün kıdem bazlı ücret uygulandığı tahmin edilmektedir.

bireyden ön plana çıkarma açısından, Kore şirketlerinin başarısı bireylerin başarılarının toplamı değil, örgüt olarak kolektif performansı takip eden iş birliğinin sonucudur.

Kıdem merkezli ücretlendirme yöntemi geleneksel olarak kıdemli olan kişiye saygı duyma, üyeler arasında uyum arama, akademik geçmiş ve yaş gibi sosyal nesnelliği vurgulayan gelenekçi sosyokültürel özellikleriyle yakından ilişkilidir. Kıdem merkezli ücretlendirme yöntemi Kore şirketlerinin büyümesinin yavaşlaması ile yetenek ve performansa odaklanma yönünde giderek değişir ancak kıdemin hâlâ göz ardı edilemeyecek bir yönetim unsuru olduğu kabul edilir. Kıdemin demode bir unsur olmasına ve ortadan kaldırılmasının tabi görülmesine rağmen, ekonomik büyüme döneminde Kore şirketlerinin gelişmesinde kıdem odaklı insan kaynakları yönetiminin olumlu bir rol oynadığı da gerçektir.

3.2.5.4 Örgütsel Kimlik Eğitimi

Verimli eğitim ve öğretim, Kore şirketlerinin gelişmesinde büyük bir rol oynamıştır (Bae ve Rowley, 2001; Ryu, 2001). Koreli şirketler için eğitim ve öğretimin girdi maliyeti ve süresi gibi niceliksel seviyesinin OECD ülkeleri ile karşılaştırıldığında büyük bir farklılık göstermediği göz önüne alındığında (Ban, Kim ve Park, 2017; Ban vd., 2018; Ryu, 2001), Kore şirketlerinin kendilerine özgü kültürlerine ve güçlü özelliklerine odaklanan eğitim ve öğretimi düşük maliyetle kısa sürede etkili bir şekilde yürüttükleri söylenebilmektedir. Bu, meslekî eğitim ve öğretimin ulusal düzeydeki eğitim altyapısının temel iş eğitimini esas alması ve bireysel düzeydeki eğitim ve öğretime katılımın yüksek olması nedeniyle mümkün olmuştur. Başka bir deyişle eğitim ve öğretim konusunda aktör olarak sadece şirketlerle sınırlı olmayıp devletin ve bireylerin kendini geliştirmede aktif olarak yer almasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bu bağlamda Kore şirketlerinin eğitim ve öğretimi birkaç özelliğe sahiptir.

Birincisi, Kore şirketlerinin iş eğitiminden ziyade kurumsal kimliğini geliştirmeye odaklanan eğitim özelliğini içermektedir. Bu bağlamda Kore'deki “zihin” eğitiminin diğer ülkelerdeki şirketlerle farklılık gösterdiği noktalar olduğu söylenebilir. Kore şirketleri iş eğitimine odaklanmak yerine yetenekli kişileri işe almaya odaklanıp (Lee ve Kim, 2010), yeni işe alınan kişileri şirketin kültürü ve değerleriyle eşleştiren değer eğitimine odaklanmıştı. Kore şirketleri “beyin yıkama”, “zihin değişikliği” seviyesine kadar ifade edebilecekleri güçlü kurumsal değerler ve kurumsal kimliklerini geliştirerek

organizasyonuna sadık olan üyeler yetiştirdi. Şirket eğitim programlarının en önemli ögesi olan temel değer eğitimi genellikle tüm çalışanlar için zorunluydu (Lee, Park ve Jeon, 2015).

İkincisi, eğitim ve öğretiminin önemli amaçlarından örgüte bağlılık ve birlik duygusunun geliştirilmesinin önemli bir unsur olmasıyla toplu eğitim yöntemine gidilmiştir. Büyük şirketler kendi eğitim merkezlerini işletip yeni çalışan eğitimi, terfi eğitimi, temel değer eğitimi, liderlik eğitimi gibi önemli eğitim programları için grup olarak yatılı eğitimi tercih etmiştir (Kim ve Lee, 2004). Şirketler kendi eğitim tesisleri ve eğitim takımından faydalanarak firmaya özgü (firm-specific) eğitim yapmıştır ve yatılı eğitim ile katılanlar arasında kişisel ilişkiler kurulmasını sağlamıştır.

Samsung Group 1957 yılında yeni çalışanlar için açık işe alım sistemini uygularken aynı zamanda genel bir eğitim merkezi açarak yeni çalışan eğitimine başladı. 1982 yılında toplu yatılı eğitim tesisi olan Hoam-Gwan, 1991 yılında Changjo-Gwan açıldı. 2015 yılında açılan Yeongdeok eğitim merkezi de büyük ölçekli toplu eğitim, meditasyon eğitimi ve dinlenme merkezi olarak kullanıldı.

Hyundai Group ise 1959 yılında ilk kez yeni çalışan eğitimini hayata geçirdikten sonra 1975 yılında Hyundai Motor Eğitim Merkezi ve Hyundai Ağır Endüstriler Eğitim Merkezini kurdu. Daha sonra 1980 yılında doğrudan grup başkanına bağlı toplu yatılı eğitim tesisi olan Hyundai Merkez Eğitim Kuruluşunu açtı.

Üçüncüsü, eğitim alan kişilerin sınıf derecelerine bakıldığında beyaz yakalara yönelik eğitimin baskın olduğu görülmektedir (Lee, Park ve Jeon, 2015). Üniversiteden yeni mezun olanlar için yeni çalışan eğitimi ve terfi ettirilen personeller için terfi eğitimi konuları ele alınmış ve eğitimde yöneticilere öncelik verilmiştir. Ayrıca liderlik, yönetim stratejisi, performans yönetimi ve insan ilişkileri gibi konular özellikle beyaz yakalar ve yöneticiler için öncelikli bir eğitim içeriğidir. Hyundai İnsan Kaynakları Geliştirme Merkezi ilk tepe yönetici eğitimini 1988 yılında gerçekleştirmiş, bundan sonra da üst düzey yöneticilere yönelik eğitimler önem kazanmaya başlamıştı. IT'nin gelişmesiyle beraber bilginin önemi artmıştır. Bununla beraber orta düzey yöneticilerin rolü de sürekli genişlemiş, bunun sonucunda da yöneticiler için eğitimin önemini artmıştır. IT teknolojisindeki son gelişmelerle birlikte online eğitime yönelim artmış, iş ve görev uygulamaları ile ilgili eğitimler bu yönde verilmeye başlamıştır.

3.3. Bölüm Değerlendirilmesi

Bu bölümde Kore şirketlerinin yönetim tarzının ortak özellikleri olarak sunulabilecek içerikler özetlenip beş boyutta sunulmuştur. Burada sunulan özelliklerin Koreli şirketlerin gelişimine nasıl katkı sağladığı açıklanmaya çalışılmıştır.

Kore şirketlerinin öne çıkan örgütsel değerleri, 'Inhwa'(harmoni), birinci arzusu, Can-Do meydan okuma ruhu, 'Ppalli ppalli' (Çabuk çabuk) ve evrensel piyasa inancı olarak özetlenmiştir. Bu örgütsel değerler arasında 'Inhwa' en belirgin ve Kore'ye özgü karakteristik değer unsurudur. Yönetim stratejisi boyutu büyüme arayışı, hız yönetimi ve uzun vadeli perspektif ile karakterize edilmiştir. Büyüme önceliği, özellikle ölçekte büyüme arayışı, Kore işletmelerinin ilgisiz çeşitlendirme özellikleriyle birlikte Koreli şirketlerin yönetim özelliği olarak iyi bilinmektedir. Sahiplik yapısı ve yönetim boyutu, aile yönetimi, sahip ailenin yönetim haklarının korunması, kan bağılı veraseti, sosyal ağı ve nepotizm ve son olarak örgüt içinde büyüyen tepe yöneticiler olarak düzenlenmiştir. Aile yönetimi, Chaebol olarak bilinen Koreli büyük holdinglerin özelliği olarak oldukça meşhur bir özelliktir. Örgütlenme özellikleri boyutta ise merkezi hiyerarşik yapı, insan merkezli yönetim anlayışı ve enformel ağların olumlu etkisi karakteristik unsurlar olarak özetlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi boyutu, işe alımla ilgili düzenli açık işe alım sistemi, personel değerlendirmeye ilgili bütüncül kişisel değerlendirme, ücretlendirmeye ilgili kıdem sistemi, eğitim ve öğretimle ilgili örgütsel kimlik eğitimine yapılan vurgu ile karakterize edilmiştir.

Bu bölümde ele alınıp düzenlenmiş olan Kore yönetim tarzının boyutları ve karakteristik unsurları Tablo 16'da göstermektedir.

Tablo 16: Yönetim Tarzını Araştırmada Kullanılan Boyutlar ve Karakteristik Unsurlar

Boyut	Karakteristik Unsuru
Örgütsel Değerleri	İnhwa (Harmoni)
	Birinci Arzusu
	Can-Do Ruhü
	Ppalli ppalli (çabuk çabuk)
	Evrensel Piyasa İnancı
Yönetim Stratejisi	Büyüme Önceliği
	Hız Yönetimi
	Uzun Süreli Perspektifi
Sahiplik Yapısı ve Yönetişim	Aile Yönetimi
	Sahip Ailenin Sahiplik korunması
	Kan Bağlılığı Veraseti
	Sosyal Ağı ve Nepotizm
	Örgüt İçinde Büyüyen Yöneticiler
Örgütlenme Özellikleri	Merkez Odaklı Hiyerarşik Yapı
	Görev Değil, İnsan Odaklı Yönetim
	Enformel Ağların Olumlu Etkisi
İKY	Düzenli Açık işe Alımı
	Kişî Odaklı Bütünsel Personel Değerlendirme
	Kıdeme Dayalı Ücretlendirme
	Örgütsel Kimliği Eğitimi

BÖLÜM 4: GÜNEY KORE YÖNETİMİNDE KONFÜÇYANİZM VE PIYASA MANTIĞININ REKABETİ VE KOALİSYONU

İşletmeyi bir kurum olarak ele alırsak, işletmeyi etkileyen kurumsal çevrede bulunan kurumlar sadece Konfüçyanizm ve piyasa değildir. Kurum olarak aile veya devlet dâhil, Güney Kore örneğinde ise geleneksel dini olan Budizm ve yakın tarihinde yayılmış olan yeni dini Hristiyanlık da kurumsal çevresinde yer bulunmaktadır. Modern eğitim sistemi ve kolektif tarım olan geleneksel üretim yönteminden türetilen topluluk mantığının da işletmelerin kurumsal mantığını etkilediğini söylemek doğrudur. Gözden kaçırılmaması gerekenlerden biri de işletmenin bir kurum olarak kendi kurumsal mantığına sahip olduğu ve Konfüçyanizm ya da piyasa mantığının etkilerinin de bu işletmenin kendine ait kurumsal mantığı üzerine olmasıdır.

Tablo 17: Kore Yönetim Tarzını ve İki Kurumsal Mantığın Parametrelerini Gösteren Tablolar

Boyut	Unsur	Gösterge	Parametre	
Örgütsel Değerleri	İnhwa (Harmoni)	Toplum/Grup istikrarı	Hedef yönü	Konfüçyanizm
	Birinci Arzusu	Kan bağı ve aile	Kimlik anlayışı	
	Can-Do Ruhu	Hiyerarşi/Grup vurgusu, Otoriteye/Büyükliklere saygı	Çalışma prensibi	
	Ppalli ppalli (çabuk çabuk)	Grup odaklı, Harmoni vurgusu, grup için bireysel fedakarlık	Birey-grup ilişkisi	
	Evrensel Piyasa İnancı	Eşzamanlı kişisel ahlak ve sosyal başarı arayışı, akademik arayış	Kendini gerçekleştirme	
Yönetim Stratejisi	Büyüme Önceliği	Nesil ile ardışık zaman kavramı	Zaman kavramı	Mantığı
	Hız Yönetimi	Kamu ve özel alan arasındaki net olma yan ayrım, iç grup(we grup) önemi	Türetilmiş davranış eğilimi	
	Uzun Süreli Perspektifi	Pazar rekabeti yoluyla toplam faydayı genişletmek	Hedef yönü	
Sahiplik Yapısı ve Yönetişim	Aile Yönetimi	Rasyonel bireyler olarak piyasa katılımcı	Kimlik anlayışı	Piyasa
	Sahip Ailenin Sahiplik korunması	Rekabet vurgusu, piyasa değerine ve piyasa fiyat mekanizmasına odaklanma, kâr maksimizasyonu	Çalışma prensibi	
	Kan Bağlılığı Veraseti	Bireysel, eşit sözleşme ilişkisine ve sözleşmeden doğan yükümlülüklerle vurgu	Birey-grup ilişkisi	
	Sosyal Ağı ve Nepotizm	Ekonomik başarı arayışı (ahlaki duygular yok), kişisel kariyer arayışı	Kendini gerçekleştirme	
	Örgüt İçinde Büyüyen Yöneticiler	Şimdiki zaman kavramı, kısa vadeli zaman kavramı	Zaman kavramı	
Örgütlenme Özellikleri	Merkez Odaklı Hiyerarşik Yapı	Çıkar maksimizasyonu, materyalizm	Türetilmiş davranış eğilimi	Mantığı
	Görev Değil, İnsan Odaklı Yönetim			
	Enformel Ağların Olumlu Etkisi			
İKY	Düzenli Açık İşe Alımı			
	Kişisel Odaklı Bütünsel Personel Değerlendirme			
	Kıdeme Dayalı Ücretlendirme			
	Örgütsel Kimliği Eğitimi			

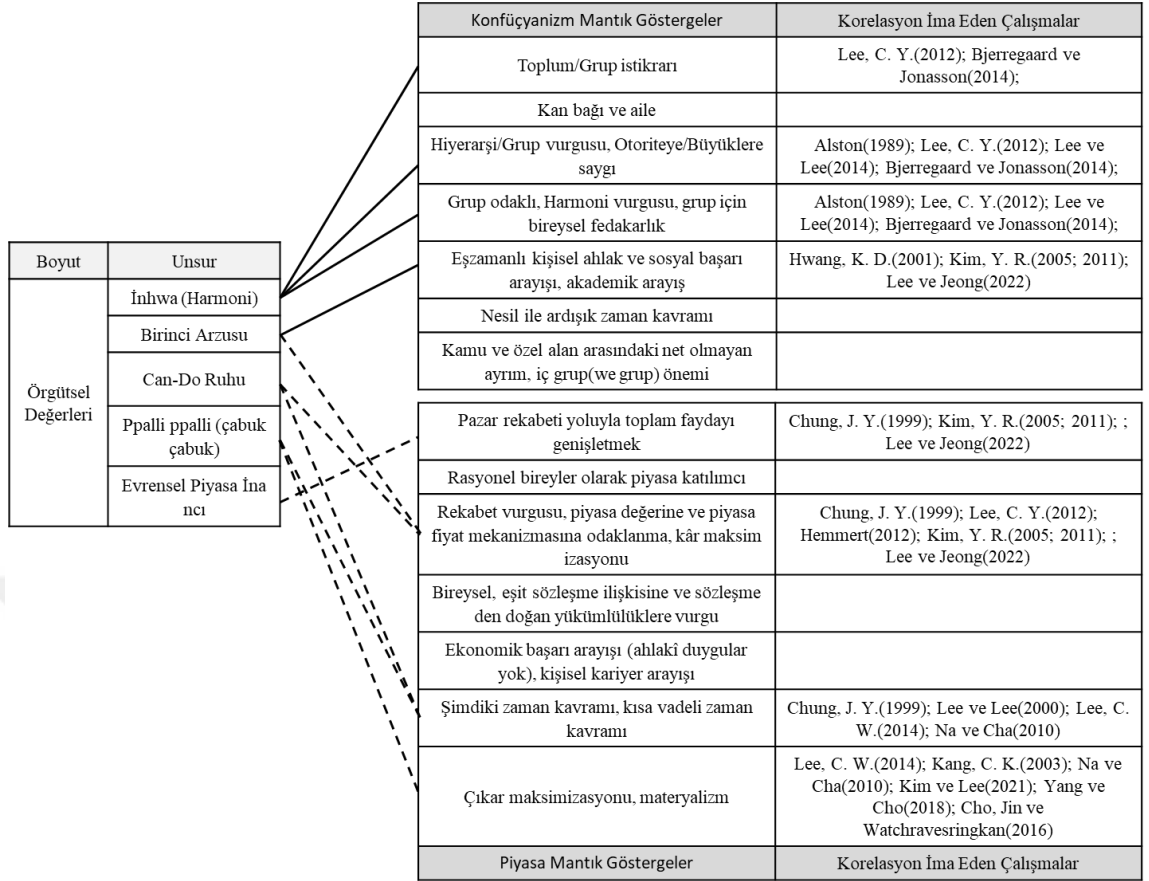
Bu bölümde Güney Koreli işletmelerin yönetim tarzları arasında, Konfüçyanizm ve piyasa mantığından etkilendiği boyut ve unsurlar analiz edilmektedir. Bunun için Bölüm 2’de çıkarılan iki kurumsal mantığın parametre ile Bölüm 3’te irdelenen yönetim tarzı boyutlar ve unsurları karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Bu süreç ile iki mantık arasındaki rekabet ve koalisyon durumu açıklanmaktadır.

Ele aldığı yönetim tarzı boyutları, kurumsal mantık yaklaşımının sembolik anlamı ve maddi uygulama görüşünde tamamen birbirinden ayıramasa da yönetim tarzının beş boyutundan örgütsel değer ve yönetim stratejisi, kurumsal mantığın sembolik anlamına diğer üç boyutu ise maddi uygulamaya daha yakın ilişkidir. Bölüm 2’nin içeriği, toplumun en makroskobik düzeyinde iki kurumsal mantık arasındaki rekabetçi ilişki tartışıldıysa da bu bölüm, işletmeler düzeyinde ya da örgütsel alanda bu iki kurumsal mantığın rekabet ve koalisyon ilişkisi tartışılmaktadır.

4.1. Örgütsel Değer Boyutta Rekabeti ve Koalisyonu

Kore yönetim tarzında örgütsel değer boyutu ‘İnhwa’(harmoni), birinci arzusu, ‘Can-Do’ meydan okuma ruhu, ‘Ppalli ppalli’(çabuk çabuk) ve everensel piyasa inancı gibi unsurlardan oluşmaktadır. Kurumsal mantık perspektifinin çerçevesi büyük ölçüde sembolik anlam ve maddi uygulama olarak ikiye bölünmüş görülürse de örgütsel değer sembolik anlama çok yakın bir unsurdur. Kurumsal mantık tek bir sembolik anlama sahip olmadığı için örgütsel değerler içinde birbiriyle çelişen ya da tamamen farklı bağlamsal unsurlar bir arada bulunabilir.

Örgütsel değer boyutunun beş unsuru ile Konfüçyanizm mantığı ve piyasa mantığı arasındaki ilişkiye bakacak olursak temsili değer olan ‘İnhwa’, Konfüçyanizm mantığı ile derin bir bağa sahipken geri kalan değerler piyasa mantığı ile daha derinden ilişkilidir. Bu nedenle Kore şirketlerinin örgütsel değerleri, Konfüçyanizm mantığı ile piyasa mantığının bir koalisyon bulunduğu durumu olarak görülebilir. Bu ilişkiler Şekil 9’da şematize edilmiştir.



Şekil 9: Örgütsel Değer Boyutunda Rekabet ve Koalisyon

Koreli şirketler, geleneksel Konfüçyen aile kavramını kendi organizasyonlarına uyarlayan ‘genişletilmiş aile olarak işletme’ ideolojisini devamlı kullanmaktadır (Kim, 2015; Kim ve Park,2003; Lee, 2006). Kan bağı ile oluşan aile, makul bir ikili sözleşme ile sürdürülen rasyonel bir ilişki değildir ve kendi isteğiyle ayrılma seçeneği olan bir ilişki de değildir. Koreli şirketler örgüt üyelerinden 'ailenin üyeleri' olarak yüksek bir aidiyet ve sadakat duygusu talep etmişlerdir. Bu durumu sadece emeğin sömürülmesi için kullanılan bir ideoloji olarak ele almak yetersiz bir yorum olabilir. Genişletilmiş bir aile topluluğu olarak işletme, örgüt üyelerinden fedakârlık ve sadakat talep etmek karşısında, bir topluluğun tüm üyelerini korumak ve istikrarı sağlamakla yükümlüdür. Bu ihtiyaçta benimsenen ve üzerinde durulan değer 'İnhwa'dır. 'İnhwa', Konfüçyanizm mantığının grup istikrarı, hiyerarşinin önemi ve kolektivist görüşü ile ilgilidir ve Konfüçyanizm mantığından en çok etkilenen değer unsurdur.

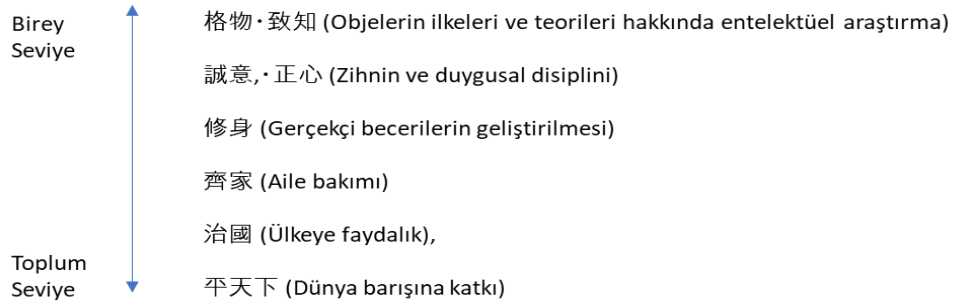
Birinci arzusu, piyasa mantığının rekabete verilen önemiyle bir bağlantıya sahipken, Konfüçyanizm mantığının kişisel büyüme arzusundan da desteklenmektedir. Rekabeti bir

adalet yöntemi olarak kabul eden Kore toplumunun bizzat piyasanın rekabete verdiği önemden etkilendiği söylenebilir. Piyasa mantığındaki rekabet vurgusunun Konfüçyanizm mantığındaki büyüme arzusu ile iç içe geçtiği ve karşılıklı tamamlayıcılığı elde etme biçimi olarak ortaya çıkan şekil de birinci arzusu yorumlanabilir.

Evrensel piyasa inancı, içeriğinde belli bir şekilde piyasa mantığından doğrudan etkilenmiş görünmektedir. Geri kalan diğer değerler, 'Can-Do' ruhu ve 'Ppalli ppalli' (çabuk çabuk) Konfüçyanizm mantığından uzak unsurlardır. Bunların piyasa mantığı ile olan zayıf ilişkisi diğer sosyal bağlamlarda oluşturulmuş değerler gibi görülmektedir. Örneğin, Lee (2014), Kore şirketlerinin 'Ppalli Ppalli' ve 'Can-Do' ruhunun oluşmasını, Kuzey Kore ile askerî ve ekonomik rekabet durumu, Kore savaşı gibi hızla değişen tarihsel deneyimler ve askerî hükümet zamanındaki hızlı sanayileşme süreci bağlamında oluştuğunu açıklamaktadır. O, sanayileşme döneminde tembelliği günah sayan ve çalışkanlığı ön plana çıkaran toplum akımını, bir yandan da tüm erkeklerin zorunlu askerlik yaparken öğrendiği davranış kalıplarını, 'Ppalli Ppalli' ve 'Can-Do' ruhunun arka planı olarak açıklamıştı.

4.2. Yönetim Stratejisi Boyutta Rekabeti ve Koalisyonu

Kore yönetim tarzındaki yönetim stratejisi boyutunda üç karakteristik unsur bulundu. Bunlar büyüme önceliği, hız yönetimi ve uzun süreli perspektiftir. Öncelikle büyüme, Konfüçyanizm ve piyasa mantığının bir kombinasyonu veya her iki mantık tarafından güçlü olarak desteklenen bir unsur olarak görülebilir. Konfüçyanizm, kendini geliştirme ile sosyal ve laik başarıyı onaylar. Konfüçyanizmin dört önemli klasik kitaplarından biri olan 'Büyük Öğreti'nin 8. maddesi şöyledir.



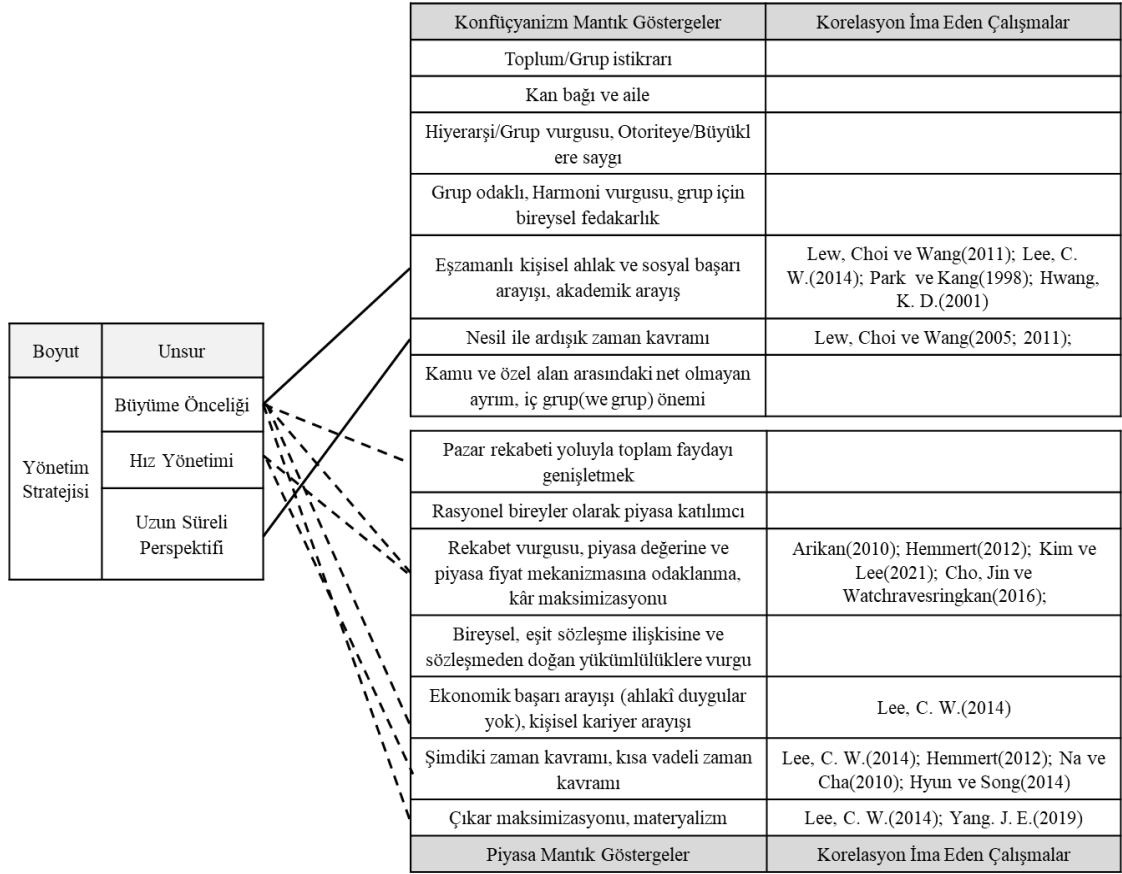
Şekil 10: 'Büyük Öğreti'nin 8. Maddesi

Birey seviyeden toplum seviyeye kadar her adım süreklidir ve ortadaki basamakların hiçbirini atlayamamaktadır. İlk olarak bireysel düzeyde, entelektüel sorgulama ve zihnin duygusal olarak yetiştirilmesi yoluyla gerçekçi yetenekler geliştirilmeli ve ardından aileye özen gösterilmelidir. Konfüçyanizm, kendini gerçekleştirme ve gelişme alanını birey seviyeden, aileye, topluluğa, topluma ve uluslara genişletecek şekilde büyümeyi haklı çıkarır ve bunu teşvik etmektedir. Konfüçyanizm dünyevi başarıyı onayladığı için, Konfüçyen mantıktaki büyüme hem ahlakî hem de maddi büyümeyi takip eder. Kim (1994), Konfüçyen değerleri, Konfüçyanizm ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi doğrulamak için ‘Lun-yü (Seçmeler)’yü analiz ederken birey ile grup veya örgüt arasındaki uyum içinde bireysel gelişimi takip etmek olarak yorumladı. Hwang (2001), Koreli örgüt üyelerinin Konfüçyen özelliklerini insanın bütünsel görünümü, hiyerarşik düşünme, kapalı biz duygusu ve kendini geliştirme vurgusu olarak doğrulamıştı. Kim ve Park (2003), Kore'nin ekonomik gelişimini, Konfüçyanizm'in temel arzusu olan büyüme arzusu ve milliyetçiliğin bir karışımının sonucu olarak açıklamaktadır. Yeo ve Kwan (2017) ise Koreli işçilerin Konfüçyen değerlerinin büyüme arzusu üzerinde bir olumlu etkisi olduğunu ampirik olarak analiz etmiştir.

Piyasa sistemi ise özel mülkiyet sistemine dayalı özel kâr arayışı, fayda ve kâr maksimizasyonu gibi kurumsal temeller ve temel kavramlar yoluyla büyümeyi destekler. Piyasa sistemi, piyasaya katılan bireyler arasındaki mübadele ilişkisinden doğan kişisel çıkar arayışına dayanmaktadır. Piyasa sisteminde kişisel çıkar arayışı, servet artışı veya kâr maksimizasyonu olarak ifade edilen maddi büyüme arayışı anlamına gelir. Piyasa ekonomisinin önemli katılımcıları olan şirketler, varlık amacı olarak kâr gerçekleştirme ve kâr maksimizasyonu peşinde koşarlar. Bir piyasa mekanizması olarak ölçek ekonomisi de bu piyasadaki büyümeyi yönlendirir. Koreli şirketlerin büyüme arayışı stratejisi veya daha büyük bir pazara yönelmeleri, bu piyasa mantığından desteklenen bir özelliktir.

Konfüçyanizm, eğitim ve kendini geliştirmeyi vurgulayarak seküler başarıyı onaylayan bir şekilde büyüme mantığı sağlarken piyasa kurumu, kurumun kendi varsayımları ve ilkeleriyle büyüme mantığını desteklemektedir. Konfüçyanizm, büyümek için gerekliliği ve gerekçeyi sembolik anlamı ile sağlamaktadır. Piyasaysa maddi uygulamalar şeklinde bu büyümeyi gerçeğe dönüştürecek mekanizmalar ve mekânı sağlamaktadır. Bu açıdan büyüme arayışı konusunda, Konfüçyanizm ile piyasa

mantığının büyük bir çarpışma noktası bulunmadığı ve rekabetten ziyade birbirlerini daha tamamlayıcı bir ilişkide olmaktadır.



Şekil 11: Yönetim Stratejisi Boyutunda Rekabet ve Koalisyon

Uzun vadeli görüşü de Konfüçyanizm ile bağlantılı olarak sıklıkla bahsedilen bir özelliktir. Hofstede, Bond'un (1987) Chinese Value Servey(CVS)'ndeki Konfüçyen Çalışma Dinamizmi'ni geliştirerek beşinci kültürel boyutu olan Uzun-Kısa Vadeli Yönelimi (LTO, Long versus Short-term Orientation) tanıtmıştı. Beşinci kültürel boyutu olan Uzun vadeli görüşü (LTO), baştan Çin kültürel değerlerinin incelenmesine dayalı olarak geliştirildiğinden 'Konfüçyen Dinamizmi' adı olarak da sıkça kullanılmıştır (Hofstede, 2001; Minkov ve Hofstede, 2012). Ancak, uzun vadeli görüşünün (LTO) ismi ve tanımı hâlâ net değildir (Ashkanasy vd., 2004; Minkov ve Hofstede, 2012; Wook, Bo ve Won, 2011) ve uzun vadeli görüşü'nün uluslararası araştırma sonuçlarına bakıldığında sadece Doğu Asya Konfüçyen ülkelerinde değil, aynı zamanda Doğu Avrupa ülkeleri ve Kırgızistan'da da yüksek olduğunu göstermiştir (Minkov ve

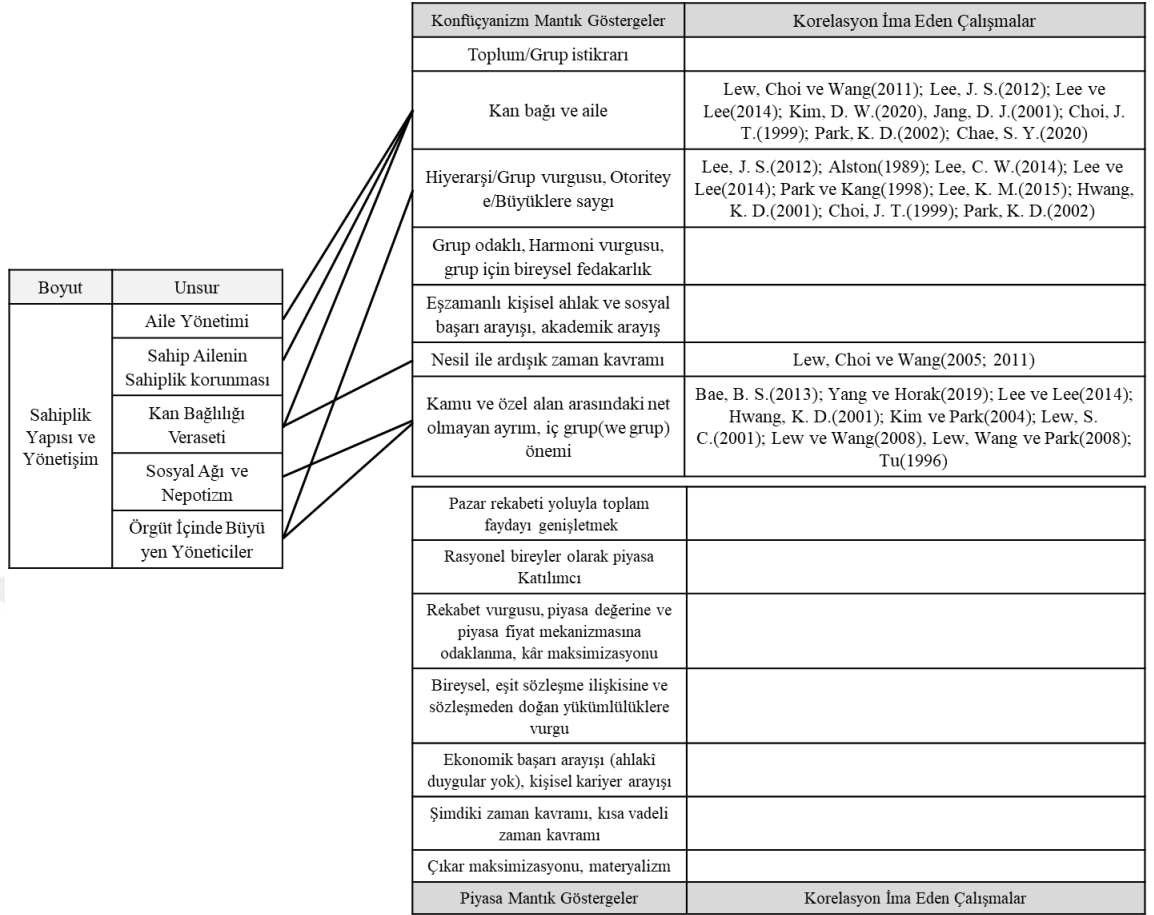
Hofstede, 2012). Bu nedenle uzun vadeli görüşünün nedenine ilişkin daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat Konfüçyanizm mantığının kendini geliştirme ve eğitime verilen vurgular ya da kan bağı verasetine dayanan zaman kavramı, uzun vadeli yönelimle ilişkili olarak düşünülebilmektedir. Dolayısıyla yeterli bir nedensellik ilişkisinden emin olamasa da Konfüçyanizm mantığının uzun süreli görüşü ile çatışmadığı ve onu bozmadan devam ettirdiğini söyleyebilir.

Benzer bir şekilde, hız yönetimi piyasa mantığı ile bağlantılı düşünülebilir, ancak makul bir mantıksal bağlantı kuramamaktadır. Lee (2014)'nin 'Ppalli ppalli' değeri üzerine açıklaması gibi Kuzey Kore ile ekonomi rekabeti ve askerî hükümetin agresif hızlı sanayileşme süreci bağlamını düşünebilmektedir. Aynı zamanda Kore'nin küresel piyasaya geç katılmasından seçebilen hızlı taklitçi stratejisinin bu hız yönetimini tetiklediğini de düşünebilmektedir. Bu nedenle hız yönetiminin piyasa mantığındaki şimdiki zaman kavramından ve rekabete verilen önemden etkilenerek tarihî bağlamında oluştuğu varsayılabilir. Konfüçyanizm mantığı ile mantıksal olarak ilişkili olmaktan uzaktır.

4.3. Sahiplik Yapısı ve Yönetişim Boyutta Rekabeti ve Koalisyonu

Sahiplik yapısı ve yönetim boyutunda beş karakteristik unsur bulundu. Bunlar aile yönetimi, sahip ailenin sahiplik korunması, kan bağılılık veraseti, sosyal ağı ve nepotizm ve son olarak da örgüt içinde büyüyen yöneticilerdir. Şekil 11'de gösterildiği gibi bu boyutun bütün unsurları doğrudan Konfüçyanizm mantığından etkilenmiştir. Bu, tıpkı özel mülkiyet sisteminin Konfüçyanizm mantığıyla çatışmasız bir şekilde uzlaştığını ortaya koyan Bölüm 2'nin içeriği gibi Konfüçyanizm mantığının piyasa mantığı ile doğrudan çatışmadığını gösteren bir örnek olarak görebilmektedir.

Aile yönetimi, sahip ailenin sahiplik korunması ve kan bağılılık verasetinin hepsi Konfüçyanizm mantığının kimlik anlayışında olan kan bağı ve aile bulgusu ile doğrudan ilişkilidir. Diğer bir deyişle Konfüçyanizm mantığının sembolik anlamı, işletme kurumsal mantığının maddi uygulamalar ile birleştirilmiş biçimidir ve bu durum piyasa mantığıyla çelişmez. Bu bağlamda piyasa mantığı, rekabet mekanizmaları ve piyasa fiyatları ilkelerle çelişmediği sürece her türlü maddi uygulamalara izin veriyor şekilde görülebilir.



Şekil 12: Sahiplik Yapısı ve Yönetişim Boyutunda Rekabet ve Koalisyon

Ataerkil bir veraset sistemi talep eden Kore'nin Konfüçyanizm'i kan bağıının önemini vurgulayarak erkek önceliği ve hiyerarşinin önemini güçlendirdi (Chae, 2017; 2020). Kan bağıını vurgulayan aile veraseti sadece Kore şirketlerinde değil kiliselerde, dinî vakıflarda ve özel eğitim vakıfları gibi diğer sosyal kurumlarda da yaygındı. Kan bağına değer veren Koreli şirketlerin özellikleri aile odaklı yönetim şeklinde gerçeğe yansımaktadır. Kan bağıının önemi aile kurumunu ayakta tutan evrensel bir duygudur ve bu duygunun Güney Kore işletme yönetiminde önemi çok belirgindir. Koreli şirketlerin kan bağına değer verdiği özellik, şirketin mülkiyetinin veya yönetim haklarının kan bağı olan erkeklere, özellikle en büyük oğula geçmesi ve şirket sahibinin ailesinin yönetime aktif katılması şekilde ortaya çıkmaktadır.

Konfüçyanizm mantığı, etiğin ve iyiliğin başlangıç noktası olarak kan bağı ilişkisinden başlamaktadır (Chae, 2017; 2020). Konfüçyen dünya görüşüne göre ülkeye ve topluma katılım, ancak kan bağı bir topluluk olan aileye başarılı bir şekilde hizmet ettikten sonra mümkündür. Grup odaklı Konfüçyen toplum görüşünün Batılı toplum görüşünden

açıkça ayrılan noktası Batı'nın bireyi, toplumu ve topluluğu oluşturan bireysel bir üye olarak görmesidir. Konfüçyen mantığına göre devlet ve toplum, kan bağının uzantısı olan gruplardır. Kişi ancak kan bağıyla bağlandığı aileye olan görevlerini yerine getirmede başarılı olduğunda toplumsal katılım ve toplumsal yararı sağlamış olur.

Konfüçyanizm mantığı, kan bağlarından kaynaklanan ayrımcı ahlakî kriterlerini onaylamakta ve kan bağlularla ilgili etiklerin toplum etiğine göre öncelikli olduğu düşüncesi için bir temel sağlamıştı (Chae, 2020). Konfüçyanizm'inde kan bağı ahlâkının toplumsal grup ahlâkından üstün olduğunu açıkça gösteren gelenek ailenin suçlarının saklanması müsamaha gösteren bir düzenlemedir. 'Lun-yü (Seçmeler)' kitabında Konfüçyüs, Gung'u (躬) babasını bir koyun çalmakla suçladığı için eleştirir ve hatta baba ve oğlu arasında birbirlerinin hatalarının saklamasının merhamet (仁) olduğunu iddia etmişti. Konfüçyen etik, baba ile oğul arasındaki kan bağının, bir suç fiilinin olup olmamasından daha önemli bir etik yargı zemini olduğuna inanır. Bu bakımdan Konfüçyanizm, Avrupa'nın örneğin bireysel özgürlüğe ve kamu yararına değer veren faydacılık ve Kant'ın "a priori pratik akla" dayanan deontolojik ahlakı gibi etik teorilerden temelden farklıdır. Konfüçyanizm'i ulusal bir ideoloji olarak kabul eden Joseon, bu aile üyelerinin suçlarının saklanması müsamaha düzenlemeyi yasallaştırmıştı ve aynı mantık bugünkü yasalarda hâlâ yürürlükte bulunmaktadır.

Sosyal ağı ve nepotizm, Konfüçyanizm mantığıyla doğrudan bağlantılıdır. Konfüçyanizm'in özelliklerinden biri, kamu alanı ile özel alan arasındaki ayrımın belirsiz olmasıdır (Tu, 1996). Konfüçyanizm mantığında kamu alanı ve bireysel alanlar birbirinden ayrılmaz, iç içe geçmiş ve örtüşen aynı mekânlardır. Konfüçyanizm mantığında kamusal faaliyetler, değerler aracılığıyla gerçekleşir ve bu değerler hem bireysel alan hem de kamu alanı için aynı geçerliliği taşır. Bu nedenle onları ayırmaya gerek yoktur.

Sosyal ağı ve nepotizm, dışlayıcı grup bilinçinde etkinleştirilir (Shin, 1992). Yüksek düzeyde olan dışlayıcı 'biz' bilinci de Kore şirket yönetiminin özelliklerinden biridir (Cho ve Yoon, 2001; Hwang, 2001). Kore'de dışlayıcı 'biz' bilinci veya dışlayıcı grup bilincinin oluşumunda Konfüçyanizm'in etkisi büyüktür (Keum, 1995). Konfüçyanizm'de aile ya da 'aşiret(klan)' toplumsal yapının temel birimi olarak görülmektedir. Aileye yapılan vurgu, aileyi veya grubu bireyden önceleyen kolektivist

eğilimi güçlendirmekle kalmadı, aynı zamanda herhangi bir sosyal ilişkiden daha çok kan bağı ile kurulan aile ilişkisine öncelik veren dışlayıcı bir karakter geliştirdi. Merhamet ve saygı göstermenin yolu, 'yakınını daha yakın, ondan sonra başkalarını' veya 'önce aile büyüklerini ve sonra diğer büyüklerine' şekilde davranmaktadır. Bu şekilde Konfüçyanizm'de merhamet ve saygı verilir, ancak bu ayrımcıdır (Keum, 1995).

Yöneticilerin örgüt içinde yetiştirme eğilimi de Konfüçyanizm'in beslediği dışlayıcı grup bilincinden oluşmaktadır (Cho ve Yoon, 2001; Hwang, 2001). İç terfi, özellikle yüksek seviye yönetici görevi için Kore şirketlerinde dışlayıcı 'biz' bilincinin uygulamaları bunun temsili bir örneğidir. Koreli şirketler, örgüt içinde yetişen yetenekli insanların uzun süreli kademe ilerlemesi ile CEO'ye ulaşacağı şekilde örgütsel bağlılık yaratan bir organizasyon uygulama yarattılar. Yabancılar karşı güvensizlik hâlâ yüksektir. Bu örgüt iç terfi uygulaması, yukarıda açıklandığı 'Inhwa' değer, uzun süreli görüşü ve aile sahipliği ile karşılıklı tamamlayıcılık sunan maddi uygulama olarak görülebilir. Ayrıca merkezi hiyerarşik yapı ve kıdem odaklı insan kaynak yönetimi özellikle tamamlayıcı nitelikteki bir unsur olduğu söylenebilmektedir.

Dışlayıcı grup bilinci, Koreli şirketlerin bilgi uçurmaya karşı tutumlarında da belirgindir. Park (2003)'a göre, örgüt üyelerinin bilgi uçurmaya yönelik olumsuz algısı, Kore şirketlerinin dışlayıcı 'biz' bilincinin bir örneği olarak gösterilmektedir. Kore toplumunda, muhbirler hain olarak damgalanır ve ahlaki kınamaya tabi tutulur. Kamu etiği ile örgütsel etiğin çatıştığı bu noktada, Koreliler örgütü korumaya karşı daha şefkatlidir. Park (2003), Güney Kore'nin bilgi uçurmaya yönelik olumsuz tutumu, büyük ölçüde Konfüçyen kültürü ve kolektivist eğilimlerle açıklanmaktadır.

4.4. Örgütlenme Boyutunda Rekabet ve Koalisyon

Kore yönetim tarzındaki örgütlenme boyutunda merkez odaklı hiyerarşik yapı, insan odaklı yönetim ve enformel ağların etkinliği olarak üç karakteristik unsur bulunur. Örgütlenme boyutu unsurları hem Konfüçyanizm mantığı hem de piyasa mantığının desteğiyle birleştirilmiş maddi uygulamalardır. Sahiplik yapısı boyutuna benzer şekilde piyasa mantığı, yalnızca rekabetin ve piyasa fiyat ilkeleri ile çelişmediği sürece her türlü örgütsel uygulamaya izin veriyor olarak görülmektedir.

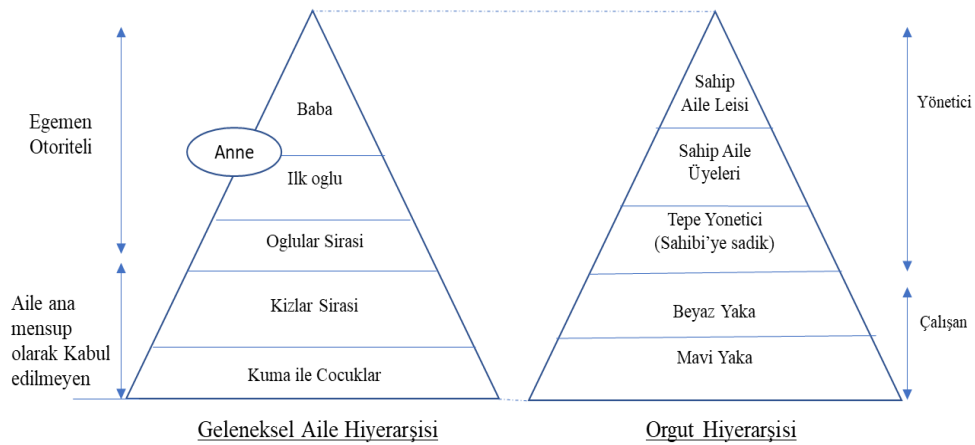
Boyut	Unsur	Konfüçyanizm Mantık Göstergeler	Korelasyon İma Eden Çalışmalar
Örgütlenme Özellikleri	Merkez Odaklı Hiyerarşik Yapı	Toplum/Grup istikrarı	
		Kan bağı ve aile	
		Hiyerarşi/Grup vurgusu, Otoriteye/ Büyüklere saygı	Lee, J. S.(2012); Lee ve Lee(2014), Lee, C. W.(2014); Park ve Kang(1998); Hemmert(2012); Cho ve Yoon(2001); Lee ve Hong(2014)
	Görev Değil, İnsan Odaklı Yönetim	Grup odaklı, Harmoni vurgusu, grup için bireysel fedakarlık	
		Eşzamanlı kişisel ahlak ve sosyal başarı arayışı, akademik arayış	Woods ve Ramond(2011); Hwang, K. D.(2001)
		Nesil ile ardışık zaman kavramı	
	Enformel Ağların Olumlu Etkisi	Kamu ve özel alan arasındaki net olmayan ayrım, iç grup(we grup) önemi	Yang, H. J.(2014); Lew, S. C.(2001); Lew ve Wang(2008), Lew, Wang ve Park(2008)
		Pazar rekabeti yoluyla toplam faydayı genişletmek	
		Rasyonel bireyler olarak piyasa katılımcı	
		Rekabet vurgusu, piyasa değerine ve piyasa fiyat mekanizmasına odaklanma, kâr maksimizasyonu	Lee, C. W.(2014); Cho ve Yoon(2001)
		Bireysel, eşit sözleşme ilişkisine ve sözleşme meden doğan yükümlülükler vurgu	
		Ekonomik başarı arayışı (ahlaki duygular yok), kişisel kariyer arayışı	Lee, C. W.(2014); Arikan(2010), Na ve Cha(2010); Yang ve Cho(2018)
		Şimdiki zaman kavramı, kısa vadeli zaman kavramı	
		Çıkar maksimizasyonu, materyalizm	Chang, H. G.(2008); Lee ve Nam(2008)
		Piyasa Mantık Göstergeler	Korelasyon İma Eden Çalışmalar

Şekil 13: Örgütlenme Boyutunda Rekabet ve Koalisyon

Merkez odaklı yapı veya hiyerarşik yapı, Konfüçyanizm mantığından güçlü bir şekilde etkilenen ve piyasa mantığıyla çelişmeyen bir unsurdur. Koreli şirketler, bu örgütsel yapı ile pazar rekabet hedefine ulaşmaya odaklanmıştır. Koreli şirketler, büyüklüklerine bakılmaksızın, sahibi tarafından yönetilen üst düzey, merkezi bir hiyerarşik yapıya sahiptir. Bu durum, Kore'nin yüksek ekonomik büyüme yaşadığı 20. yüzyılın ikinci yarısı ile 21. yüzyılda şimdiki zaman arasında büyük bir fark yoktur. Merkezi örgüt yapısının veya karar alma yapısının, üyelerin yaratıcılığını azalttığı ve özerkliği sınırlama sorununu gündeme getirdiği için gelişmiş bir yönetim sistemi olmadığı tartışılmıştı. Fakat Kore şirketlerinde merkezi hiyerarşisinin kendilerine has güçlü yanlarını en üst düzeye çıkararak şirketlerin hızlı büyümesi için itici bir güç olarak rol oynadığı söylenebilir. Kore şirketlerinin merkezi hiyerarşik yönetimi, hız yönetimini mümkün kılarak sürekli değişen pazar değişiklikleriyle tek bir hat üzerinden başa çıkmalarını sağlamıştı.

Lee (2000)'e göre, Koreliler yatay ilişkilere alışık değildir. Ona göre Koreliler, tanımadıkları insanlarla bir araya geldiğinde aşağı ve yukarı ayırt eden hiyerarşik bir ilişki kurduklarında daha fazla etkileşime giriyorlar. Hwang (2001), Cho ve Yoon (2001), Kore şirketlerinin kültürel bir özelliği olarak Konfüçyanizm'in temsili değeri olan hiyerarşinin önemine işaret etmektedir. Hiyerarşinin önemi, Kore şirketlerinin yönetim genelinde ve örgütsel işleyişinde görülebilir. İnsan Kaynak Yönetiminin temelini oluşturan rütbe sistemi oldukça dikey ve katı bir şekilde hiyerarşik ve merkezi odaklıdır. İşyerinde kullanılan dilin kullanımı da unvan ve karşılıklı hiyerarşik ilişkiyi sıkı bir şekilde yansıtılmaktadır. Yoon ve Kim (2014) ise Koreli şirketlerin çalışma alanlarının yani ofis yerleşim yapısının da hiyerarşik olarak yapılandırıldığını ortaya koymaktadır.

Hanedanlık döneminin sona erdiği modern demokratik toplumda, Konfüçyen değerler, örgütsel sadakat olarak yeniden kavramsallaştırılmış (Lee, 2006; Park, 2003), bu durum işletme yönetiminde de geniş bir şekilde uygulanmıştır (Choi, 1999). Park (2003), Konfüçyanizm'indeki sadakat görevinin bir örgütsel sadakat olarak modern Kore örgütlerinde doğrudan üstler ve astlar arasındaki ilişkiye uygulandığını açıklamaktadır. Ona göre bu durum, örgüt üyeleri arasındaki yatay iletişimi önemsizleştirmekte veya zayıflatmaktadır. Choi (1999), ayrıca Konfüçyen etiğin ataerkil otoritesinin ve hiyerarşik mantığının Kore şirketlerindeki çalışanların davranışlarına kadar uzandığına işaret etmiştir. Ona göre Koreli şirketleri, bir aile egemen hiyerarşik sistemi olarak tanımlanmıştır.



Şekil 14: Geleneksel Aile Hiyerarşisi ve İşletme Hiyerarşisi

Kore şirketlerinin insan merkezli özellikleri büyük ölçüde piyasa mantığının rekabete ve ekonomik başarı arayışına yaptığı vurgudan etkilenirken Konfüçyanizm mantığının kişisel büyüme arzusu da buna katkıda bulunmaktadır. Önemli olan nokta, insan merkezli özelliğinin Konfüçyanizm mantığının grup önemi veya 'İnhwa' değeri ile çelişen yönleri olmasıdır. Dolayısıyla sembolik anlam açısından, Konfüçyanizm mantığının 'İnhwa' değerinin temsil ettiği grup öncelik unsurunun, birey odaklı piyasa mantığındaki rekabet unsuruyla çatıştığı noktada ise zayıflamış olduğu görülebilir. Diğer bir deyişle piyasa mantığının sembolik anlamı daha baskın bir konum işgal etmektedir.

Maddi uygulama açısından, insan odaklı örgütlenme özelliğinin Kore şirketlerinin güçlü hiyerarşik yapısıyla mantıksal bir bağlantısı yok gibi görünmektedir. Bu durumun, Kore şirketlerinin gelişim süreci bağlamında görülmesi gerekir. Kore'de işletme faaliyetleri, modern işletme sistemin veya modern anlamda işgücü piyasasının kendiliğinden yeterince oluştuğu bir ortamda başlamamıştı. Kore'nin işletme sisteminin ve işgücü piyasasının sistematik olarak gelişmediği ortamlarda, işletme faaliyetleri hızla ilerlemişti. İş ve görev üzerine net tanımı ve fonksiyonlarını belirleyecek kapasitesi olmamıştı. Sonucunda performansa odaklayan yetenekli kişileri seçip daha önemli görevlere getirme şekilde yönetilmişti. Kore işletmeleri, kendilerini bir aile topluluğu olarak örgütlü kolektif ve hiyerarşik bir yapı içinde tutmak gerekirken aynı zamanda piyasa rekabetine yanıt verebilecek aracı olarak bireysel yeteneklere dikkat etmiştir. Bu durum, piyasa mantığının rekabet ve ekonomik başarı arzusunun Konfüçyanizm mantığının grup öncelik maddi uygulamalarında uzlaşan bir bileşkesi olarak incelenebilir. Kore şirketlerinin hiyerarşik yapısında insan odaklı yönetim özelliği, Konfüçyanizm mantığı ile piyasa mantığının birleşiminin önemli bir örneğidir. Günümüzde Kore şirketlerinin büyümesi ve modernleşmesiyle birlikte sistematik iş analizine yönelik çabalar artmakta ve bunun sonucunda hem işlere hem de bireylere önem veren bir eğilim göstermektedir.

Konfüçyanizm, kan bağı ilişkisinin sosyal etikten daha önce gelmesi düşüncesi sunmuştu (Chae, 2017; 2020). Bu düşünce, kolektivist eğilim içinde iç grubun önemli özelliğini oluşturmaktadır. Kore'nin kolektivizmi, Konfüçyanizm mantığıyla bağlantılı olan bir özellik olarak sunuluyorsa da ancak Konfüçyanizm'in Kore toplumunun kolektivizmini oluşturduğuna dair sağlam bir kanıt yoktur. Fakat Kore toplumunun iç grup vurgusu ve kamu özel alanının iç içe örtüşmesinin Konfüçyanizm mantığından

etkilendiği görülmektedir. Sosyal yakınlığından oluşturduğu enformel ağlar bir iç grup olarak Konfüçyanizm mantığının kamu özel alanının iç içe örtüşmesi faktöründen ve piyasa mantığının çıkar maksimizasyonu faktöründen oluşmuş gibi görünmektedir.

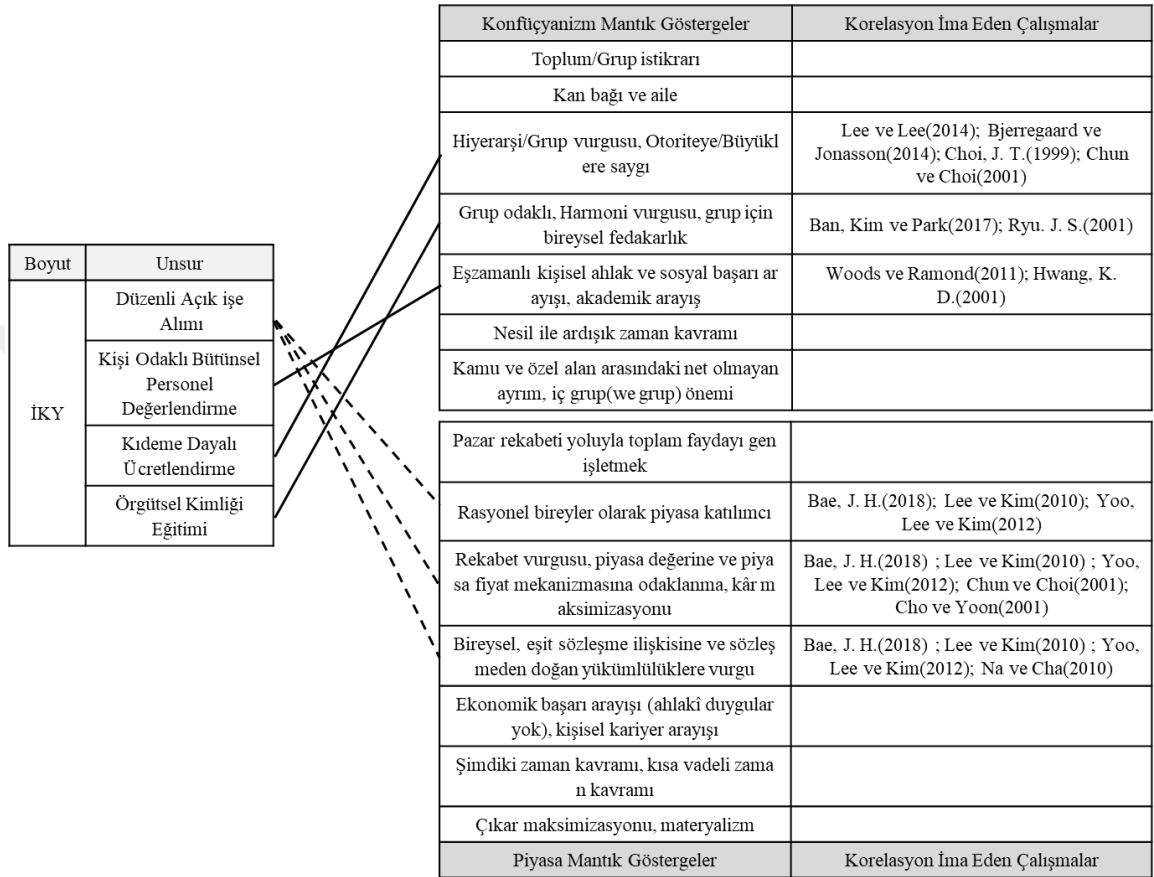
Triandis'e (2001) göre kolektivizm, sadece grup çıkarlarını bireysel çıkarlara göre önceliklendirme düzeyinde durmaz, iç grup ve dış grup arasında ayırım yapmayı ifade etmektedir. Koreliler, iç grup ve diğerleri arasında ayırım yapma konusunda güçlü bir eğilime sahiptir. Hur ve Hur'a (1999) göre Koreliler, tanıştırılmamış olanları, daha önce hiç ilişki yaşamamış olanları ve gelecekteki ilişkileri öngörmeyenleri sıradan yabancından ziyade potansiyel rakipler olarak görürler. Yang (2019), Kore kolektivizmini 'biz-lik(We-ness)' kavramıyla açıklamaya çalıştı. Ona göre Batı kolektivizmi, üyelerin ortak noktalarına ve özerkliğine dayanan bireyselleştirilmiş kolektivizmken Kore kolektivizmi karşılıklı bağımlılık ve 'Jeong' (karşılıklı sevgi) duygularına dayanan ilişkisel kolektivizmdir. Koreliler arasındaki sosyal ilişkilerde en önemli amaç bir 'biz' grubu oluşturup sürdürmektir ve bir 'biz' ilişkisi oluştuğunda 'Jeong' duygu alışverişi için koşullar hazırlanmış olmaktadır. Koreliler ilk kez bir araya geldiklerinde ortak bir zemin bulmaya çalışırlar ve ortak bir zemin bulmak bir ilişkisini başlatmak için nesnel ipucu bulma çabasıdır.

Dış grupları dışlaması anlamında, grup önemi veya iç grup vurgusu olumsuz özellikler olarak algılanabilir, ancak Kore şirketlerindeki 'biz' bilinci ve iç grup vurgusu, diğer gruplara karşı rekabeti kazanmak için güçlü bir kaynaşma gücü olarak değerlendirilebilir. Lew (2001), Kore toplumunun düşük sosyal güven düzeyine dikkat etti. Ona göre Kore işletmelerinin özel sosyal ağlarının aktif olması, toplumun düşük sosyal güvenine çözüm olarak karşılıklı yarar sağlayıcı özel ilişkileri ortaya koyma çabasıdır. Enformel sosyal ağların gruplar arası rekabet veya bireyler arasındaki rekabette kullanılması ve sürdürülmesi açısından, Konfüçyanizm mantığı ile piyasa mantığı birleştirilen bir maddi uygulama olarak yorumlanabilir.

4.5. İKY Boyutunda Rekabet ve Koalisyon

Kore yönetim tarzındaki İKY boyutunda düzenli açık işe alım, kişi odaklı bütünsel personel değerlendirme, kıdeme dayalı ücretlendirme ve kurumsal kimlik eğitimi olarak dört karakteristik unsur bulunur. İşe alım süreci söz konusu olduğunda adalet ve etkinliği sağlamanın bir aracı olarak piyasa mantığının bireyciliği ve rekabeti ön plana

çıkılmaktadır. Ancak bunun kıdem sistemi ile uzlaşır şekilde düzenli olarak uygulandığı görülmektedir. İşe alma süreci dışındaki faktörler, grubun ve hiyerarşinin önemi ile Konfüçyanizm mantığından büyük ölçüde etkilendiği görünmektedir.



Şekil 15: İKY Boyutunda Rekabet ve Koalisyon

Konfüçyanizm mantığının bir diğer unsuru ise birlik veya tutarlılık eğilimidir. Kore şirketlerinde bireysel koşulların özelliklerini dikkate almayan birçok toplu uygulamalar vardır. Örneğin, örgüt rütbe sistemi veya harcamalar yetki kurallarında istisnalar pek tanınmamaktadır. Çoğu şirkette örgüt içinde hazırlanan raporun formatı adı, yazı tipi ve punto boyutu önceden belirlenir ve işletilir. Yakın zamanlara kadar üniforma tercih ediliyordu.

Bol (2010), Kore Konfüçyanizm'inin özünü birlik olarak tanımlamaktadır. O, Kore Konfüçyanizm'inin yani Neo-Konfüçyanizm'inin en önemli özelliğini birlik(unity), bütünlük(totality) ve tutarlılık(coherence) yani objelerin ve dünyanın tutarlılığı olarak tanımladı. Konfüçyanizm'inde dünyanın kompozisyon ilkesi olarak vurgulanan 'Li'(理),

Bol (2010) tarafından ‘tutarlık’ olarak açıklanmaktadır. ‘Li’(理) kavramı yapışma, birleşme, birikme, uyum ve çelişkisizlik anlamları içeren, sonucunda birlik anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle bu dünyadaki her şeyin toplu olarak birbirine bağlı olduğu şeklinde anlaşılabilir. Bu itibarla Konfüçyanizm, çeşitliliği vurgulamak yerine bireysel nesnelerin bütünle uyumlu olmasını bekler.

Birlik yönelimi, etkin merkezi kontrolü ve hız yönetimini sağlama yönüne destek vermektedir. Birlik yönelimi, Kore toplumundaki homojenlik ve örgütsel değer ‘Inhwa’(harmoni) bağlamı ile uyumludur. Kore’nin birlik arayışı, çeşitliliğin peşinden koşmaktan ziyade, örgüt içinde uyum ve bütünlüğü en üst düzeye çıkaracak şekilde yürütüldüğünü açıklamaktadır.

Kore işletmeleri, yukarıda açıklandığı gibi, Konfüçyanizm mantığının etkisi altında grup öncelikli istikrarlı bir hiyerarşik yapı sürdürmektedir. Bunu insan kaynakları yönetimi açısından maddi uygulamalar olarak şekillendirildiği biçimi kıdem sistemidir. Kıdem sisteminin Koreli işletmelerde insan kaynakları yönetimi düzeyini koruyan temel çerçeve olduğu söylenebilir. Kişi odaklı bütünsel personel değerlendirme, kıdeme dayalı ücretlendirme ve kurumsal kimlik eğitimi hepsi bu kıdem sistemine göre yapılandırılmış maddi uygulamalardır. Kıdem sistemi, piramidal hiyerarşik yapıya tutarlılık kazandırarak örgütsel istikrarı ve etkin kontrol sağlamaya uygun bir sistemdir. Kıdem sistemi, yalnızca Konfüçyanizm mantığının grup ve hiyerarşi vurgusunu tatmin etmekle kalmaz. Bu aynı zamanda ekonomik kalkınma sürecinde kıt insan kaynaklarını istikrarlı bir şekilde güvence altına alıp yetiştirmek için de avantajlıdır. Aynı zamanda kıdem sistemi insan kaynakları yönetimi için nispeten az enerji tüketmenin bir biçimi olarak görülebilir.

Fakat işe alım süreci ise piyasa mantığından büyük ölçüde etkilenmiştir. 20. yüzyılın ikinci yarısında Koreli şirketler, açık rekabetçi işe alım yoluyla yetkinlik odaklı bir personel seçim sistemi uygulamaya koydular. Konfüçyüs mantığına dayalı kıdem sistemi ile piyasa mantığına dayalı rekabetin birleştiği nokta burasıdır. Örgüt içine girmiş olan insan kaynaklarına kıdeme dayalı değerlendirme, ücretlendirme ve eğitim yöntemleri uygulanırken örgüte alınacak insan kaynağının seçme süreci ise piyasa mantığının rekabet koşulunu tamamen etkilenmiştir. Bu nedenle Kore işletmelerin insan

kaynakları yönetimi boyutu, işe alım için piyasa mantığı ile işe alım sonrası Konfüçyanizm mantığının koalisyonlu maddi uygulaması olarak görülmektedir.

21. yüzyılda, piyasacı rekabet mantığı, şirketlerin işe alım süreçlerinde tamamen kök salmıştır. Son zamanlarda, Koreli şirketler, performansı destekleyen faktörleri belirleyerek ve bu faktörlere tam olarak uyan insanları seçme eğilimindedir. Bu amaçla kişilik testleri, grup mülakatları ve kör(perde) mülakatları gibi organizasyonun performansına katkıda bulunabilecek en iyi yetenekleri seçmeye odaklanmaktadır. Son zamanlarda ortaya çıkan kör(perde) mülakatının ise referansları reddetme yöntemi olduğu söylenebilmektedir.

Koreli şirketlerde en azından işe alım konusunda tamamen piyasa mantığının uygulandığı söylenebilir. Koreli şirketlerin bu piyasa mantığına dayalı rekabetçi işe alım yöntemini diğer deyiş ile yetenek bazlı işe alımı olarak ifade edilebilir. Kore'de yeteneğe dayalı işe alım yöntemi toplum seviyesinde adil olarak kabul edilmektedir.

4.6. Bölümün Değerlendirilmesi

Bu bölümde, Kore yönetim tarzının beş boyut ve karakteristik unsurlarını Konfüçyanizm mantığı ve piyasa mantığı arasındaki rekabet ve koalisyon açısından analiz edip bağlantıların bağlamları açıklanmıştır. Örgütsel değer boyutu, Konfüçyanizm mantığı ile piyasa mantığının koalisyonu biçimindedir ve yönetim stratejisi boyutu da bu iki mantığın koalisyonlu bir hâli olarak görülmektedir. Bu iki boyut, Kore yönetim tarzının sembolik anlam yönüne daha yakındır. Maddi uygulamalara daha yakın olanlar, örgütlenme boyutu ve insan kaynakları yönetimi boyutu da Konfüçyanizm mantığı ve piyasa mantığının uzlaşarak koalisyon biçimindedir. Ancak, sahiplik yapısı ve yönetişim boyutu üzere Konfüçyanizm mantığının etkisi çok büyüktür.

Bu çalışmada 'rekabet' kelimesi, iki kurumsal mantık arasındaki hakimiyet rekabetini vurgulama anlamında benimsenmiş olup diğer araştırmacıların öne sürdüğü tamamlayıcı Koalisyon ilişkisinin de olabileceğini göz ardı etmemiştir. Bu bölümdeki analiz, Kore yönetim tarzındaki Konfüçyanizm ve piyasa mantığının birbirini tamamlayan bir karışım içinde olduğunu göstermektedir. Koalisyon içinde olmak, çatışma olmadığı anlamına gelmez. Konfüçyanizm ile piyasa mantığı farklı alanlarda faaliyet gösterdiği için yönetim tarzı açısından doğrudan bir karşıtlık söz konusu değildir. İki mantık farklı alanlarda faaliyet gösterdiğinden tamamen birbirinin yerine

geçemezler. Dolayısıyla iki mantığın birbirine zıt olmadığı alanlarda birbirini tamamlayan bir koalisyon ilişkisine sahiptir. Ancak iki mantığın çatıştığı yerde piyasa mantığı hâkimdir. Örneğin, IMF sonrası işten çıkarma usullerinin kolaylaştırılmasına karşı toplu ücret kesintileri ve iş paylaşımı gibi toplu hareketler, çok büyük toplumsal yankılara rağmen tamamen göz ardı edilmiştir.

‘Inhwa’ değeri ve uzun vadeli görüşü, Konfüçyanizm mantığının sembolik anlamından büyük ölçüde etkilenmekte olup bunu tekrar maddi uygulamalar olarak örgüt içi yetiştirilen yöneticiler, merkezi odaklı hiyerarşi yapısı ve kıdem bazlı İKY gibi unsurlara yansıtılmaktadır. Evrensel pazar inancı, birin arzusu değeri ve hız yönetimi, piyasa mantığından büyük ölçüde etkilenmiş görünmektedir ve bunların maddi uygulamalar olarak insan merkezli örgütlenme, enformel ağının etkin olması ve rekabetçi açık işe alım gibi karakteristik unsurlara yansıtılmaktadır.

Kore yönetim tarzının içeriklerinde, Konfüçyanizm mantığı ile bağlantılı olup ancak nedensellik açısından net olamayanlar kolektivizm, uzun vadeli görüşü olmaktadır.

Kore'nin kolektivizmi birçok mevcut çalışmalarda biliniyor ve bu birçok literatürde Konfüçyen kültürü ile açıklanmaktadır. Ancak Kore'nin kolektivizminin nedenin geleneksel kolektif tarım kültürü veya ekolojik çevrenin bir sonucu olarak açıklayan birçok çalışmalar bulunmaktadır (Gökçe, 2017; Jung, 2010; Lee, 2002; Lee, 2014). Ayrıca Konfüçyanizm mantığının, grup uyumunu vurguladığı doğru olsa da Konfüçyanizm'in bahsettiği grup ise temel bir birim olarak aileyi ve aileden genişyen bir toplumdan bahsetmektedir. Konfüçyanizm, hiyerarşiden doğan ayrımcılığını temelde kabul etmektedir. Bu, kolektivizmin temeli için gerekli olan eşitlik ilkesine aykırı olmaktadır. Ayrıca, Kore Yarımadası'ndaki kolektivizmin, Konfüçyen toplumuna dönüştürülen Joseon Hanedanlığı Dönemi'nde daha güçlendiğine dair kanıtlar yoktur. Yani, Konfüçyanizm'den önceki Kore toplumu da kolektivist olarak bilinmektedir (Jung, 2010). Bu nedenle Kore'deki kolektivizm, Konfüçyanizm'inden ziyade kolektif tarımın ekolojik koşuluyla daha yakından ilişkili olduğu da varsayabilmektedir. Aynı bağlamda, uzun vadeli görüşü de Konfüçyanizm mantığından doğrusal nedensellik kuramamaktadır. Yine de kolektivizm ve uzun vadeli görüşü Konfüçyanizm mantığı ile çelişmemekte olup mantığın içeriğiyle yakından uyum sağlandığı inkâr edilemez.

İKY açısından ilginç olan kısım, işe alım sürecinde yüksek piyasa mantığını ve örgüte girdikten sonra ise Konfüçyanizm mantığının etkisinin büyük olmasıdır. Fakat bu durum da yavaş yavaş değişim içindedir. 21. yüzyılın Kore şirketlerinin yönetim tarzının bir özelliği ise örgüt üyeleri arasındaki şiddetli rekabeti vurgulamasıdır. Önceki kıdeme dayalı uygulamalar gittikçe ortadan kalkıyor, onun yerine performans bazlı yıllık ücretlendirme ve prim sistemi gibi performans dayalı uygulamalar çoğalmaktadır. Ücretlendirmede eşitsizlik de artmaktadır. Günümüzde Koreli şirketler, performans değerlendirmede sistematik olarak düşük performans gösterenleri zorunlu bir şekilde belirlenmektedir. Bu büyüyen eşitsizlik, bir tarafına büyük bir onur ve diğer tarafına ise büyük hayal kırıklığı yaşatmaktadır.

Kore yönetim tarzı örneğinde aile vurgusu, hiyerarşi önemi ve 'İnhwa' değerinin şirket yönetimine yansıdığı durum, tarihsel bir sosyal birikimin sonucudur. Özellikle işletmelerin aile veraseti, kolektivist ortamında iç grup vurgusu ve kıdem sistemi gibi karakteristik özellikleri, Konfüçyen geleneğinin kapitalizm ve modernleşme süreci ile temasında oluşan bir kurumsal düzenleme olarak görülebilir.



SONUÇ

Bu çalışma iki soruya cevap vermeye çalıştı. İlk olarak Kore toplumunda Konfüçyanizm ile piyasa mantığının birbirleri ile nasıl rekabet ettiği veya birleştiğinin izlerine bakıldı. Bunun tarihsel süreci ile bugünkü Kore toplumunun kurumsal çevresinin oluşumunun arka planı ele alınmıştı. Sonra Güney Koreli şirketlerin yönetim tarzı incelendi. Güney Kore yönetim tarzının yönetim değerleri, stratejik yönetimi, sahiplik yapı ve yönetişim, örgütlenme biçimi ve İKY şekilde beş boyutu olarak analiz edildi. Yönetim tarzının analizinde ise mümkün olduğunca Koreli şirketlerin büyümesi perspektifinden analiz edilmiştir. Sonra Kore toplumunun merkez kurumlar olarak Konfüçyanizm ve piyasa mantığının, Kore yönetim tarzını nasıl etkilediği incelendi. Bu sırada bu iki kurumsal mantığın rekabet ve koalisyon durumu incelenmiştir. Sonuçta Kore yönetim tarzında Konfüçyanizm mantığının yansıması olan sembolik anlamları kan bağıının önemi, hiyerarşinin önemi, dışlayıcı grup bilinci ve büyüme arzusu açıklandı. Piyasa mantığından etkilenen sembolik anlamları ise rekabet odağı ve ekonomik kâr arzusu olarak açıklandı. Bu sembolik anlamlar yönetim tazı boyutlarında koalisyonlu şekilde maddi uygulamalarda bulunmaktadır. Özellikle, sahiplik yapısı ve yönetişim boyutunda ise Konfüçyanizm mantığının etkisi büyük maddi uygulama olarak değerlendirildi.

Modern Kore toplumunda piyasa mantığı, Konfüçyanizm mantığına üstün gelir. Aynı şekilde, Kore yönetim tarzı içinde piyasa mantığı, Konfüçyanizm mantığına üstün gelir. Ancak piyasa ve Konfüçyanizm mantığı birebir aynı alanda rekabet etmez. İki mantık, sosyal düzeyde güçlü bir rekabet ilişkisi oluştururken alt kurumsal seviyesi olan yönetim tarzı düzeyinde ise zayıf bir rekabet ilişkisi oluşturur. Joseon Hanedanlığı'nda Konfüçyanizm mantık tamamen hâkimken piyasa mantığı oldukça zayıflamıştı. Kore Cumhuriyeti döneminde ise piyasa mantığı tüm hâkimiyeti kazandı ve buna bağlı olarak Konfüçyanizm mantığı gittikçe gücünü kaybetti. Bununla birlikte, Kore yönetim tarzındaki Konfüçyanizm mantığı, piyasa mantığıyla çelişmediği sürece sürdürülmektedir. Açıkcası, Piyasa mantığı, kendi temel mantığıla çelişmediği sürece herhangi bir örgütsel işleme izin vermektedir.

Joseon Hanedanlığı'nda Konfüçyanizm, sembolik anlam olarak ayrıcalıklı ulusal ideoloji oldu ve toplumun bütün maddi uygulamalarını etkiledi. Konfüçyanizm mantığı, kollektif tarım üretim yöntemi ile birleşerek ekonomik yapıyı ve maddi gerçek hayatı

yeniden yapılandırdı. Bu açıdan Joseon Hanedanlığı, geleneksel kollektif tarımsal üretimin maddi uygulamalarına yeni bir sembolik anlam olarak Konfüçyanizm mantığını aşılayan bir toplumsal değişim dönemi olarak anlaşılabilir. Aynı bakış açısıyla 20. yüzyıl ve sonraki Kore toplumu, Konfüçyanizm mantığının sembolik anlamlarının yerini piyasacılık, akılcılık, demokrasi ve bireyciliğe dayalı yeni bir sembolik anlamın aldığı bir süreçtir. Maddi uygulama açısından ise kollektif tarım üretim yönteminden modern sanayi üretim sistemine ve ticarileşmeye geçiş süreci olarak anlaşılabilir.

Joseon'daki Konfüçyenleşme sürecinin, iktidar sınıf tarafından çok kasıtlı ve güçlü bir şekilde teşvik edilmesine rağmen, bir yüzyıldan fazla süre boyunca yavaş ilerlediği dikkate alındığında, aynı zamanda günümüzde piyasa mantığının yayılmasının büyük değişimin yönü olduğu kabul edilirse bugünkü Kore, hâkimiyeti kazandığı piyasa mantığına göre geçmişten gelen ve Konfüçyanizm'den etkilenerek ortaya çıkmış uygulamaların günümüze uyarlanması olarak görülebilir. Ya da piyasa mantığının üretim sistemi ve işletme kurumunda hızla yayılmasından, Konfüçyanizm mantığının piyasa mantığına uyum sağlama veya zayıflanma sürecinden olduğu varsayılabilir.

Bu çalışmanın temel bulgusu kan bağıının önemi, hiyerarşinin önemi, dışlayıcı grup bilinci ve büyüme arzusu gibi Konfüçyanizm mantığının Kore yönetim tarzına yansıdığını ortaya koymasındır. Bulunan Konfüçyanizm mantığının unsurları piyasa mantığı ile birleşerek koalisyon biçimde hâlâ yönetim tarzında geçerli durumundadır. Bu çalışma, Kore'nin sosyal gelişim sürecini ve işletme yönetim tarzı boyutlarını entegre ederek içinde bulunduğu Konfüçyanizm mantığı ve piyasa mantığını analiz etmiştir. Kore işletme yönetiminin özellikleri üzerine mevcut birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak kurumsal mantık çerçevesinden Kore yönetimini ele alan çalışmalar çok nadirdir. Hatta kurumsal mantık çerçevesinde işletme yönetimi ve Konfüçyanizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ise daha bulunmamaktadır. Pek çok çalışma, Kore toplumunda veya Kore şirketlerinde Konfüçyen değerlerin önemini kabul etse de gerçeğe yansıyan detaylı unsurlar veya oluşum süreçleri hakkında tartışmalar çok az bulunmaktadır.

İşletme yönetimi ve Konfüçyanizm arasındaki mantıksal ilişkiyi gösteren araştırmaların az bulunmasının iki nedeni vardır. Birincisi, işletme yönetimi araştırmacılarının,

Konfüçyen kültürü hakkında yeterli bir bilgi ve anlayışa sahip olmadan makro-kültürel gelenek olarak kültürel düzeyde Konfüçyanizm'i ele almasıdır. Örneğin, Park (2002) bir kültür olarak Konfüçyanizm Güney Kore'nin ekonomik büyümede olumlu bir rol oynadığını, Ryu (2014) ise Konfüçyanizm'in hümanizmi ve ahlakın önemi, şirket yönetiminde kullanılabilecek kültürel kaynaklar olarak önerdi. Aynı şekilde, Seong (2006) Konfüçyen toplulukçuluğunu işletme yönetiminde kullanılabilecek kültürel bir gelenek olarak tartışmıştır. Tüm bu çalışmalar Konfüçyanizm'in işletme yönetimi üzerindeki olumlu etkisini tartıştı, ancak tartışmayı makro-kültürel düzeyde ele alarak somut veya ampirik düşüncelerle ilgilenmediler.

Diğer nedeni ise işletme yönetiminin mevcut durumunda Konfüçyen değerlerini veya etkilerini kabul etse de mevcut duruma yol açan tarihsel arka planı ve süreci analiz etmenin zor olmasıdır. Bu nedenle, önceki çalışmaların çoğu, Kore işletme yönetimindeki Konfüçyanizm'in etkilerini nereden nasıl geliştiğini açıklanmadan bir sonuç hâli olarak mevcut konumu tartışmaktadır. Bu çalışma, Konfüçyanizm'in tarihsel köklerini, Kore toplumunda nasıl geliştiğini ve Kore işletme sistemini nasıl etkilediğini inceledi. Bu çalışma, işletme yönetimi ve Konfüçyanizm arasındaki ilişki ve tarihselliği kurumsal mantık açısından açıklamayı denediğinden değerli bir çalışmadır.

Koreli şirketlerin yüksek büyüme arzusunun hem Konfüçyanizm hem de piyasa mantığı tarafından desteklendiği sonucu da anlamlıdır. Bu, Kore'nin geleneksel düşünce sistemi olan Konfüçyanizm mantığının desteklediği büyüme arzusunun, Kore'nin kapitalist piyasa sistemini benimseme sürecinde piyasanın büyüme arzusuyla büyük çatışma olmadan birleştiği anlamına gelir. Konfüçyanizm ve piyasa mantığının birleşimini gösteren önceki benzer çalışma Bjerregaard ve Jonasson'ın (2014) çalışmasıdır. Onlar, 1997 Krizi sonraki iş ortamını Kore'nin geleneksel Konfüçyen mantığı ile Amerikan tarzı yönetim kapitalizmi mantığı arasındaki bir çarpışma ve birleşim olarak algılamaktadır. Bu iki mantığın çarpışma sonucu olarak 'Yeni Uyumlu-Aile' mantığını ortaya doğduğu açıklamıştır. Onlar, iş ortamını istikrarlı ve doğal bir statik durum olarak değil, sürekli değişen bir oluşum hâlindeki kurum olarak ele almaktadır. Aynı bakış açısıyla değerlendirildiğinde Konfüçyanizmin büyüme arzusu, piyasa mantığıyla fazla çelişmeden birleşerek daha fazla kurumsal meşruiyet kazanmış ve Kore şirketlerinin gelişim sürecinde mantıklı bir temel olarak işlev görmüştür.

Bu çalışma, Kore şirketlerinin yönetim özellikleri üzerine mevcut parçalı veya spesifik konu odaklı çalışmaları bütünsel bir bakış açısıyla yönetim tarzına özetlemiştir. Bu süreçte Koreli şirketlerin yönetim tarzlarının özellikleri, Koreli şirketlerin büyümesiyle bağlantılı olarak analiz edilmiştir. Daha önce akademik ve teorik açıdan olumsuz olarak algılanan özelliklerin, Kore şirketlerinin büyüme sürecine olumlu faktörler olarak nasıl katkıda bulunduğu incelenmiştir.

Örneğin, sahiplik yapısı veya kan bağlarına dayalı yönetim veraseti, Amerikan veya Batı işletme yönetim bakışında örgüt imajını düşürmenin ve profesyonel yöneticilere göre geri kalmış bir biçim olarak görülebilmektedir. Fakat bu çalışma, en azından şimdiye kadar, Kore şirketlerinin sahiplik yönetiminin, kan bağına dayalı yönetim verasetinin ve nepotizminin olumlu etkilerinin küçük olmadığını iddia etmektedir. Choi ve Lee (2005), “Aile sahipliği firma performansının belirleyicisi midir?” (Is family ownership determinant of firm performance?) çalışmasıyla sahiplik yönteminin profesyonel yöneticilere göre daha üstün performans gösterdiği ampirik araştırmalarla kanıtlanmıştır. Ona göre, Koreli sahiplik yönetimi, sahiplik ve yönetimin birleşiminden oluşan güçlü liderliği, uzun vadeli bir bakış açısıyla örgütsel değeri maksimize etme arayışı ve temsil (vekalet) maliyeti azaltımı gibi faktörler nedeniyle profesyonel yönetici yöntemine kıyasla üstün örgütsel performansa neden olduğunu yorumladı. Baek (2018) ise 2015'ten 2017'ye kadar Kore borsasında işlem gören finansal olmayan şirketler için aile şirket ve aile dışı şirketlerin yönetim verimliliklerinin ampirik karşılaştırmalı bir analizini yapmış ve aile şirketlerinin yönetim verimliliğinin daha yüksek olduğunu doğrulamıştır. Yeni kurulan şirketler için aile yönetimi ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Ban (2007), yüksek düzeyde aile yönetimi yeni kuruluşların daha yüksek örgüt performansına sahip olduğunu kanıtladı. Bunlar, bu çalışmanın iddialarını desteklemektedir.

Öte yandan, Kore'nin sahiplik yönetiminin gerçek örgütsel performans yaratmada yetersiz olduğuna dair çalışmalar da var. Kim ve Kim (2016) 2004 ile 2014 yılları arasında Kore Borsasında işlem gören toplam 5.760 şirketi analiz etmiştir. Sonuç olarak Koreli şirketlerin aile yönetiminin örgüt değerini düşürdüğü analiz edilmiştir. Onlara göre sahip aile üyelerin yönetici olarak katılması ve bir aileye sahip bir şirket grubunun iştiraki olması durumunda örgüt değerini düşürme özelliğinin ortaya çıktığı açıklamıştır.

Kore şirketlerinin sahiplik yönetimi, hiyerarşik organizasyonel işleyişin ve İnha(harmoni) değerine verilen önemin örgütsel faaliyetlerde gerçekte ne kadar etkili olduğunu kanıtlamak kolay olmayacaktır. Bunun nedeni, tarihsel ve toplumsal gerçeğin çok karmaşık değişkenlerden oluştuğu için kanıtlanması zor bir problem olmasıdır. Aynı nedenle Kore yönetim özellikleri üzerine mevcut çalışmalar, özellikle sosyo-kültürel özelliklerle ilgili olan çalışmalar olumlu ve olumsuz görüşler karışık bulunmaktadır. Ancak günümüzdeki Kore şirketlerinin hızlı büyümesinin sonuçları göz önüne alındığında, rekabetçi yönetim özelliklerine sahip olduklarını varsaymak kesinlikle yanlış olmaz. Her bir yönetim özelliğini tek tek iyi veya kötü olarak analiz etmek, genel anlayışa yardımcı olmayacaktır. Bu bağlamda, bu çalışma bütüncül bir bakış açısıyla Kore şirketlerinin yönetim tarzlarını anlatmaktadır. Kore'nin yönetim tarzı, tarihsel, sosyal ve kurumsal değişimler arasında oluşan durumların sonucudur. Kapitalist çeşitlilik açısından bakıldığında Kore'nin özel bir tarihsel ürün olarak Kore yönetim tarzı, sadece Koreli şirketler için geçerli olan, Kore şirketlerinin bugününü açıklayan bir neden olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışma, olumsuz olarak algılanan Kore'ye özgü yönetim özelliklerinin olumlu işlevini analiz etmeye çalışmıştır. Kapitalist çeşitlilik açısından bu, Batılı perspektifinden uzaklaşarak her ülkenin kültürel mirasını çeşitlilik perspektifinden nesnel olarak değerlendirme girişimidir. Bu çalışmanın konusu olan Konfüçyanizm, Türkiye'nin iş ortamına doğrudan uygulanamaz ve Kore'nin kapitalist piyasa ortamı Türkiye'ye olduğu gibi uygulanamaz. Bununla birlikte bu çalışmanın kapitalist çeşitlilik açısından yaklaşımı ve varsayımı, Türkiye'nin kendine özgü kültür ve geleneklerinin güçlü yanlarını kavrama girişimine yol açabilir.

Yönetim tarzı ve kurumsal mantığı konu alan nitel çalışmanın yöntemsel sınırları nedeniyle bu çalışma gerçek hayattaki işletmelerde kullanılabilecek pozitivist ve ayrıntılı sonuçlar elde edilememiştir. Fakat Kore ile Türkiye arasındaki artan ticarî ilişkilerle birlikte bu çalışmada sunulan yönetim tarzı ve kurumsal mantık açıklamaları, Türkiye'de bulunan Kore şirketlerinin yönetim faaliyetlerinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Özellikle de Kore şirketlerinde çalışanlar için daha faydalı olacaktır.

Öneriler

Bu çalışma, Kore şirketlerinin yönetim özellikleri arasında belirli bir konuyu ele almadan tüm yönetim tarzını kurumsal mantık çerçevesinde analiz etmiştir. Mevcut çalışmalar Kore şirketlerinin belirli yönetim konuları üzerinde anlaşılmasını sağlarken bu çalışma, Kore şirketlerinin yönetim tarzının oluştuğu ve tezahür ettiği bağlamlar hakkında bir arka plan anlayışını sağlamıştır. Kurumsal mantık perspektifi, bu oluşum ve değişim sürecin bağlamını anlamasında güçlü bir çerçeve sağlamaktadır. Bu çalışma, toplumun tarihsel ve makro düzeyde ve iş dünyasının örgütsel alanı düzeyinde iki kurumsal mantık arasındaki rekabete baktı. Ancak Konfüçyanizm ile piyasa mantığı arasındaki rekabetin temas noktasını veya mikroskobik değişimleri görebilmek için uzun bir zaman diliminde mikro düzeyde yönetimdeki maddi uygulamalarını detaylı olarak incelemek gerekir. Mesela, uzun vadeli örnek çalışmalar bir seçenek olabilir.

Bu çalışma, yönetim tarzını kurumsal mantık açısından makroskopik olarak analiz etme girişimiydi. Gelecekteki araştırmalarda, Kore yönetim tarzı olarak sunulduğu özelliklerin ve kurumsal mantığın yönetim pratiğinde nasıl gerçekleştiğini ampirik olarak doğrulamaya çalışmak anlamlı olacaktır. Ayrıca kurumsal mantık bakış açısına karşılaştırmalı kültürel bakış açısını ekleyerek Kore ve Türkiye'nin yönetim tarzlarını karşılaştırmak, iki ülkenin yönetimini objektif olarak anlamada yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aarts, L., van Nes, N., Wegman, F., Van Schagen, I. N. L. G., ve Louwerse, R. (2009). Safe speeds and credible speed limits (sacredspped): a new vision for decision making on speed management. In *Compendium of papers of the 88th TRB Annual Meeting, January*, 11-15.
- Adler, N. J. (1997), *International dimensions of organizational behavior*. South Western State Üniversitesi Yayinevi, Ohio.
- Adler, P. S. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Aldrich, H. (1982). The origins and persistence of social networks. *Social structure and network analysis*, 281-293.
- Ahn, H. T. (2000). 韓國企業의 人事管理 變遷과 發展方向(Koreli İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Değişiklikler ve Gelişmeler). *Journal of industrial relations*, 11.
- Ahn, S. H. (2020). 한국인의 복지태도, 특성과 추세(Korelilerin Refah Tutumu: Özellikler ve Eğilim). *보건복지포럼(Sağlık ve Refah Forumu)*, 2020(3), 31-44
- Albaum, G. ve Herche, J. (1999). Management style comparisons among five European nations. *Journal of Global Marketing*, 12(4), 5-27.
- Alston, J. P. (1989). Wa, guanxi, and inhwa: Managerial principles in Japan, China, and Korea. *Business Horizons*, 32(2), 26-32.
- Arikan, G. (2010). Economic Individualism and Cross-National Differences in Redistribution. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, The Graduate School, Stony Brook University: Stony Brook, NY.
- Arslanhan, S. ve Kurtal, Y. (2010). Güney Kore İnovasyondaki Başarısını Nelere Borçlu? Türkiye İçin Çıkarımlar. *TEPAV Politika Notu*, 1-15.
- Ashkanasy, N. M., Gupta, V., Mayfield, M. S., & Trevor-Roberts, E. (2004). *Future orientation*.
- Astrachan, J. H. ve Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219.
- Atay, E. ve Ayvaz. (2013), Kore'de insan Kaynakları Yönetimi. Atay, E. ve Bayraktaroğlu, S. (Eds.) *Uzakdoğu Yönetim Sistemleri içinde* (ss.135-167). İstanbul: PASİAD YAYINLARI
- Aysan, H. (2017). Conflicting institutional logics in the religious context of Islam. *Journal of Management & organizational studies*, 2(1), 49-70.

- Backman, M. (2001). *Asian eclipse: Exposing the dark side of business in Asia*. Wiley.
- Bae, B. S. (2013). 유교의 공과 사 (Konfüçyanizmde Kamusal ve Özel). *동서사상 (Dongseo Felsefe)*, 14, 95-120.
- Bae, M. W. (1996), 재벌의 형성과 승계에 관한 연구 (Kore Chaebollerin oluşum ve Veraset Çalışma), *관동대학교 기업경영연구학회지(Kwandong Üniversitesi Akademik Dergisi 'Yönetim')*, 15
- Bae, J. (1997). Beyond seniority-based systems: A paradigm shift in Korean HRM? *Asia Pacific Business Review*, 3(4), 82-110.
- Bae, J. H. (2018), 기업 내부노동시장 변화와 인적자원개발 투자 유인 (İşletme İç İşgücü Piyasasındaki Değişiklikler ve İnsan Kaynakları Gelişimine Yatırım Teşvikleri), *노동경제논집(Çalışma Ekonomis Dergisi)*, 41(1), 83-124.
- Bae, J. ve Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management journal*, 43(3), 502-517.
- Bae, J. ve Rowley, C. (2001). The impact of globalization on HRM: The case of South Korea. *Journal of World Business*, 36(4), 402-428.
- Bae, S. C., Kwon, T. H. ve Lee, J. W. (2011). Does corporate diversification by business groups create value? Evidence from Korean chaebols. *Pacific-Basin Finance Journal*, 19(5), 535-553.
- Bae, Y. D. (2020). Kore Savaşı sırasında Kuzey Kore'ye taşınan Güney Koreli Ailelerinin Torunlarının Meşruiyet Mirası ve Atalara Yükselişi - Andong'daki Üç Klanın Bir Örnek İncelemesi (한국전쟁시기 월북 종손의 종통 승계와 조상 되기-안동지역 혈연공동체의 세 종가 사례). *비교민속학(karşılaştırmalı folklor)*, 72, 9-43.
- Baek, J. W. (2018), 오너 CEO 기업과 비오너 CEO 기업과의 경영실적 비교분석 (CEO'su Sahibi Şirketler ve CEO'su Sahibi Olmayan Şirketler Arasındaki Yönetim Performansının Karşılaştırmalı Analizi). *산업경제연구(Endüstriyel Ekonomik Araştırma)*, 31(4), 1313-1329.
- Baik, K. B., Seo, J. H., Koo, J. S. ve Kim, J. H. (2010). 한국형 리더십(Kore Tarzı Liderlik). *인사조직연구(HR Örgüt Araştırma)*, 18(4), 33-69.
- Baik, K. R., Lee, S. J., Sasano, ve Misae. (2018). Kore familizmi ve aile kavramı: 'Sosyal uyum' teorisinin perspektifi (한국의 가족주의와 가족 관념: '사회결합'론의 관점). *한국사회학(Kore Sosyolojisi)*, 52(4), 115-159.
- Ban, H. J. (2007), 한국 가족지배기업의 레버리지와 경영성과 (Koreli Aile Tarafından Yönetilen Şirketlerin Kaldıraç ve Yönetim Performansı). *경영연구(Yönetim Araştırması)*, 22, 39-60.

- Ban, G. W., Kim, B. I. ve Park, D. J. (2017). 한국의 스킬과 노동시장 성과-국제비교 분석을 중심으로(Kore'de Beceriler ve İşgücü Piyasası Sonuçları: Uluslararası Bir Karşılaştırma Çalışması). *한국직업능력개발원(Kore Mesleki Beceriler Geliştirme Enstitüsü), Devlet Kuruluşu Tarafından Yayınlanan Araştırma Raporu Kitapçığı*, Sejong, Korea
- Ban, G. W., Kim, M. R., Kim, B. I., Park, D. J. ve Choi, H. R. (2018). 한국의 기업은 왜 교육훈련에 투자하지 않는가? (Koreli Şirketler Neden Eğitim ve Öğretime Yatırım Yapmıyor?). *한국직업능력개발원(Kore Mesleki Beceriler Geliştirme Enstitüsü), Devlet Kuruluşu Tarafından Yayınlanan Araştırma Raporu Kitapçığı*, Sejong, Korea.
- Bang, H. J. (2014). 직급체계 개편의 문제점과 대응방안에 대한 연구: 국내 A 사의 직급 개편 사례를 중심으로(Personel Derecelendirme/Sınıf Sisteminin Yeniden Tasarlanması İçin Problemler ve Çözümler: Koreli Bir Şirketin Örnek Çalışması). *경영교육연구(İşletme Eğitimi)*, 29(4), 30-55.
- Berger, P. L. (1983). Secularity: West and east. In Cultural Identity and Modernization in Asian Countries. *Proceedings of Kokugakuin University Centennial Symposium. Kokugakuin University Institute for Japanese Culture and Classics*.
- Berger, P. L. (1988). An East Asian development model? İçinde, Edt. Peter L. B. ve Hsiao, H. H. M., *In Search of An East Asian Development Model*. Routledge.
- Bettis, R. A. ve Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.
- Bevort, F. ve Suddaby, R. (2016). Scripting professional identities: how individuals make sense of contradictory institutional logics. *Journal of Professions and Organization*, 3(1), 17-38.
- Bjerregaard, T. ve Jonasson, C. (2014). Managing unstable institutional contradictions: The work of becoming. *Organization Studies*, 35(10), 1507-1536.
- Bong, K. H., Park, S. ve Park, J. (2020). What types of public R&D support increase employment performance? Evidence from Korean firm-level data. *Applied Economics Letters*, 27(8), 673-678.
- Bomhoff, E. J. ve Gu, M. M. L. (2012). East Asia remains different: A comment on the index of "self-expression values," by Inglehart and Welzel. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(3), 373-383.
- Brezis, E. S. ve Kim, H. (2009). Was the Korean slave market efficient?
- Cai, Y. ve Mehari, Y. (2015). The Use of Institutional Theory in Higher Education Research. In *Theory and method in higher education research*. Emerald Group Publishing Limited.

- Chae, S. Y. (2017). 포괄적합도이론과 유교의 혈연윤리(Kapsayıcı Uygunluk Teorisi ve Konfüçyüsçü Akrabalık Etiği). *예술인문사회융합멀티미디어논문지(Sanat, Beşeri Bilimler ve Sosyoloji ile Yakınsak Multimedya Dergisi)*, 7, 449-458
- Chae, S. Y. (2020). 혈연 중심의 유교 윤리와 진화심리학적 이타성(Kan Bağlı Merkezli Konfüçyüs Etiği ve Evrimsel Psikolojik Özgecilik). *초등도덕교육(Temel Ahlaki Eğitimi)*, 67, 347-387.
- Chang, D. J. (2001). 가족경영의 제도적 논리-한국재벌의 규범적 동형화(Aile İşletmenin Kurumsal Mantık – Kore Chaebol’lerin Normativ İzomorfizm). *경제와사회(Ekonomi ve Toplum)*, 51, 161-188.
- Chang, H. G. (2008). 한국사회의 연고주의 담론과 유교와의 무관련성 (Kore Toplumunda Nepotizm Söylemi: Orijinal Konfüçyen Değerleri ile ilgisi yok). *아태연구(Asya Pasifik Araştırma)*, 15 (1), 105-124
- Cheng, C. Y. (1989). Totality and mutuality: Confucian ethics and economic development. In *Proceedings of a Conference on Confucianism and Economic Development in East Asia* (pp. 29-31).
- Cheol, K. H. ve Byun, H. S. (2019). Nepotism in Korean Family Firms. *Journal of Insurance and Finance*, 30(3), 71-108.
- Chinese Culture Connection. (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of cross-cultural psychology*, 18(2), 143-164.
- Cho, M. S. ve Oh, J. R. (2018), 다원화된 제도적 논리가 조직의 대응전략에 미치는 영향에 대한 연구: 농촌진흥청 책임운영기관 사례 비교연구를 중심으로 (Çeşitlendirilmiş Kurumsal Mantığın Örgütsel Müdahale Stratejileri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma: Kırsal Kalkınma İdaresi Başkanlığı Faaliyette Bulunan Sorumlu Örgütlerin Karşılaştırmalı Örnek Olay Çalışması). *현대사회와 행정(Modern Toplum ve İdari)*, 28.1: 155-188
- Cho, H. J., Jin, B. ve Watchravesringkan, K. T. (2016). A cross-cultural comparison of materialism in emerging and newly developed Asian markets. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 6(1), 1-10.
- Cho, Y. (2012). Colonial modernity matters? Debates on colonial past in South Korea. *Cultural Studies*, 26(5), 645-669.
- Cho, Y. H. ve Yoon, J. (2001). The origin and function of dynamic collectivism: An analysis of Korean corporate culture. *Asia Pacific Business Review*, 7(4), 70-88.
- Choe, H. ve Lee, B. S. (2003). Korean bank governance reform after the Asian financial crisis. *Pacific-Basin Finance Journal*, 11(4), 483-508.

- Choi, D. S., Michell, P. ve Palihawadana, D. (2008). Exploring the components of success for the Korean chaebols. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 311-322.
- Choi, J. P. ve Cowing, T. G. (1999). Firm behavior and group affiliation: the strategic role of corporate grouping for Korean firms. *Journal of Asian Economics*, 10(2), 195-209.
- Choi, J. T. (1999). Confucian Value on the Corporate Community & HRM in Korea. *Seoul Journal of Business*, 5.
- Choi, M. K. (2014). 중등 도덕, 윤리과 교육에서의 효 교육(Kore Ortaokullarında Ahlaki ve Etik Eğitim Yoluyla Hyo Eğitimi). *윤리연구(Etik Araştırma)*, 96, 25-51.
- Choi, S. ve Hasan, I. (2005). Ownership, governance, and bank performance: Korean experience. *Financial markets, institutions & instruments*, 14(4), 215-242.
- Choi, W. S. ve Lee, W. B. (2005). Is family ownership a determinant of firm performance. *The Korean Journal of Finance*, 18(1), 121-155.
- Choi, Y. J. (2003). 젠더에 대한 유교의 담론 (Cinsiyet üzerine Konfüçyen söylem). *사회사상과 문화(Sosyal Düşünce ve Kültür)*, 8, 103-119.
- Chun, I. Y. ve Lee, K. M. (2015). 유교적 관점에서 본 리더십과 기업가정신: 두산그룹 창업과정을 중심으로 (Konfüçyüsçü Bakış Açısından Liderlik ve Girişimcilik: Doosan Group Kuruluş Süreçlerinde). *리더십연구(Liderlik Araştırma)*, 6(3), 55-85.
- Chun, M. S. ve Choi, B. W. (2001). 한국기업의 인사관리 특징과 HRM 역할 변화(Koreli Firmalarda İKY'nin Özellikleri ve İKY'nin Değişen Rolü). *경상논집(Kyeongsang Dergi)*, 15, 125-156.
- Chung, J. Y. (1999). *시련은 있어도 실패는 없다. (Otobiyografi : Zorluklar vardır ama başarısızlık yoktur)*. 제삼기획. (Jesamgihwek).
- Chung, K. H., Lee, H. C. ve Jung, K. H. (2016). Korean Management. In *Korean Management*. de Gruyter.
- Chung, Y. H. (2004). 한국인의 근대적 지아 형성과 오리엔탈리즘 (Kore'nin modern benlik ve oryantalizm oluşumu). *정치사상연구(Siyasal Düşünce Araştırması)*, 10, 33-54.
- Chung, Y. H. (2006). 조선의 조공체제 인식과 활용 (Haraç Sistemi ve Joseon Hanedanlığı Uygulaması). *한국정치외교사논총(Kore Siyaseti ve Diplomasi Tarihi)*, 27.2, 5-32.

- Chung, Y. H. ve Koh, S. J. (2015). 사회갈등지수 국제비교 및 경제성장에 미치는 영향 (Sosyal Çatışma Endeksi ve Ekonomik Büyüme). *보건복지포럼 (Sağlık ve Refah Forumu)*, 2015(3).
- Cobb, A. J., Wry, T. ve Zhao, E. Y. (2016). Funding financial inclusion: How the contextual contingency of funder practices affects capital acquisition by microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2103-2131.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- Crawford, J. (2022). Defining Post-Pandemic Work and Organizations: The Need for Team Belongingness and Trust. *Leadership–New Insights*.
- Cruz, G. (2016). A criticism of the use of ideal types in studies on institutional logics. *Organizações & Sociedade*, 23, 646-655.
- Cyranoski, D. (2010). Korean deaths spark inquiry: cases highlight the challenge of policing multinational trade in stem-cell treatments. *Nature*, 468(7323), 485-486.
- Çakmak, N. S. (2015). Güney Kore Toprak Reformunun Ekonomi Politikası. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(1), 165-192.
- Çetin, R. ve Karadaş, S. (2018). Han Nehri Mucizesi: Ekonomik Kalkınmada Güney Kore Örneği. *İstanbul İktisat Dergisi*, 68(1), 93-112.
- Çevik, Ö. C. (2015). Güney Kore Kalkınmasında Mesleki Eğitim Sisteminin Rolü. *İş ve Hayat*, 1(2), 69-92.
- DART (Elektronik Açık Kurumsal Muhasebe Bilgi Sistemi) <http://dart.fss.or.kr/> (Erişim tarihi: 08.09.2021)
- Deuchler, M. (2021). The Impact of Confucianism on the Korean Kinship System—A Reconsideration. *JCPC (Journal of Confucian Philosophy and Culture)*, 36, 5-23.
- Dimaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol: 48, No: 2, s. 147-160.
- Dimaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1991), “Introduction”, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* İçinde, Edt. Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio, The University of Chicago Press, Chicago, ss: 1-41.
- Doğan, B. ve Can, M. (2016). Küreselleşmenin Büyümeye Etkisi: Güney Kore Örneğinde Eşbütünleşme Analizi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 197-220.

- Dunn, M. B. ve Jones, C. (2010), Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55,
- Dünya Bankası Veri Sistemi <https://data.worldbank.org/> (Erişim tarihi: 19.09.2021)
- Dünya Değer Araştırması <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp> (Erişim tarihi: 30.11.2021)
- Erkök, B. (2019). Kalkınmada Güney Kore Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1401-1416.
- Fainshmidt, S., Judge, W. Q., Aguilera, R. V. ve Smith, A. (2018). Varieties of institutional systems: A contextual taxonomy of understudied countries. *Journal of World Business*, 53(3), 307-322.
- FKI (Kore Sanayi Federasyonu). (2021). 국가 갈등지수 OECD 글로벌 비교 (Ulusal Çatışma Endeksi OECD Küresel Karşılaştırma). Seoul
- Flynn, L. R., Goldsmith, R. E. ve Kim, W. M. (2013). A cross-cultural study of materialism and brand engagement. *Journal of Multidisciplinary Research (1947-2900)*, 5(3).
- Foucault, M. (2011), *감시와 처벌 (Hapishanenin Doğuşu: Gözetim Altında Tutmak ve Cezalandırmak)*, Korece Çeviri Oh Saeng Keun, Nanam Kitapevi
- Foucault, M. (2020), *광기의 역사 (Deliliğin Tarihi)*, Korece Çeviri Lee Kyu Hyun, Nanam Kitapevi
- Franke, T. ve zu Knyphausen-Aufsess, D. (2014). On dominant logic: review and synthesis. *Journal of Business Economics*, 84(1), 27-70.
- Friedland, R. ve Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. in Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio. (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press. pp.232-263.
- Friedman, T. L. (2006), *The World Is Flat : A Brief History of the Twenty-First Century, Updated and Expanded edition*, Farar, Straus and Giroux
- Glaser, V. L., Fast, N. J., Harmon, D. J., & Green Jr, S. E. (2016). Institutional frame switching: How institutional logics shape individual action.
- Godelier, E. (2009). History, a Useful “Science” for Management? From Polemics to Controversies 1. *Enterprise & Society*, 10(4), 791-807.
- Gökçe, Ö. (2017). Kore Kolektivizminin Tarihsel ve Düşünsel Kökenleri Üzerine. *Avrasya İncelemeleri Dergisi*, 6(2), 177-200.

- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. ve Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gülmez, A. (2009). Endojen Büyüme Teorileri Kapsamında Türkiye ve Güney Kore'de Ekonomik Büyümenin Karşılaştırmalı Analizi. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 201-233.
- Green Jr, S. E., Babb, M., & Alpaslan, C. M. (2008). Institutional field dynamics and the competition between institutional logics: The role of rhetoric in the evolving control of the modern corporation. *Management Communication Quarterly*, 22(1), 40-73.
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X. ve Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization science*, 21(2), 521-539.
- Ha, Y. C. (2012). 외환위기 이후 정실자본주의의 제도적 기반: 예비적 고찰 (Kore Dostu Kapitalizminin Kurumsal Temellerinde Süreklilik ve Değişim: Bir Ön Değerlendirme). *한국정치연구 (Journal of Korean Politics)*, 21.
- Ha, Y. S. (2011), *제도분석(Kurum Analizisi: Teori ve Tartışmalar)*, Dasan Kitapevi, Seoul.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Garden city. NY: Anchor.
- Hall, D. L. ve Ames, R. T. (1987). *Thinking through confucius*. Suny Press.
- Han, D. H. (2012). The Successful Cases of the Korea's Saemaul Undong (New community movement), Ministry of Strategy and Finance, *Devlet Kuruluşu Tarafından Yayınlanan Araştırma Raporu Kitapçığı*.
- HANAIF (Hana Bankası Araştırma Enstitüsü). (2021). *생애금융보고서_210429*(Hayat Finansal Raporu_210429). Hana Bankası, Seoul.
- Hattori, T. (1997). Chaebol-style enterprise development in Korea. *Developing Economies*, 35(4), 458.
- Hemmert, M. (2012). *타이거 매니지먼트 (Tiger management: Korean companies on world markets)*, Korece çeviri Jeong, K. J., Park, Y. ve Im, W. S., Rainmaker, Seoul.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., ve Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, (Vol. 2). New York: Mcgraw-hill.

- Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- HRI (Hyundai Araştırma Enstitüsü). (2012). 국내 가구의 교육비 지출구조 분석(Yerli Hanelerin Eğitim Harcama Yapısının Analizi). Seoul.
- https://www.chosun.com/site/data/html_dir/2017/11/15/2017111501844.html (Erişim tarihi: 16.04.2021)
- https://www.hani.co.kr/arti/economy/heri_review/407608.html (Erişim tarihi: 28.09.2020)
- <https://www.hankyung.com/news/article/2010012052698> (Erişim tarihi: 25.07.2020)
- https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=13154&schCtgr= (Erişim tarihi: 29.12.2020)
- <https://www.joongang.co.kr/article/23507901#home><https://www.sisain.co.kr/news/articleView.html?idxno=16725> (Erişim tarihi: 25.02.2022)
- Huntinton, S. P. (2016), *문명의 충돌 (Medeniyetler Çatışması ve Dünya Düzeninin Yeniden Kurulması)*, Korece Çeviri Lee Hee Jae, Kimyoung Kitapevei, Seoul.
- Hwang, B. J. (2005). 국민교육헌장과 박정희 체제의 지배담론(Milli Eğitim Beyannamesi ve Park Chung-hee Hükümetinin Egemen Söylemi). *역사문제연구(Tarihi Sorun Araştırma)*, 15, 129-175.
- Hwang, K. D. (2001). 유교 문화적 특성과 현대 조직구성원의 의식성향과의 관계에 대한 실증연구 (Konfüçyanizmin kültürel özellikleri ile modern örgüt üyelerinin bilinç eğilimleri arasındaki ilişki üzerine ampirik bir çalışma). *조직과 인사관리연구(Örgüt ve HRM Araştırma)*, 25), 65-90.
- Hwang, K. K. (1999). Filial piety and loyalty: Two types of social identification in Confucianism. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 163-183.
- Hwang, S. ve Kim, W. (2012). Managerial entrenchment of anti-takeover devices: Quasi-experimental evidence from Korea. *Pacific-Basin Finance Journal*, 20(4), 614-638.
- Hwang, S. M. (2011), *한국인의 심리코드 (Korelilerin Psikolojik Kodu)*, ChuSuBat, Seoul
- Jeong, S. B. (2007), *한국인의 문화적 문법 (Korelilerin Kültürel Kuralları)*, Düşünce Aracı, Seoul
- Hyun, Y. S. ve Song, T. B. (2014). 2000 년대 현대자동차 스피드경영 심층 사례 분석(2000'li Yıllarda Hyundai Hız Yönetiminin Derinlemesine Analizi). *경상논총(Kyeongsang Review)*, 32(4), 125-148.

- Jackall, R. (1988). Moral mazes: The world of corporate managers. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 1(4), 598-614.
- Jagodziński, W. (2017). The concept of institutional logics in the research of the spatial organization of economics. *World Scientific*.
- Jang, H. K. (2007). 직업위세에 대한 인식의 국제비교 (Mesleki Prestij Algılarının Uluslararası Karşılaştırması). *한국사회학회 논문집(Kore Sosyoloji Dergisi)*, 419-433
- Jang, H. Y. ve Park, J. K. (1999). 경영자의 내부지분율과 기업의 재무구조 및 성장정책 (Sahipliğin Firmanın Mali Yapısı ve Büyüme Politikası Üzerindeki Etkisinin Analizi). *재무관리연구(Finansal Yönetim Araştırması)*, 16(1), 61-82.
- Jang, S. C. (1999). 한국의 개발국가, 1961-1992: 성장의 역설과 국가-기업관계의 변화 (Kore Kalkınma Devleti, 1961-1992: Ekonomik Büyüme Paradoksu ve Devlet-İşletme İlişkisinin Değişen Doğası). *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Yonsei University, Seoul.
- Jeong, B. J. (1996), 한국의 인사고과제도 특성 및 개선방안 (Kore'nin personel değerlendirme sisteminin özellikleri ve iyileştirme önlemleri). *論文集(Makaleler)*, 38(1), 223-244.
- Jeong, B. K. ve Lee, J. K. (2002). 채용방식과 채용 후 직무태도의 관련성에 관한 연구(İşe Alım Yöntemleri ile İşe Alım Sonrası İş Tutumları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma). *인적자원개발연구(İnsan Kaynakları Geliştirme Araştırması)*, 4(2), 129-158.
- Jeong, C. M. (1984). 인사고과제도 실시상황에 관한 연구: 한국 대규모 기업체를 중심으로(Personel Değerleme Sisteminin Uygulanması Üzerine Bir Araştırma: Büyük Koreli İşletmelere Odaklanarak). *경영논총(İşletme Yayınlar)*.
- Jeong, M. E. ve Ahn, M. W. (2014), 조직장, 제도적 논리 그리고 구성된 행위자 (Örgütsel Alan, Kurumsal Mantık ve Yapılandırılmış Aktör: Kore'de Yerel Yönetim Fonunun Kurumsallaşması). *한국정책학회보(Kore Politika Dergisi)*, 25(3), 37-75.
- Jo, S. J. (2013). 새마을운동 재조명을 통한 마을공동체 활성화 방안 (Saemaeul Hareketinin Yeniden Aydınlatılması Yoluyla Köy Topluluklarını Canlandırma Önlemler). 한국지방행정연구원 (Kore İlçe İdari Araştırma Enstitüsü), *Devlet Kuruluşu Tarafından Yayınlanan Araştırma Raporu Kitapçığı*, 1-148., ISBN 978-89-7865-375-6
- Jung, H. W., Park, S. H., Sohn, M. ve Chung, H. (2020). A Study on the Policy Decision Making Process of Seoul-Type Paid Sick Leave: Applying Kingdon's Multiple Streams Model. *Health Policy and Management*, 30(3), 286-300.

- Jung, H. Y. (2005). 동서양 조직관 비교(Doğu ve Batı Örgütsel Bakış Açılarına Karşılaştırmalı Perspektif). *정부학연구(Hükümet Araştırma)*, 11(2), 224-260.
- Jung, H. Y. (2006). 조직에서의 합리성: 동서양비교(Örgütlerdeki Rasyonellik: Doğu ve Batı Karşılaştırması). *행정논총 (Kore Kamu Yönetimi Dergisi)*, 44 (4).
- Jung, T. Y. (2010). 한국사회의 집단주의적 성격에 대한 역사· 문화적 분석(Kore toplumunun kolektivist doğasının tarihsel ve kültürel analizi). *한국심리학회지: 사회 및 성격(Kore Psikoloji Dergisi: Toplum ve Kişilik)*, 24(3), 53-76.
- Jwa, S. H. (2017). *The rise and fall of Korea's economic development: Lessons for developing and developed economies*. Springer.
- Jin, B., Jung, S. ve Jeong, S. W. (2018). Dimensional effects of Korean SME's entrepreneurial orientation on internationalization and performance: the mediating role of marketing capability. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 195-215.
- Jin, H. K. (2003). 유교적 법률 규정의 현재와 미래 (Konfüçyen Yasal Düzenlemelerinin Bugünü ve Geleceği) . *사회사상과 문화(Sosyal Felsefe ve Kültür)*, 8, 161-174.
- Kalinowski, T. (2008). State-civil society synergy and cooptation: the case of the minority shareholder movement in Korea. *Korea Observer*, 39(3), 339-367.
- Kang, B. S. (2008). 유교도덕교육의 이론적 패러다임과 우리 도덕과교육 (Konfüçyen Ahlak Eğitiminin Teorik Paradigması ve Ahlak Eğitimimiz). *윤리교육연구 (Ahlak Eğitim Araştırma)*, 17, 175-200.
- Kang, C. K. (1999), *재벌개혁의 경제 (Chaebol Reformu Ekonomisi)*, 2. Baskı, Dasan Kitapevi, Seoul
- Kang, H. R., Kang, S. C., Noh, H. T., Park, S. E., Jeong, M. H., Moon, J. W., ... Kim, H. C. (2016), *K-매니지먼트 2.0: 지속가능한 혁신공동체를 향한 실천전략 (K-Management 2.0: Sürdürülebilir İnovasyon Topluluğu için Eylem Stratejileri)*, Clould9, HR Örgüt Dergisi, Seoul
- Kang, J. K. (2008). 재벌기업과 비재벌기업의 경영성과 분석 (Chaebol ve chaebol olmayan şirketlerin iş performanslarının analizi). *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Konkuk University, Seoul, Korea.
- Kang, M. H. (1999). 재벌개혁과 기업지배구조(Chaebol Reformu ve Kurumsal Yönetim). *한국경제연구(Kore Ekonomi Araştırma)*, 3(1), 113-151.
- Kang, S. ve Choi, J. (2016). Confucian business ethics in Korea: pre-modern welfare state. *Asia Pacific Business Review*, 22(3), 422-438.

- Kang, S. J. (2004). 유교사상에 나타난 여성에 대한 이해 (Konfüçyanizmde Kadın Anlayışı). *한국동양정치사상사연구(Kore Oryantal Siyasi Düşünce Tarihi Araştırma)*, 3.2, 7-48.
- KEF (Kore İşletmeciler Federasyonu). (1989). *노동경제 40 년사 (40 yıllık İşgücü Ekonomisi)*. KEF, Seoul.
- Keum, J. T. (2008), *유교와 한국사회 (Konfüçyanizm ve Kore Toplum)*, Korean Studies Information, Gyeonggi-do, Korea
- KERI (Kore Ekonomi Araştırma Enstitüsü). (1995). *한국의 기업집단: 30 대 기업집단의 형성과 성장요인 (Kore Chaebollers: 30 büyük Chaebollerin Oluşumu ve Büyüme Unsurları)*. Seoul.
- KERI (Kore Ekonomi Araştırma Enstitüsü). (2021) 저출산·고령화 추세 국제비교와 정책시사점 (Düşük Doğurganlık ve Yaşlanma Eğilimlerinin ve Politika Etkilerinin Uluslararası Karşılaştırması). 2021.2.18 tarihi yayınlamış bildiri
- Kim, A. E. ve Park, G. S. (2003). Nationalism, Confucianism, work ethic and industrialization in South Korea. *Journal of contemporary Asia*, 33(1), 37-49.
- Kim, B. S. (1994), 유교와 경제성장의 관계 분석-논어의 재해석을 통하여 (Konfüçyanizm ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin analizi – ‘Seçmeler’in yeniden yorumlanması yoluyla). *한국행정학보(Kore Kamu Yönetimi Dergisi)*, 28(2), 361-378.
- Kim, C. S. (2015). 조직의 문화와 특성이 조직효과성에 미치는 영향(Örgüt Kültürü ve Özelliklerinin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkisi). *한국정책연구(Kore Policy)*, 15(1), 1-17.
- Kim, D. B. ve Oh, K. T. (2018). 우리나라 기업 인사관리 관행의 변화 추이(Kore'de İşletme Personel Yönetimi Uygulamalarındaki değişiklikler ve Eğilimi). *노동리뷰 (İşgücü İncelemesi)*, 2018(6), 47-64.
- Kim, D. C. (2018). 한국형 신자유주의 기원으로서 반공자유주의: 반공국가, 발전국가와 신자유주의의 연속성 (Kore Tarzı Neo-liberalizmin Kökeni Olarak Anti-komünist Liberalizm: Anti-komünist ve Kalkınmacı Devletin Neo-liberalizme Doğru Sürekliliği). *경제와사회 (Ekonomi ve Toplum)*, 240-276.
- Kim, D. K. ve Kim, B. G. (2016). 한국기업의 가족경영은 기업가치를 감소시키는가? (Aile Mülkiyeti ve Kurumsal Değer: Koreli Aile Firmalarının Kanıtları). *金融工學研究(Finans Mühendisliği Araştırma)*, 15(2), 91-120.
- Kim, D. W. (2020). 한국재벌과 소유·경영 승계: LG 와 두산의 비교(Kore Chaebollerinde Aile Mülkiyeti ve Kontrolü : LG ve Doosan Grubunun Karşılaştırmalı Bir Çalışması). *경영사연구(İşletme Tarihi)*, 35(1), 71-90.

- Kim, D. W. ve Kim, B. G. (2016). 한국기업의 가족경영은 기업가치를 감소시키는가? (Koreli şirketlerin aile yönetimi kurumsal değeri düşürür mü?). *金融工學研究(Finans Mühendisliği Araştırması)*, 15(2), 91-120.
- Kim, D. Y. (2017). 한국 자본주의와 그 정신: 한국의 근대화화 근대성에 대한 사회학적 연구 (Kore Kapitalizmi ve Ruh: Kore'de Modernleşme ve Modernite Üzerine Sosyolojik Bir Çalışma). *한국사회학회 심포지움 논문집 (Kore Sosyoloji Derneği Sempozyumu Bildiriler Kitabı)*, 25-42.
- Kim, E. (2006). The impact of family ownership and capital structures on productivity performance of Korean manufacturing firms: Corporate governance and the “chaebol problem”. *Journal of the Japanese and International Economies*, 20(2), 209-233.
- Kim, E. M. (1997), *Big Business, Strong State*, New York State Üniversitesi Yayınevi, New York
- Kim, H. J. (2014). 한국기업의 지배구조 특성이 조직성과에 미치는 영향: 조직학습 균형관점을 중심으로(Koreli Firmaların Yönetişim Yapısal Özellikleri ve Organizasyon Performansı: Örgütsel Öğrenme perspektifinden iki yönlülük). *무역연구(Dış Ticaret Araştırma)*, 10(5), 615-635.
- Kim, J. K. (2008). 한국의 고위공직자에 요구되는 청렴성, 도덕성의 기준 (Koreli Üst Düzey Yetkililer İçin Dürüstlük ve Ahlak Standartları). *공법학연구 (Kamu Yasa Araştırma)*, 9(3), 3-30.
- Kim, J. M. ve Lee, J. H. (2004). 한국 대기업의 계층교육과정 내용 분석(Kore'deki Büyük Şirketler için Pozisyon Düzeyine Göre Eğitim Programlarının İçerik Analizi). *직업교육연구(Mesleki Eğitim Araştırma)*, 23(3), 239-268.
- Kim, K. C. (2015). 친일재산 환수의 쟁점과 의의(Kore'de Japon Sömürge Yönetiminin İşbirlikçilerinin Varlıklarının Kamulaştırılmasının Sorunları ve Önemi). *법과 사회(Hukuk ve Toplum)*, 49, 69-102.
- Kim, K. H., Ahn, S. Y., Chang, S. S., Kim, M. R. ve Choi, D. S. (2009). 아동·청소년의 생활패턴에 관한 국제비교연구(Çocukların ve Ergenlerin Yaşam Kalıpları Üzerine Uluslararası Karşılaştırmalı Çalışma). *한국청소년정책연구원 발간자료(Kore Gençlik Politikası Enstitüsü), Devlet Kuruluşu Tarafından Yayımlanan Araştırma Raporu Kitapçığı*, 11-1351000-000305-01.
- Kim, K. H., Kim, W. B., ve Kim, K. S. (2010). 한국의 국가발전에서 행정의 역할(Kore'de Devlet Geliştirme ve Kamu Yönetimi). *국정관리연구(Kamu Yönetimi Araştırma)*, 5(2), 1-24.
- Kim, K. I. (2001), *공자가 죽어야 나라가 산다 (Konfüçyus ölmeli ki, millet yaşar)*, Bada Kitapevi, Seoul

- Kim, K. J. ve Lee, Y. S. (2021). IMF 외환위기 이후 한국 사회의 탈도덕화: 공평성, 순수성 변화를 중심으로(IMF Krizinden Sonraki Kore Toplumunun Ahlaksızlaşması). *한국사회학(Kore Sosyoloji)*, 55(2), 29-59.
- Kim, K. K. (2016). 한국사회 교육열의 동인, 유산, 승화방안에 대한 탐색적 고찰 (Kore'de Eğitim Hevesinin Temel Etkenleri, Mirasları ve Yüceltilmesine İlişkin Keşifsel Bir Çalışma). *교육학연구(Eğitim Araştırma)*, 54, 229-257.
- Kim, K. W. (2019). 공직선거 후보자의 도덕성이 선거결과에 미치는 영향 (Kamu Görevlisi Adaylarının Ahlakının Seçim Sonuçlarına Etkisi). *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Seoul National University, Seoul, Korea.
- Kim, N. (2020). 우리의 불행은 당연하지 않습니다: 대한민국의 불편한 진실을 직시하다 (*Talihsizliğimiz kabul edilemez: Güney Kore'nin rahatsız edici gerçeğiyle yüzleşin*), Haenem, Seoul.
- Kim, S. H. (2003). 종교: 한국 유교의 종교학적 이해와 서술을 위한 제안(Din: Kore Konfüçyanizminin Dini Anlayış Üzere Bir Tanımı ve Öneri). *국학연구(Gelenek Araştırma)*, 3, 331-368.
- Kim, S. J. (2014). 경제성장과 교육의 공정경쟁(Ekonomik Büyüme ve Eğitimde Adil Rekabeti). *경제논집(Ekonomi Araştırma)*, 53.
- Kim, S. K. (2006). 유교자본주의? 짧은 유행과 긴 여운 그리고 남은 과제(Konfüçyen kapitalizm? Kısa moda, uzun süre kalıcı tat ve kalan görevler). *오늘의 동양사상(Bugünün Doğu Düşünceleri)*, (14), 61-80.
- Kim, S. W. (2008). 친일청산과 관련한 법적 문제 (Japon Yanlısı Tasfiye ile Bağlantılı Yasal Konular). *아주법학(Aju Kanun)*, 2(1), 77-102.
- Kim, T. Y. (2012). 제도적 행위자와 제도적 논리: 한국 대학에서의 사회복지학과의 확산 (Kurumsal Aktörler ve Kurumsal Mantık: Kore Üniversitelerinde Sosyal Refah Bölümünün Yayılması). *사회와 이론(Toplum ve Teori)*, 307-339.
- Kim, W. B. (2014). 한국의 교육열 (Kore'nin Eğitim Hevesi). *지식의 지평 (Bilgi Ufku)*, 17, 104-120.
- Kim, Y. H. (2015), *한중일의 유교문화담론 (Kore, Çin ve Japon'un Konfüçyanizm Söylemleri)*, SungGunKwan Üniversitesi Yayınevi, Seoul
- Kim, Y. J. (2003). 기업지배구조가 기업가적 전략, 경영진에 대한 신뢰 및 조직성과에 미치는 영향(Kurumsal Yönetim Yapının Girişimcilik Stratejisine, Yönetici Güvene ve Örgütsel Performansına Etki Üzere Araştırma). *대한경영학회지(Dehan Yönetimi Bilgisi)*, 38, 933-956.

- Kim, Y. M. (1986). 도시빈민의 복지의식과 그 의미, 영세민과 비영세민의 비교(Kentsel Yoksullarının Refah Bilinci, Yoksul ve Yoksul Olmayan İnsanların Karşılaştırılması). *한국사회복지학(Kore Sosyal Refah Araştırma)*, 9, 3-19.
- Kim, Y. M. ve Park, K. S. (2004). 한국 대기업 최고경영자의 지연과 학연(İşletme Sahipler ve Profesyonel CEO'lar Arasındaki Bölgesel ve Okul Bağları). *산업관계연구(Endüstri İlişkisi Araştırma)*, 14(2), 77-96.
- Kim, Y. R. (2000), 일본 재벌과 한국 재벌의 개념 비교 (Kore Chaebol ile Japonya Zaibatsu'nun Kavram karşılaştırılması). *산업과 경영(Sanayi ve Yönetim)*, 13(1)
- Kim, Y. R. (2005), 효성그룹 창업자 만우 조홍제 선생의 경영이념과 기업가 정신 (Hyosung Group Kurucusu Man-u Cho Hong-je'nin Yönetim Felsefesi ve Girişimci Ruh). *경영사연구(Yönetim Tarihi)*, 20.
- Kim, Y. R. (2011), 삼성그룹 창업자 이병철 경영 (학) 의 연구 (Samsung Group Kurucusu Lee Byeong-cheol'un Yönetim Felsefesi Araştırması). *경영사연구(Yönetim Tarihi)*, 26, 5-57
- Kim, Y. S. (2018), 제도적 논리 관점에서의 인적자원관리: 위계, 시장, 공동체 논리의 공존방식을 중심으로 (Kurumsal Mantık ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Hiyerarşi, Pazar ve Topluluk Mantığının Bir Arada Varlığı). *현상과 인식(Fenomen ve Algı)*, 42(2), 93-120.
- Ko, Y. S. (2008). *한국 경제의 성장과 정부의 역할: 과거, 현재, 미래*. (Kore ekonomisinin büyümesi ve hükümetin rolü: geçmiş, bugün ve gelecek). KDI (Kore Kalkınma Enstitüsü)
- Koh, Y. J. (2003). Neo-Confucianism as the dominant ideology in Joseon. *Korea Journal*, 43, 59-86.
- Kong, B. H. (2011), *대한민국 기업흥망사(Koreli Şirketlerin Yükseliş ve Düşüş Tarihi)*, HeNem Kitapevi, Seoul
- Kore İstatistik Veri Sistemi, <https://kosis.kr/index/index.do> (Erişim Tarihi: 03.04.2022)
- KOSTAT (Kore istatistik Kurumu). (2020). 2019 년 초중고 사교육비조사 결과 (2019 İlk, Orta ve Lise Özel Eğitim Harcama Anketi Sonuçları). Seoul.
- Kuhn, T. S. (1996), *The Structure of Scientific Revolutions*, 3rd edition, Chicago University Press
- Kwon, J. W., Kim, H. C. Ve Oh, D. H. (2013). Do Korea, China and Japan form a cultural cluster?. *국제경영연구(International Management Research)*, 24(3), 23-49.

- Lawrence, T. B., Hardy, C., ve Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of management journal*, 45(1), 281-290.
- Le, P. C. L., Kim, J. I. ve Kim, K. (2016). The growth of Korean companies and their contributions to the miracle of the Han River. *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, 11(5), 253-266.
- Lee, B. K. (2003). 한국 신생기업의 생존요인: 이론과 실증 (Koreli Startuplar için Hayatta Kalma Faktörleri: Teori ve Gösteri). *한국경제연구원(Kore Ekonomi Enstitüsü)*, 2-26.
- Lee, C. K. (2010). 성리학의 도입과 한국가족제도의 변화 —종법제도의 정착과 부계혈연집단의 조직화 과정(Konfüçyüsçülüğün Kore'ye Girişi ve Aile Sistemindeki Değişiklikler - Namus ve Paternalizmin Kurulması). *민족문화논총(Ulusal Kültür Dergisi)*, 46, 105-137.
- Lee, C. W. (2014). 한국기업의 조직문화: 조직문화적 역량 관점과 공유가치 DNA 구조 관점에서의 한국 대기업의 성장동력 탐색 (Büyük Koreli şirketlerin örgütsel kültür temelli büyüme motoru üzerine bir araştırma: Kültürel yetenekler modeli ve Paylaşılan değerler DNA yapısı Modeli). *인사조직연구(HR Örgüt Araştırma)*, 22(1), 39-93.
- Lee, C. Y. (2012). Korean culture and its influence on business practice in South Korea. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 184-191.
- Lee, C. Y. ve Lee, J. Y. (2014). South Korean corporate culture and its lessons for building corporate culture in China. *The Journal of International Management Studies*, 9(2), 33-42.
- Lee, G. T. (2000), *한국인의 의식구조 (Korelilerin Bilincinin Yapısı)*, ShinWon Kültür Kikapevi, Seoul
- Lee, H., Hur, M. K, Bae, J. S., Im, S. J., Lee, K. M., Lee, M. W. ve Shin, D. Y. (2015). *K-매니지먼트: 기로에 선 한국형 기업경영 (K-Management: Bir Kavşaktaki Kore Tarzı İşletme Yönetimi)*, Clould9, HR Örgüt Dergisi, Seoul
- Lee, H. K. (2010), *한국재벌사 (Kore Chaebol Tarihi)*, DaeMyoung Kitapevi, Seoul.
- Lee, H. J. (1989). *企業文化論：理論, 技法, 事例研究 (Örgütsel Kültür Teorisi: Teori, Teknikler ve Örnek Çalışmaları)*. 법문사(BeobMun Kitapevi), Seoul.
- Lee, H. J. (2010). 국교에서 교양으로: 한국의 사회변동과 유교 (Devlet Dininden Kültüre : Kore'de Sosyal Değişim ve Konfüçyanizm) *사회이론 (Sosyal Teorsi)* 38, 3-36.

- Lee, H. S. (2016). Neo-Confucianism of Joseon dynasty—its theoretical foundation and main issues. *Asian Studies*, 4(1), 165-194.
- Lee, J. E. (2020). 사회서비스 정책에 대한 복지 태도(Sosyal Hizmet Politikasına Yönelik Refah Tutumu). *보건복지포럼(Sağlık ve Refah Forumu)*, 2020(10), 7-20.
- Lee, J. G. ve Cheon, M. B. (2013). 한국 대기업의 인재상 전개과정과 시대별 특성 비교분석에 관한 탐색적 연구-1980년대 이후 삼성·현대·LG·SK 중심으로(Kore Büyük İşletme Dönemine Göre Doğru Kişiler ve Özellikler Üzerindeki Tarihsel Gelişim Sürecinin Karşılaştırmalı Analizi Üzerine Keşifsel Çalışma - 1980'lerden sonra Samsung/Hyundai/LG/SK'ye odaklanarak). *경영사연구(İşletme Tarihi Araştırma)*, 28(2), 49-78.
- Lee, J. G. ve Kim, H. W. (2010). 한국 공채문화의 사적 전개과정과 시대별 특성 비교분석에 관한 탐색적 연구-80년대 이후 대기업 공채문화(Kore İşe Alma Kültürünün Tarihsel Gelişim Süreci ve Özellikleri Üzerine Keşifsel Çalışma-1980'lerden sonra Büyük İşletmenin İşe Alma kültürüne odaklanarak). *경영사연구(İşletme Tarihi Araştırma)*, 25(2), 215-248.
- Lee, J. G., Park, S. W. ve Jeon, K. S. (2015). 국내 대기업의 핵심가치 교육 사례연구(Kore'deki Büyük Şirketlerde Temel Değer Eğitimi Üzerine Bir Örnek Olay Çalışması). *한국콘텐츠학회논문지(Korea Contents Society)*, 15(6), 547-564.
- Lee, J. M. ve Kim, T. W. (2020). 노인빈곤 원인에 대한 고찰: 노동시장 경험과 가족구조 변화를 중심으로 (Yaşlı Yoksulluğunun Nedenlerine İlişkin Bir Araştırma: İşgücü Piyasası Deneyimi ve Aile Yapısındaki Değişikliklere Odaklanarak). *보건사회연구(Sağlık ve Sosyal Araştırma)*, 40(2), 193-221.
- Lee, J., Roehl, T. W., ve Choe, S. (2000). What makes management style similar and distinct across borders? Growth, experience and culture in Korean and Japanese firms. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 631-652.
- Lee, J. S. (2011). 유교자본주의론과 현대 경영철학의 재조명 (Konfüçyen Kapitalizm ve Modern Yönetim Felsefesinin Eleştirel Bir İncelemesi). *동양고전연구(Doğu Klasik Araştırma)*, 44, 201-226.
- Lee, J. S. (2012). 한국의 가족주의 경영에 대한 연구 (Kore'de Aile Yönetimi Üzerine Bir İncelemesi). *동양고전연구(Doğu Klasik Araştırma)*, 47, 271-295.
- Lee, J. S. ve Kim, H. H. (2008). 조선후기 奴婢賣買 자료를 통해 본 奴婢의 사회·경제적 성격과 奴婢價의 변동 (Joseon Son Dönem Köle(Nobi) Satış Belgeler Üzere Kölelerin Sosyal Ekonomik Özellik ve Fiyat Değişikliği). *한국민족문화(Kore Millet Kültürü)*, 31, 363-408.

- Lee, J. Y. ve Nam, E. Y. (2008). 한국인의 사회적 자본: 인맥의 특징과 중간집단 참여 효과를 중심으로(Korelilerin Sosyal Sermayesi: Sosyal Ağların Özelliklerine ve Orta Grup Katılımının Etkisine Odaklanarak). *한국사회학(Kore Sosyoloji)*, 42(7), 178-214.
- Lee, K. M. ve Hong, K. P. (2014). 성공적인 한국 기업집단의 경영체제 특성과 미래 방향 모색(Başarılı Kore Şirket Gruplarının Yönetişim Sistemleri). *인사조직연구(HR Örgüt Araştırma)*, 22(1), 1-38.
- Lee, K. M., Han, J., Yun, J. K., Yang, D. H., Kim, G. H., Lee, Y. M., ... Park, J. S. (2017), *K-매니지먼트 3.0: 초고령사회 조직활력을 어떻게 높일까? (K-Management 3.0, Süper yaşlı bir toplumun örgütsel canlılığı nasıl arttırılır?)*, Cloud9, HR Örgüt Dergisi, Seoul
- Lee, M. H. (2006). ‘비사회인’: 충효가 남긴 근대적 한국인(Çung ‘충’ ve Hyo ‘효’ Değerin Geride Bıraktığı Modern Koreliler). *한국사회학(Kore Sosyoloji)*, 40(1), 59-92.
- Lee, M. S. (2013). 새마을운동의 이론적 담론과 패러다임의 연구 (Saemaul Hareketinin Teorik Tartışması ve Paradigma Çalışması). *지방행정연구 (İlçe İdari Araştırma)*, 27(1), 45-69.
- Lee, S. H. (2016). 유교의 인성교육에 관한 연구 (Konfüçyanizmin Karakter Eğitimi Üzerine Bir Araştırma). *현대교육연구 (Çağdaş Eğitim Araştırma)*, 28, 177-192.
- Lee, S. H. ve Jeong, D. Y. (2022). LG 그룹 창업주 연암 구인회 회장의 기업가정신과 유교적 뿌리에 관한 연구(LG Group Kurucusu Koo İn-hoe'nin Konfüçyüsçü Kökleri ve Girişimciliği Üzerine Bir Araştırma). *경영사연구(Yönetim Tarihi)*, 37(1), 5-33. 10.22629/kabh.2022.37.1.001
- Lee, W. K. (2005). 동아시아 3 국의 연고주의 비교 (Doğu Asya 3 Ülkelerin Nepotizm ilişkilerin Karşılaştırılması). Lee, W. K. ve diğ. içinde, *한중일 기업문화를 말하다(Kore, Japonya ve Çin'nin Örgüt Kültürü)*, Seoul : 이학사 (İhaksa).
- Lee, Y. H. (2002). 기획: 조선후기 사회를 어떻게 볼 것인가-조선후기 이래 소농사회의 전개와 의의 (Joseon Son Dönem Toplumu Nasıl Bakılır – Joseon Son Dönem Küçük Çiftçilik Toplumunun Gelişimi ve Önemi). *역사와 현실(Tarihi ve Gerçek)*, 45, 3-38.
- Lee, Y. H. (2016). 한국경제사 2: 근대의 이식과 전통의 탈바꿈. (Kore Ekonomi Tarihi 2: Modernitenin Transplantasyonu ve Geleneğin Dönüşümü). Iljogak.
- Lew, S. C. (2001). 한국의 사회자본: 연고집단 (Kore'nin Sosyal Sermayesi: Özel İlişki Grubu). *한국사회학회 기타간행물 (Kore Sosyoloji Ek Yayımları)*, 101-109.

- Lew, S. C., Choi, W. Y. ve Wang, H. S. (2011). Confucian ethics and the spirit of capitalism in Korea: The significance of filial piety. *Journal of East Asian Studies*, 11(2), 171-196.
- Lew, S. C., Choi, W. Y. ve Wang, H. S. (2005). 유교윤리와 한국 자본주의 정신: 효(孝)를 중심으로 (Kore'de Konfüçyen Etik ve Kapitalizmin Ruhü: Hyo(孝) Değerine Odaklanarak). *한국사회학(Kore Sosyoloji)*, 39(6), 52-86.
- Lew, S. C. ve Wang, H. S. (2008). 사회자본 개념으로 재구성한 한국의 경제 발전 (Kore Ekonomik Kalkınmasının Sosyal Sermaye Kavramı ile Yeniden Yorumlanması). *사회와이론 (Toplum ve Teori)*, 109-162.
- Lew, S. C., Wang, H. S. ve Park, S. Y. (2008). 연고집단과 자발적 결사체의 신뢰 비교 연구 (Özel İlişki Grubu ve Gönüllü Derneği'nde Güven Yaratılmasının Karşılaştırılması). *사회사상과 문화 (Sosyal Felsefesi ve Kültür)*, 17, 203-269.
- Lim, U. (2017). 아산이 세운 한국형 기업지배구조: 현대자동차와 토요타자동차 간의 비교분석 (Asan'ın Kurduğu Kore Yönetim Yapısı: Hyundai Motor Company ile Toyota Motor Company Arasında Karşılaştırmalı Analiz). *연세경영연구(Yonsei Yönetim Araştırma)*, 54(2), 1-38.
- Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalism of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50(2): 289-307.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H. ve Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & regional development*, 22(3-4), 241-264.
- MacFarquhar, R. (1980). The post-Confucian challenge. *The Economist*, 9(1980), 67-72.
- Memili, E., Fang, H. C., Koc, B., Yildirim-Öktem, Ö. ve Sonmez, S. (2018). Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 9-28.
- Miller, D., Minichilli, A. ve Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.
- Min, C. (2004), *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, 2nd edition, Cengage Learning
- Minkov, M. ve Hofstede, G. (2012). Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey. *Journal of cross-cultural psychology*, 43(1), 3-14.
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R. ve Elms, H. (2008). Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 33(3), 750-770.

- Moon, E. S. ve Park, B. J. (2014). ‘孝’를 중심으로 한 유교윤리와 한국의 기업가 정신 (Hyo '孝' merkezli Konfüçyen etik ve Kore girişimci Ruhü). *한국전략경영학회 학술대회발표논문집(Kore Stratejik Yönetim Dergisi Konferans Bildiriler Kitabı)*, 210-230.
- Morgan, G. (1996), *Images of Organization*, 2nd edition, Sage Publications
- Morris, T., ve Pavett, C. M. (1992). Management style and productivity in two cultures. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 169-179.
- Na, E. Y. ve Cha, Y. R. (2010). 한국인의 가치관 변화 추이: 1979 년, 1998 년, 및 2010 년의 조사 결과 비교(Kore Değerlerindeki Değişiklikler: 1979, 1998 ve 2010'daki Anket Sonuçlarının Karşılaştırılması). *한국심리학회지(Kore Sosyal Psikoloji Dergisi)*, 24(4), 63-92.
- Nam, Y. H. ve Moon, S. J. (2007). 가족기업과 비가족기업의 성과비교: 거래소 상장기업을 중심으로 (Aile şirketleri ve aile dışı şirketler arasındaki performans karşılaştırması: Borsaya kote şirketlere odaklanma). *대한경영학회지(Kore Yönetim Derneği Dergisi)*, 20(1), 237-264.
- Neidik, İ. (2021). Orta Gelir Tuzağı: Türkiye ile Güney Kore karşılaştırması. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nicholls, A., ve Huybrechts, B. (2016). Sustaining inter-organizational relationships across institutional logics and power asymmetries: The case of fair trade. *Journal of Business Ethics*, 135(4), 699-714.
- Nisbett, R. (2004). *생각의 지도 (Düşüncenin Coğrafyası)*, Korece Çeviri Choi In Cheol, KimYoung Kitapevi, Seoul
- NYPI (Ulusal Gençlik Politikası Enstitüsü). (2009). 청소년의 건강 및 생활습관에 관한 조사(Ergenlerin sağlık ve yaşam tarzı üzerine bir araştırma). Seoul.
- Ocasio, W., Loewenstein, J., & Nigam, A. (2015). How streams of communication reproduce and change institutional logics: The role of categories. *Academy of Management Review*, 40(1), 28-48.
- Oh, W. (2018). The Strategy For Korea's Economic Succes. *Pacific Affairs*, 91(1), 170-172.
- Oğuz, M. K. (2019). Choson Krallığı'ndan Dehan İmparatorluğu'na: Kore'nin Dış Politikaları (1876-1910). *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Okay, B. (2017). *Konfüçyüs ve Çin Felsefesinin Temelleri*. İstanbul: Bilge Kültür Sanat

- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization studies*, 13(4), 563-588.
- Park, B. J. (2009). Azınlık Hissedarlarının Kazanç Yönetimine Etkileri (소액주주의 감시가 이익조정에 미치는 영향). *산업경제연구(Endüstriyel Ekonomik Araştırma)*, 22(6), 3009-3033
- Park, G. H. ve Cho, D. H. (2014). 보편적복지와 선별적 복지: 이타적 시민복지 인식의 중요성(Evrensel Refah ve Seçici Refah: Eşitlikçi Vatandaş Refah Bilincinin Önemi). *한국행정논집(Kore İdari Araştırma)* 26.(1), 29-55
- Park, H. I. (1994). 한국가족의 교육열에 대한 역사적 고찰: 과거시험이 가족, 사회에 미친 영향을 중심으로(Koreli Ailelerin Eğitim Hevesi Üzerine Tarihi Bir Araştırma: Gwageo Sınavların Aile ve Toplum Üzerindeki Etkilerine Odaklanarak). *가정과삶의질연구(Aile ve Yaşam Kalitesi Çalışması)*. 12.1.
- Park, H. J., Kim, H. C. ve Kim, J. E. (2021). LG Group'un Evrimi: Bir Aile Şirketi Grubu Perspektifi (LG 그룹의 진화: 가족 기업집단 관점). *Korea Business Review*, 25(Yılbaşı Özel), 21-50.
- Park, H. S. (2003). 내부고발에 대한 유교 윤리 및 집단주의 태도의 영향(Whistleblowing ve Asya Kültürü: Konfüçyen Etik ve Kolektivizmin Etkileri). *행정논총 (Kore Kamu Yönetimi Dergisi)*, 41(3).
- Park, H. T. (2004). The influences of familism on interpersonal trust of Korean public officials. *International Review of Public Administration*, 9(1), 121-135.
- Park, I. H. ve Cho, L. J. (1995). Confucianism and the Korean family. *Journal of Comparative Family Studies*, 26(1), 117-134.
- Park, J. H. ve Kang, S. T. (2012). 한국의 세대 변화와 탈물질주의: 코호트 분석(Kore'de Kuşak Değişimi ve Postmateryalizm: Bir Kohort Analizi). *한국사회학(Kore Sosyoloji)*, 46(4), 69-95.
- Park, J. S. ve Kang, S. M. (1998). 한국기업의 경영문화성에 관한 고찰, 민족원형과 전통문화를 중심으로(Kore'de İşletme Yönetimin Kültür Karakteri Üzerine Bir Araştırma). *거제대학 논문집(Geje Üniversitesi Tez Koleksiyonu)*, 7.
- Park, K. D. (2002), 한국 기업 경영에 있어서 유교문화 (Kore işletme yönetiminde Konfüçyen kültürü). *産經研究 (işletme Araştırması)*, 19, 71-85,
- Park, O. S., Kim, K. T. ve Chun, B. J. (2008), *한국기업의 인사평가 변천사 (Kore Şirketinde Performans Değerlendirmesinin Geçiş Tarihi)*, Seoul Üniveritesi Yayınevi
- Park, S. H. (2011). 한국 민주화와 친일청산 문제 (Kore'nin Demokratikleşmesi ve Japon Yanlılarını Cezalandırması). *기억과 전망(Hafıza ve Görüş)*, 24, 130-168.

- Park, S. K. (2005). 성장과 분배에 대한 국민의식 설문조사 결과(Büyüme ve Gelir Dağılımı Politikası Üzerine Sosyal Algılama Araştırma). *보건복지포럼(Sağlık ve Refah Forumu)*, 2005(2), 26-38.
- Park, S. N. ve Ko, K. K. (2013). 일반논문 : 해외 새마을운동의 정책이전에 따른 정책변형 분석: 라오스와 캄보디아의 사례를 중심으로 (Uluslararası Saemaul Undong'un Politika Transferi ve Modifikasyonu: Laos ve Kamboçya'da Saemaul Undong'un Vaka Çalışması), *行政論叢(İdari yazılar)* 51(4), 127-166.
- Park, Y. D. (2013). 유교적 공공성의 문법과 그 민주주의적 함의 (Konfüçyen Kamusalılığın Dilbilgisi ve Demokratik Etkileri). *동방학지(Oryantal Dergisi)*, 164, 65-83.
- Park, Y. S. (2006). 친일후손의 토지소유권의 회복주장과 소급입법에 의한 불허에 대한 평가(Japon Yanlıları Torunlarının Toprak Mülkiyetini Geri Alma Israrının ve Geriye Dönük Yasayla Onaylanmaması Hakkında Değerlendirmesi). *토지법학(Gayrimenkul ve Hukuk)*, 22, 259-277.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of management studies*, 37(1), no-no.
- Poter, M. (1998), *경쟁 (Rekabet Stratejisi)*, Korece Çeviri Kim Kyung Mook ve Kim Youn Sung, 21 Century Books
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American journal of sociology*, 108(4), 795-843.
- Reay, T. ve Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*. 30: 629-652.
- Reay, T. ve Jones, C. (2016). Qualitatively Capturing Institutional Logics. *Strategic Organization*. 14(4): 1-14.
- Reuf, M. (1999). The Dynamics of Organizational Forms: Creating Market Actors in the Health Care Field. *Social Forces*, 77(4), 1405-1434.
- Rhyu, J. S. ve Jo, K. Y. (2012). 유교 사상의 행정 가치 적용에 관한 연구: 인(仁), 의(義), 예(禮), 지(智), 덕(德) 을 중심으로 (Konfüçyanizmin İdari Değer Uygulaması Üzerine Bir Araştırma : Rén, Yì, Lǐ, Zhì, De'ye odaklanarak). *한국행정사학지(Kore İdari Tarihi)*, 31, 105-127.
- Ross, L. ve Nisbett, R. E. (2011). *The person and the situation: Perspectives of social psychology*. Pinter & Martin Publishers.
- Rowley, C. (2013). The changing nature of management and culture in South Korea. *Managing across diverse culture in East Asia*, 122-150.

- Rowley, C. ve Bae, J. (2003). 11 Culture and management in South Korea. *Culture and management in Asia*, 187.
- Rowlinson, M. (2009). The Oxford handbook of business history. *Business History*, 51(2), 292-294.
- Ryu, J. S. (2001). 한국기업의 교육훈련투자 실태와 효율화 방안 연구-국내 대기업 D사를 중심으로(Koreli Şirketlerin Eğitim ve Öğretime Yatırımlarının Durumu ve Verimlilik Planları Üzerine Bir Araştırma - Büyük bir yerli şirket olan D Şirketi Odaklı). *노동경제논집(İşçi ekonomisi)*, 24(3), 83-117.
- Ryu, S. ve Lee, K. (2011). Kunja's leadership and trust in the leader: Hierarchical linear model analysis. *Korean Academy of Organization and Management*, 1, 1-21. <http://www.kma.or.kr>
- Ryu, S. Y. (2014), 유교와 경영 (Konfüçyanizm ve İşletme Yönetimi). *Korea Business Review (Kore İşletme Review)*, 18(1), 31-47.
- SaKong, I. ve Koh, Y. (2010). *The Korean economy: Six decades of growth and development*. Kore Kalkınma Enstitüsü
- Sanjay, Kumar. (2015). 한국어에 나타난 유교 문화적 요소 일고찰(Korecede Görünen Konfüçyen Kültürel Unsurları Üzerine Bir Araştırma). *韓國學研究論文集 - 四 (Kore Araştırma, 4)*, 323-338.
- Saracaloğlu, A., Gündoğdu, K., Baydilek, N. B. ve Sanem, U. Ç. A. (2014). Türkiye, Güney Kore ve Japonya'da dershanecilik sisteminin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, (51), 417-433.
- Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (2007), *Örgüt Kuramları*, 3. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. J. ve Caronna, C. A. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. University of Chicago Press.
- Seong, Y. M. (2006), 기업가정신과 유교적 가치의 조율 (Girişimcilik ve Konfüçyen değerlerin dengelenmesi). *산업경영연구(Endüstriyel Yönetim Araştırması)*, 29(4), 191-208.
- Shin, G. W. ve Robinson, M. E. (Eds.). (1999). *Colonial modernity in Korea (Vol. 184)*. Harvard Univ Asia Center.
- Shin, J. S. ve Chang, H. J. (2003). *Restructuring Korea Inc.: Financial Crisis, Corporate Reform, and Institutional Transition*. Routledge.

- Shin, Y. H. (1997). ‘식민지근대화론’재정립 시도에 대한 비판 (Sömürgeci modernleşme teorisini yeniden kurma girişimi üzere eleştirisi). *창작과비평(Yaratılış ve Eleştiri)*, 25(4), 8-38.
- Shin, Y. J. (2019). 저출산 · 고령사회 대응 국제비교 공동연구-동아시아 초저출산 현상의 장기화: 결혼과 출산 생애의 변화 (Düşük Doğurganlık ve Yaşlanan Topluma Yanıt Üzerine Uluslararası Karşılaştırmalı Çalışma- Doğu Asya'da aşırı düşük doğurganlık olgusunun uzaması: Evlilik ve doğum hayatındaki değişiklikler). *KIHASA(Kore Sağlık Sosyal Araştırma Kurumu), Devlet Kuruluşu Tarafından Yayınlanan Araştırma Raporu Kitapçığı*.
- Sin, H. S. (2021). 박정희 정권기 전통 사상에 대한 인식 변화와 국민윤리 교육 (Park Jeong-hee Rejimi ve Ulusal Etik Eğitimi Sırasında Geleneksel Düşünce Algılarındaki Değişiklikler). *사충(Saçong)*, 102, 81-118.
- Sin, J. B. (2005). 국민교육헌장의 역사 (1968~ 1994) (Milli Eğitim Beyannamesinin Tarihi, 1968-1994). *한국민족운동사연구(Kore Ulusal Hareketlerinin Tarihi Araştırma)*, 45, 295-328.
- Sin, Y. K. (1984). *한국기업의 특성과 과제 (Koreli Şirketlerin Özellikleri ve Zorlukları)*, 서울대학교 출판부(Seul Ulusal Üniversite Yayınları), Seoul, Korea
- Sin, Y. K. (1992). *한국의 경영: 그 현상과 전망 (Kore'nin İşletme Yönetimi: Fenomen ve Beklenti)*, 박영사(Pakyoungh Yayınları), Seoul, Korea
- Snape, E. ve Redman, T. (2003). An evaluation of a three-component model of occupational commitment: dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 152.
- Song, J. R. (2014). 유교의 문화· 언어 습속과 권력 현상: 존· 비어체계의 ‘문화적’권력성을 중심으로 (Konfüçyanizmin Kültürel-Dilsel Alışkanlıkları ve Güç Olgusu: 'Onursal-Alçakgönüllü Dil Sistemi'nin Kültürel Gücüne Odaklanarak). *사회사상과 문화(Sosyal Felsefe ve Kültür)*, 29, 285-314.
- Story, J. (1993), *문화연구와 문화이론 (Popüler Kültür Çalışmaları Kuramlar ve Metotlar)*, Korece Çeviri Park, M., Realty Culture Study
- Stowell, J. A. (2003). The influence of Confucian values on interpersonal communication in South Korea, compared to China and Japan. *Intercultural Communication Studies*, 12(4), 105-116.
- Suddaby, R., ve Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative science quarterly*, 50(1), 35-67.
- Sung, J. H. (2010). 1980 년대 청소년 노동경험 사례연구-산업체 부설고등학교 졸업생을 중심으로(1980'lerde genç kızların işgücü deneyimine ilişkin bir

örnek olay çalışması-Endüstri liseleri mezunlarına odaklanarak). *여성학논집(Kadın Çalışma Dergisi)*, 27(2), 43-76.

- Tampoe, M. (1994). Exploiting the core competences of your organization. *Long range planning*, 27(4), 66-77.
- Tang, C. (1991). Effects of different assessment methods on tertiary students approaches to studying. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, University of Hong Kong.
- Taş, A. (2007). Türk yönetim tarzı:(örgütlenme, sahiplik, insan kaynakları ve stratejik yönetim boyutlarıyla). *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi
- Taş, A., Ersoy, A. Y. ve Gürler, G. (2022). Bir Kurumsal Mantık Olarak Türk Töresi ve Onun Yönetimsel Aktörler Üzerindeki Şekillendiriciliği: Kutadgu Bilig Temelinde Bir İnceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (55), 215-231.
- Tamai, K. ve Lee, J. (2002). Confucianism as cultural constraint: A comparison of Confucian values of Japanese and Korean university students. *International Education Journal*, 3(5), 33-49.
- Thompson, L. G. (1974). "The Myth of Confucian China." Paper presented at University of California, Santa Barbara, Goleta, Ca.,
- Thompson, L. G. (1988). *Chinese Religion: An Introduction*, 4th Edition. Belmont, Ca.: Wadsworth Publ.
- Thornton, P. H. (2002), The Rise of The Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics, *Academy of Management Journal*, 45(1), 81-101
- Thornton, P. H. ve Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *The American Journal of Sociology*. 105(3): 801-843.
- Thornton, P. H. ve Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. in Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, and Roy Suddaby (eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. CA: SAGE Publications Ltd. pp. 99-129.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. ve Lounsbury, M. (2012), *The Institutional Logics Perspective, A New Approach to Culture, Structure, and Process*, OUP Oxford.
- Tracey, P., Phillips, N. ve Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization science*, 22(1), 60-80.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of personality*, 69(6), 907-924.

- Triandis, H. C. ve Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of personality and social psychology*, 74(1), 118.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tu, W. (1996). Confucian traditions in East Asian modernity. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 12-39.
- Tu, W. (1998). Confucius and confucianism. *Confucianism and the Family: A Study of Indo-Tibetan Scholasticism*, 3-36.
- Tu, W. (2007), *문명간의 대화 (Medeniyetler Arası Diyalog)*, Philosophy and Reality Press, Seoul
- Turner, M., Kwon, S. H. ve O'Donnell, M. (2018). Making integrity institutions work in South Korea: the role of people power in the impeachment of President Park in 2016. *Asian Survey*, 58(5), 898-919.
- Tutar, H. (2016), *Örgütsel Davranış*. Detay Yayıncılık
- Ulusal Kore Tarihi Enstitüsü. (2002). *신편 한국사(Yeni Kore Tarihi)*. <http://contents.history.go.kr>
- Unit, E. I. (2022). Democracy index 2021: The China challenge.
- Üsdiken, B. ve Kieser, A. (2004). Introduction: History in organisation studies. *Business History*, 46(3), 321-330.
- Van der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609-622.
- Vegdahl, S.ve Hur, B. (1999). *CultureShock! Korea: A Survival Guide to Customs and Etiquette.*, Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd.
- Weber, M. (1905), *프로테스탄트윤리와 자본주의 정신 (Protestan Ahlakı Ve Kapitalizmin Ruhı)*, Korece Çeviri Hyun Wook Kim, Dongseo Kitapevi, Seoul
- Wegman, F. C. M. ve Goldenbeld, C. (2006). Speed management: enforcement and new technologies.
- Westhead, P., Cowling, M. ve Storey, D. (1988). The management and performance of family businesses in the UK. *Stoy Centre for Family Business, London*.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. *University of Illinois at Urbana-*

- Woods, P. R. ve Lamond, D. A. (2011). What would Confucius do?—Confucian ethics and self-regulation in management. *Journal of Business Ethics*, 102, 669-683.
- Wook, J., Bo, Z. ve Won, J. (2011). A Review Of Hofstede's Fifth Cultural Dimension In China. *인적자원관리연구(HRM Research)*, 18, 277-296.
- Yang, H. M. ve Cho, Y. H. (2018). 한국의 사회경제적 변화와 탈물질주의: 왜 한국인들은 여전히 물질주의적인가? (Güney Kore'de Sosyoekonomik Değişim ve Postmateryalizm: Koreliler Neden Hâlâ Materyalist?). *한국정치학회보(Kore Siyasi Araştırma)*, 52(1), 75-100.
- Yang, J. E. (2019). 한국적 집단주의 (우리성, we-ness) 가 대인 커뮤니케이션에 미치는 영향에 대한 연구(Kore Kolektivizminin (Uri, we-ness) Kişilerarası İletişim Davranışları Üzerindeki Etkisi). *한국콘텐츠학회논문지(Korea Contents Society)*, 19(5), 1-14.
- Yang, I. J. (2014). The informal organization of Korean companies: Implications for Korean MNCs. *Thunderbird International Business Review*, 56(6), 577-588.
- Yang, I. J. ve Horak, S. (2019). Formal and informal practices in contemporary Korean management. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(22), 3113-3137.
- Yang, S. K. (2008). 한국 기업의 평가 및 보상체계 고찰: 2005 년도 사업체패널조사 (WPS2005) 를 중심으로 (Koreli Şirketlerin Değerlendirme ve Ücretlendirme Sistemlerinin Gözden Geçirilmesi : 2005 yılın WPS 2005 Veri Üzerinde). *노동리뷰(İşgücü İncelemesi)*, 2008, 35-49.
- Yeo, K. H. ve Kwan, Y. J. (2017). The effect of Confucian values and protestant work ethic on job engagement: the mediating effect of intrinsic motivation. *인문사회 21(Beşeri ve Sosyal Bilimler Dergisi)*, 8(5), 701-718.
- Yoo, D. H., Lee, J. G. ve Kim, H. Y. (2012). 한국 대기업의 채용패턴 변천과정과 시대별 특성 비교분석에 관한 연구-1980 년대 이후 삼성 · 현대 · LG · SK 중심으로(Kore Büyük İşletmelerin İşe Alım Sürecinin Dönemsel Gelişimi ve Özellikleri Üzerindeki Tarihsel Karşılaştırmalı Analizi- 1980'lerden sonra Samsung - Hyundai - LG - SK Örneklerde). *경영사연구(İşletme Tarihi)*, 27(4), 33-58.
- Yoo, J. M., Kim, S. I. ve Yoon, D. H. (2018). Aile Firmaları ve Aile Dışı Firmalar Arasındaki Fark Kurumsal Opaklık, Yatırım ve Firma Performansı (가족 기업과 비가족 기업의 기업 불투명성 차이와 투자 및 경영 성과의 연관성에 관한 연구). *회계학연구(Muhasebe Çalışmaları)*, 43(3), 35-80.

- Yoon, H. J. (2012). Predicting employee voice behavior: an exploration of the roles of empowering leadership, power distance, organizational learning capability, and sense of empowerment in Korean organizations.
- Yoon, H. S. (2015). 반공개발국가를 넘어 평화복지국가로: 역사와 전망(Antikomünist Kalkınma Devletinden Barış-Refah Devletine: Tarih ve Olasılık). *시민과세계(Vatandaşlar ve Dünya)*, 27, 57-106.
- Yoon, Y. K. ve Kim, H. W. (2014). 현대 국내 업무공간의 특성에 관한 연구(Kore'nin Çağdaş Ofis Mekanının Özellikleri Üzerine Bir Araştırma). *한국실내디자인학회(Journal of the Korean Institute of Interior Design)*, 23(3), 204-211.
- Yu, G. C. (2014). 한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가? (Koreli Şirketlerin Ücret Sistemi: İşe Göre Ücreti Bir Alternatif mi?). *노동리뷰 (İşgücü İncelemesi)*, 2014(2), 37-54.
- Yun, H. D. (2006). 일제시기 면제 실시와 근대적 관료, 행정제도의 도입 (Japon işgal altında 'myeon' idari bölümlleme sisteminin güçlendirilmesi ve modern bürokratik idari sistemin oluşturulması). *한국사학보(Kore Tarihi Dergisi)*, 24, 243-287
- Yum, J. (1988). The impact of Confucianism on interpersonal relationships and communication patterns in East Asia. *Communication Monographs*, 55(4), 374-388. doi:10.1080/03637758809376178
- Yusuf, S. (2014). There was once a Korean Model. *Asian-Pacific Economic Literature*, 28(2), 88-96.
- Zhang, F. (2015). Confucian foreign policy traditions in Chinese history. *The Chinese Journal of International Politics*, 8(2), 197-218.
- Zhao, E. Y. ve Lounsbury, M. (2016). An institutional logics approach to social entrepreneurship: Market logic, religious diversity, and resource acquisition by microfinance organizations. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 643-662.
- Zhao, E. Y. ve Wry, T. (2016). Not all inequality is equal: Deconstructing the societal logic of patriarchy to understand microfinance lending to women. *Academy of management Journal*, 59(6), 1994-2020.
- Zhu, M. A. (2011). 유교 문화와 한국어 (Konfüçyanizm Kültürü ve Kore Dili). *한중인문학연구(Kore-Çin Edebiyatı Araştırması)*, 32, 181-206.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Yun Gil Kang

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi İşletme MBA	2013
Lisans	Hanyang Üniversitesi (Gazetecilik ve Yayıncılık)	2004
Lise	Ohyun Lisesi	1995

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2004-2008	Hyundai Oilbank (Güney Kore, Seoul)	Halkla İlişkisi Müdürü
2008-2021	Hyundai Eurotem (Türkiye, İstanbul, Sakarya)	Dış Ticaret Müdürü
2021-2023	Samsung SDS (Türkiye, İstanbul)	Senior Operasyon Müdürü

Yabancı Dil

İngilizce

ESERLER

1. Choi, S., Kang, Y., & Yeo, K. (2021). Effect of a Protestant Work Ethic on Burnout: Mediating Effect of Emotional Dissonance and Moderated Mediating Effect of Negative Emotion Regulation. *Sustainability*, 13(11), 5909.