

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Kaya AĞIN

109257

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜT LİDERLİĞİ
VE KRİTERLERİ

DOKTORA TEZİ

TE. YÖNEKÖCÜLÜK KURULU
BİLGİ YÖNETİMİ MERKEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

T 109257

ERZURUM 2001

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



Danışman / Jüri

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL



Jüri

Prof. Dr. Muammer YAYLALI



Jüri

Prof. Dr. M. Serri ŞİMŞEK



Jüri

Prof. Dr. Nurdullah GENÇ



Jüri

Yrd. Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Yukarıdaki imzalar, adı geçen öğretim üyelerine aittir. 22/10/2001



Prof. Dr. Bilge SEYİTOĞLU
Enstitü Müdürü

ÖZET
DOKTORA TEZİ
KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜT LİDERLİĞİ VE KRİTERLERİ
Kaya AĞIN

Danışman: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

2001- SAYFA: 269

Jüri : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

:-----

:-----

Ülkeler arasındaki ekonomik ve sosyal sınırların kalkması, siyasal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesini ifade eden küreselleşme, toplumların her alanında önemli değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişikliğin yaşandığı alanlardan biri de, örgüt liderliğidir.

Bu çalışmada amacımız, küreselleşme sürecinin örgüt liderliğine olan etkilerini incelemek, küresel düşünce biçimi, lider/yöneticilik becerilerini ve küresel liderlik kriterlerini sunmak ve bu doğrultuda uygulamalı bir araştırma yapmaktır.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde küreselleşme kavramı, tarihsel gelişimi, dinamikleri ve genel etkileri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde örgütsel liderlik kavramı, türleri ve küreselleşme sürecinin örgüt liderliğine olan etkileri tüm boyutlarıyla ele alınmış ve liderlik kriterleri geniş bir literatür taraması yapılarak, kurumsal olarak ortaya konmuştur.

Üçüncü bölümde, kuramsal olarak ortaya konan kriterler, altmış endüstriyel örgütün üst düzey yöneticileri ile yapılan bir anket çalışmasıyla test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda küreselleşmenin, Türk endüstriyel örgüt liderliğine olan etkileri görülmüş, ortaya konan varsayımlar doğrulanmıştır.

ABSTRACT

Ph. D THESIS

**ORGANIZATIONAL LEADERSHIP AND CRITERIONS IN
GLOBALIZATION PROCESS**

Kaya AĞIN

Supervisor: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

2001- PAGE : 269

Jury : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

:-----

:-----

Globalization, which means the opening of the economical and social borders, becoming widespread and development of social affairs among the countries have been causing important changes in every feature of the nations.

Our aim in this study is to find out the effects of globalization process to organizational leadership, to present the global thinking type and the leadership, managerial skills and global leadership criterions and then to make a research at this direction.

Our study consists of three sections. In the first section; globalization concept, historical development, dynamics and general effects have been reported on. In the second section; organizational leadership concept, types and the effects of globalization process to organizational leadership have been studied widely and leadership criterions have been presented theoretically by means of searching from many books. In the third section; theoretically presented criterions have been tested by a questionnaire study made with the top managers of sixty industrial organizations. At the end of the study; the effects to the Turkish industrial organization leadership have been observed and presented assumptions have been confirmed.

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR DİZİNİ.....	VIII
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	X
GRAFİKLER DİZİNİ.....	XI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. KÜRESELLEŞME KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI	4
1.1. Küreselleşme Kavramının Tanımı	4
1. 2. Küreselleşme Kavramının Kapsamı.....	8
1. 3. Küreselleşmenin Tarihsel Gelişimi	11
1.3.1. Küreselleşme öncesi toplumsal değişim	15
1.3.1.1. Küreselleşme öncesi sürecin kronolojik incelenmesi.....	18
1.3.2. Küreselleşme sürecine geçiş.....	19
1.3.2.1. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş	19
1.3.2.2. Bilgi toplumu.....	21
1.3.3. Küresel işletmeciliğe geçiş süreci.....	25
1.4. Küreselleşmenin Temel Dinamikleri ve Küresel Aktörler.....	29
1.4.1. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları	30
1.4.2. Teknolojik gelişmeler ve bilgi teknolojileri	31
1.4.2.1. Teknoloji transferi ve gelişmekte olan ülkeler.....	32
1.4.2.2. Bilgi teknolojisi ve bilgi toplumunun ortaya çıkışı.....	33
1.4.3. Küresel rekabet.....	36
1.4.4. İşletmelerarası birleşmeler.....	38

1.4.5. Küresel aktörler	39
1.5. Küreselleşme Sürecinin Genel Olarak Etkileri	40
1.5.1. Küreselleşmenin ekonomik ve finansal etkileri	40
1.5.1.1. Altın Çağın sona ermesi ve uluslararası rekabetin artması	42
1.5.1.2. Dünya ticaretinin ve iletişim teknolojisinin gelişmesi	43
1.5.1.3. Liberalleşme ve özelleştirme eğilimlerinin artması	43
1.5.1.4. Sermayenin uluslararasılaşması	45
1.5.2. Küreselleşmenin siyasal etkileri	46
1.5.3. Küreselleşmenin sosyal ve kültürel etkileri	48
1.5.3.1. İnsan hakları ve demokratikleşme eğilimleri	50
1.5.3.2. Çevre duyarlılığının artması ve kentleşme	52
1.5.3.3. Etnik, kültürel milliyetçilik ve irredentizm	54
1.5.4. Küreselleşmenin devlet yapısı ve işleyişine olan etkileri	56
1.6. Bölgeselleşme, Bölgesel Gelişmeler ve Örgütlenmeler	58
1.6.1. Bölgesel gelişmeler ve örgütlenmeler	60
1.6.2. Küreselleşme sürecinde bölgesel örgütler	63
1.6.3. Küreselleşme sürecinde uluslararası örgütler	66
1.7. Küreselleşme Sürecinde Yaşanan Olumsuzluklar ve Karşıt Görüşler	70
1.7.1. Sömürgecilikte yeni bir anlayışın ortaya çıkışı ve bozulan gelir dağılımı	71
1.7.2. Özelleştirmenin getirmiş olduğu olumsuzluklar	74
1.7.3. Yeni kutuplar ve siyasi bölünmeler	75
1.7.4. Küreselleşme sürecinde kültürel olumsuzluklar ve kültürel soykırım	77
1.8. Küreselleşmenin İşletmecilik ve Yönetim Faaliyetlerine Etkisi	80

1.8.1. Küreselleşme sürecinde işletmecilik ve yönetim faaliyetlerinde yeni yaklaşımlar.....	81
1.9. Küreselleşmenin örgüt kültürüne etkileri	108
1.9.1. Küresel kültür ve küresel yönetim kültürünün oluşumu	110
1.9.2. Küresel bir örgüt kültürü geliştirmek	111
1.9.3. Küresel örgüt kültürünün yönetilmesi.....	112
1.9.4. Küresel örgüt kültürünün rekabet açısından yararları	113
1.10. Küreselleşmenin Örgütsel Liderlik Üzerine Etkileri	115
İKİNCİ BÖLÜM.....	121
2. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜT LİDERLİĞİ VE KRİTERLERİ	121
2. 1. Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	121
2.2. Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi	124
2. 3. Örgütsel Liderlik ve Özellikleri	128
2. 4. Liderlik Türleri.....	131
2.4.1. Transaksiyonel (Etkileşimci) liderlik	131
2.4.2. Transformasyonel liderlik	133
2.4.3. Üretken ve üretken olmayan liderlik	136
2.4.4. Süper liderlik	138
2.4.5. Yaratıcı liderlik.....	140
2.4.6. Stratejik liderlik	141
2.4.7. Grup liderliği ve informal liderlik	144
2.5. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi.....	145
2.6. Küreselleşmenin Liderlikte Meydana Getirdiği Etkiler	147
2.6.1. Küresel işletmeler ve örgütsel liderlik.....	148
2.6.2. Küresel düşünce yapısı	152
2.6.3. Bilgi toplumunda liderlik	155

2.6.4. Örgütsel değişimi sağlayan liderlik	158
2.6.4.1. Değişime direncin kaynakları ve değişimi yönetmede liderin rolü	160
2.6.5. Rekabette üstünlük sağlayan liderlik	161
2.6.6. Takım liderliği	164
2.6.7. Küresel strateji geliştiren liderlik	166
2.6.8. Örgütsel yaratıcılığı yöneten liderlik	169
2.6.9. Örgütsel iletişim becerisine sahip liderlik	171
2.6.10. Örgüt kültürünü değiştiren liderlik	173
2.6.11. Çevreye duyarlı liderlik	175
2.6.12. Geleceğe yönelen liderlik	178
2.6.13. Krizi yönetmede etkin liderlik	179
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	185
3. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜT LİDERLİĞİ VE KRİTERLERİNİN DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA.....	185
3.1. Çalışmanın Amacı	185
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	186
3.3. Araştırmanın Varsayımları	187
3.4. Araştırmanın Kapsamı	188
3.5. Araştırmanın Yöntemi	188
3.5.1. Araştırmanın modeli	188
3.5.2. Ölçeğin seçimi, verilerin çözümü ve yorumlanması	189
3.6. Bulgular ve Yorumları	192
3.6.1. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri	192
3.6.2. Yöneticilerin, “Çevresel değişim ve doğal çevreye duyarlı liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu	197

3.6.3. Yöneticilerin, “Küresel düşünce yapısına sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu	200
3.6.4. Yöneticilerin, “Rekabette üstünlük sağlayan liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu	203
3.6.5. Yöneticilerin, “Örgüt kültürünü değiştiren liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu	206
3.6.6. Yöneticilerin, “Örgütsel iletişim becerisine sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu	210
3.6.7. Yöneticilerin, “Takım liderliği” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu	214
3.6.8. Yöneticilerin, “Bilgi toplumunda liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu	217
3.6.9. Yöneticilerin, “Örgütsel değişimi sağlayan liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu	220
3.6.10. Yöneticilerin, “Krizi yönetmede etkin liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu	223
3.6.11. Küreselleşme sürecinde örgüt liderliği ve kriterlerinin değerlendirilmesine ilişkin uygulamanın genel sonuçları ve yorumu	225
SONUÇ VE ÖNERİLER:	227
KAYNAKLAR	238
EKLER	253
ÖZGEÇMİŞ	258

KISALTMALAR DİZİNİ

D.Ü.İ.İ.B.F.	: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
A. Ü. S. B. F.	: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
IMF	: Uluslararası Para Fonu
AGİK	: Avrupa Güvenliği ve İşbirliği Konferansı
BM	: Birleşmiş Milletler
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
EFTA	: Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi
LAFTA	: Latin Amerika Serbest Ticaret Bölgesi
AT	: Avrupa Topluluğu
AB	: Avrupa Birliği
APEC	: Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği
GCC	: Körfez İşbirliği Konseyi
ECO	: Ekonomik İşbirliği Teşkilatı
RCD	: Kalkınma için bölgesel işbirliği
BDT	: Bağımsız Devletler Topluluğu
NAFTA	: Kuzey Amerika Ticaret Birliği
ASEAN	: Güneydoğu Asya Milletler Birliği
KEİB	: Karadeniz Ekonomik İşbirliği
BAB	: Batı Avrupa Birliği
GATT	: Ticaret ve Gümrük Tarifeleri Genel Anlaşması
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
IMF	: Uluslararası Para Fonu
MIGA	: Uluslararası Yatırımları Garanti Ajansı
IDA	: Uluslararası Kalkınma Birliği
BM	: Birleşmiş Milletler Örgütü
FAO	: Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Bilim ve Kültür Örgütü
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
JİT	: Just in Time
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel Teknik Araştırma Kurumu
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
(SS)	: Standart Sapma

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
<u>Şekil 9.3. Yalın Yönetim-Geleneksel Yönetim Karşılaştırması</u>	98
<u>Şekil 2.1. Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler</u>	130
<u>Şekil 2. 2. Üretken Liderlik Türleri</u>	137
<u>Şekil 2.3. Üretken Olmayan Liderlik Türleri</u>	138
<u>Şekil 2. 4. Klasik Lider ve Bilgi Toplumu Lideri</u>	157



ÇİZELGELER DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
<u>Çizelge 3.1. Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı</u>	190
<u>Çizelge 3.2. Deneklerin Yargılara Katılım Dağılımı</u>	191
<u>Çizelge 3.3. Ankete Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri.....</u>	193
<u>Çizelge 3.4. Yöneticilerin, “Çevresel değişim ve doğal çevreye duyarlı liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular.....</u>	199
<u>Çizelge 3.5. Yöneticilerimizin “Küresel düşünce yapısına sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular.</u>	201
<u>Çizelge 3.6. Yöneticilerin, “Rekabette üstünlük sağlayan liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular</u>	205
<u>Çizelge 3.7. Yöneticilerin, “Örgüt kültürünü değiştiren liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular</u>	209
<u>Çizelge 3.8. Yöneticilerin, “Örgütsel iletişim becerisine sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular</u>	213
<u>Çizelge 3.9. Yöneticilerin, “Takım liderliği” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular</u>	216
<u>Çizelge 3.10. Yöneticilerin, “Bilgi toplumunda liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular</u>	219
<u>Çizelge 3.11. Yöneticilerin, “Örgütsel değişimi sağlayan liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular</u>	222
<u>Çizelge 3.12. Yöneticilerin, “Krizi yönetmede etkin liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular</u>	225

GRAFİKLER DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Grafik 3.1. Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumları	194
Grafik 3.2. Ankete katılan yöneticilerin yaş durumları	194
Grafik 3.3. Ankete katılan yöneticilerin eğitim alanları	195
Grafik 3.4. Ankete katılan yöneticilerin işletmelerdeki pozisyonu	195
Grafik 3.5. Ankete katılan yöneticilerin çalışma süresi.....	196
Grafik 3.6. Ankete katılan yöneticilerin cinsiyeti.....	196
Grafik 3.7. Yöneticilerin, “Çevresel değişim ve doğal çevreye duyarlı liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranlarının dağılımı (%)	199
Grafik 3.8. Yöneticilerimizin, “Küresel düşünce yapısına sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranlarının dağılımı (%)	202
Grafik 3.9. Yöneticilerin, “Rekabette üstünlük sağlayan liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı (%).....	205
Grafik 3.10. Yöneticilerin, “Örgüt kültürünü değiştiren liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı (%).....	210
Grafik 3.11. Yöneticilerin, “Örgütsel iletişim becerisine sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı (%).....	214
Grafik 3.12. Yöneticilerin, “Takım liderliği” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı	216
Grafik 3.13. Yöneticilerin, “Bilgi toplumunda liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı (%)	219
Grafik 3.14. Yöneticilerin, “Örgütsel değişimi sağlayan liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı (%).....	223
Grafik 3.15. Yöneticilerin, “Krizi yönetmede etkin liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı (%).....	225
Grafik 3.16. Küreselleşme sürecinde örgüt liderliği ve kriterlerinin değerlendirilmesine ilişkin uygulamanın sonuçlarının genel dağılımı(%)	226

GİRİŞ

1- Çalışmanın Önemi

Çağımız her alanda hızlı bir değişim yaşamaktadır. Değişimi şekillendiren öğelerin başında teknolojik gelişmeler gelmektedir. Teknoloji ve iletişimde meydana gelen büyük ilerlemelerin etkileyip yönlendirdiği süreçler küreselleşme kavramıyla açıklanmaya çalışılmaktadır. Ulusal rekabetten uluslararası rekabete ve dışa açılmayı da ifade eden bu kavram, tek dünya düzenine olan eğilimi yansıtmaktadır. Bilginin, hammaddelerin, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde uluslararası dolaşım ve paylaşımına girmesi yirminci yüzyılın şahit olduğu bir gelişmedir.

Bilgi toplumu, bilgi çağı ya da, bilgi ekonomisi, her türlü mal ve hizmet üretiminde yoğun olarak bilgi teknolojilerini kullanan toplumları ifade etmektedir. Bilgi konusundaki gelişmeler ve bilginin üretim faktörü olarak ortaya çıkması, yeni toplum yapısının, bilgi toplumu olarak adlandırılmasına neden olmuştur. Bilgi toplumunda, ekonomik faaliyetler küreselleşme eğilimine girmiştir. İletişim sistemlerinin ülke sınırlarını küçültmesi, bölgesel gruplaşmalara dayalı ekonomik ve kültürel bütünleşme eğilimlerini de beraberinde getirmiştir.

Küreselleşme, liberalleşme, teknolojik gelişmeler, bilginin kazandığı önem, bilgi ve iletişim teknolojisindeki akıl almaz gelişmeler, sanayi devriminin yarattığı geleneksel yaşamı, özellikle örgütsel yaşamı çok derinden etkilemiş ve çok köklü şekilde değiştirmiştir. Günümüz iş dünyasında ekonominin temel aktörleri ve dinamikleri olan işletmeler, evrim niteliğinde değişim ve dönüşümden derinlemesine etkilenmektedirler. 21. yüzyılda örgütlerin, verimlilik ve rekabet ilkelerine göre çalışması, amaçlarını uygun araçlar kullanarak etkili bir şekilde gerçekleştirmesi, ancak nitelikli kaliteli insangücü ve bu gücü yönetecek örgütsel liderlerle mümkün olacaktır.

Bir güç ve etkileme kaynağı olarak liderlik, ilk çağlardan beri var olan insan topluluklarının kendilerini yönetebilecek ve belirsizlik dönemlerinde kendilerini yönlendirebilecek farklı özelliklere sahip insanları başlarında görme ihtiyaçlarından kaynaklanan bir süreçtir. Lider, bu sürecin etken kişisidir. İnsanlar, sosyal ve ekonomik gruplar oluşturduklarında, bu grupları yönetecek ve amaçlarını

gerçekleştirecek lider ve yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Grup etkinliği ve verimliliği için insan çabalarının birleştirilmesi ve koordinasyonu gereklidir. Bunu sağlayacak olan da liderdir. O halde liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerin toplamıdır.

21. yüzyıl liderliği, mevcudu korumaya yönelik zihniyetten sıyrılmayı, fırsatları küresel düzeyde yönetmeyi ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran dinamik, radikal yaklaşımı gerektirmektedir. Her şeyin yeniden tanımlandığı yeni küresel dünya düzeninde liderliğin tanımı ve rolü radikal bir biçimde değişmiştir. 21. yüzyıla yaklaştığımız bu günlerde bilim adamlarının, insanlığın tarih boyunca yaşanan en büyük değişime tanık olduğu ortak görüşünü paylaşıyor olmaları hususunu göz önüne alındığında, örgütsel alanda belki de her zamankinden daha fazla aranan ve gereksinim duyulan kişi lider olmaktadır.

Bu radikal ve sürekli değişimler örgütsel liderliğin önemini ortaya koymaktadır. Küreselleşme sürecinde kendini yenileyen örgütler ayakta kalacak, gelişecek ve başarılı olacak, geleneksel düşünme ve iş yapma süreçlerini terk etmeyen örgütler ise, bu değişimden büyük zarar göreceklidir. Bilgi çağının en önemli sermayesi, bilgi ile donatılmış ve vizyon sahibi olan insan kaynağıdır. Ancak, insan kaynağını etkin biçimde yönetecek ve onları yönlendirecek liderin varlığı önemlidir.

Küreselleşme sürecinde stratejik bir konuma sahip olan işletmelerin bir kısmı önemli merhaleler katederek, faaliyet gösterdikleri alanda “lider işletme” konumuna ulaşmışlardır. Bazı işletmeler ise, yenilik ve değişikliklere uyum gösterememiş, rakipleri karşısında güç kaybetmiş, etkinlik ve verimlilikleri azalarak zarara uğramışlardır. Kuşkusuz, uluslararası piyasalara açılan küresel işletmelerin başarısında lider nitelikli yöneticilerin önemli katkıları bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışmamızın önemi ortaya çıkmaktadır.

Teoride ve uygulamada liderlikle ilgili pek çok araştırma olmasına rağmen, küresel liderlik ve kriterlerine ilişkin teorik ve uygulamalı bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu çalışma, Türk işletmelerinin lider yöneticilerine yararlı olabilecek öncü çalışmalardan biri olacağı inancındayım.

2. Çalışmanın Amacı, Kapsamı

Küreselleşme, son yılların en çok tartışılan ve tanımları yapılmaya çalışılan kavramı olmuştur. Temel dinamiği ekonomi ve teknoloji olan bu sürecin birçok yansımaları olmuştur. Bu sürecin etkilediği alanlardan biri de, “örgüt liderliği” dir.

“Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri” başlığını taşıyan bu çalışmanın amacı, küreselleşme sürecinin örgütsel liderliğe olan etkilerini araştırmak, örgütsel liderliğin kriterlerini ve boyutlarını tespit etmek, küreselleşme sürecinin örgütsel liderlikle olan ilişkisini ve etkilerini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, küresel düşünce biçimi ve yöneticilik becerileri konusunda orijinal kuramlar ortaya koymak, küreselleşme sürecinde örgütlerin kendi yeni rol ve sorumluluklarını tanımlama arayışı içindeki lider/yöneticilerimize teorik çalışmalar ve uygulamalı araştırmalar yaparak, örgütsel liderlik ve kriterlerine ilişkin görüş ve öneriler sunmaktır.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Her bölümde ele alınan konular sıralaması, birbirlerinin altyapısını oluşturacak biçimde sistematik olarak düzenlenmiş böylece, konuların birbirini tamamlaması hedeflenmiştir. Küreselleşme sürecinde liderlik anlayışı çok boyutlu ve bir bütün olarak değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır.

Birinci bölüm, küreselleşme kavramının tanımı ve kapsamı, tarihsel gelişimi, dinamikleri ve etkilerine ayrılmıştır. Bu bölümde küreselleşmenin, işletmecilik, yönetim faaliyeti ve liderliğe olan etkileri incelenmektedir. İkinci bölümde, liderlik kavramı ve tanımı, liderlik türleri, küreselleşmenin liderlikte meydana getirdiği etkileri geniş bir perspektifle irdelenerek; küresel liderliğin kriterleri ortaya konmaktadır. Üçüncü bölümde, kuramsal olarak ortaya konan küresel liderlik ve kriterlerine ilişkin görüşleri, Türk işletmelerinin lider/yöneticilerinin görüşleriyle karşılaştırmak amacıyla bir uygulama yapılmıştır. Uygulama İstanbul Sanayi Odası tarafından 2000 yılında yayınlanan, “Türkiye’nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan ve çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerin üst düzey yöneticileriyle gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, uygulamaya ilişkin bulguların yorumlanmasına ve değerlendirilmesine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÜRESELLEŞME KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

1.1. Küreselleşme Kavramının Tanımı

Genel olarak, küreselleşme, ülkeler arasındaki ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin, bir anlamda maddi ve manevi değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasıdır.¹ Teknoloji ve iletişimde meydana gelen büyük ilerlemelerin etkileyip yönlendirdiği süreçler küreselleşme kavramıyla açıklanmaya çalışılmaktadır. Bilginin, hammaddelerin, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde uluslararası dolaşım ve paylaşımına girmesi yirminci yüzyılın şahit olduğu bir gelişmedir. Özellikle, 1980'li yıllardan sonra ekonomik ilişkiler gelişip yaygınlaşmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar çözülmüş, hemen hemen bütün dünyada bir liberalleşme sürecine girilmiş, inançlar ve idealler sınırları aşarak daha benzer bir hale dönüşmeye başlamıştır.²

Bir başka tanıma göre küreselleşme: “Kumanda ekonomisinin küçülmesi, devletin bütün sosyal ve ekonomik işlevlerinden vazgeçmesi, pazarın dünya ölçeğinde büyümesi, ulusal sınırların dışına çıkması, dünyanın tek pazar haline gelmesidir.”³ Modernliğin sonucu olarak değerlendiren Giddans'a göre küreselleşme: “Uzak yerleşimlerin birbiri ile ilişkilendirildiği, yerel oluşumların millerce ötedeki olaylarla biçimlendirildiği, dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşmasıdır.”⁴ Mc Luhan'a göre küreselleşme: “Uzakta yaşanan çeşitli deneyimlerin yakında tek bir noktada toplanması, çok uzakta olan olaylardan haberdar olunmasıdır. Küreselleşmenin sonucu olarak bir kabilede yaşamışçasına birbirinden haberdar olan insanlar, dünyayı bir bütün olarak algılayacaklardır.”⁵ Küreselleşme ya da

¹ Sadi Özdemir, *Küreselleşme ve Demokrasi Krizi*, Ankara, İmge Yayınevi, 1996, s. 171.

² Yusuf Erbay, *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, Ankara, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını No: 11, 1996, s. 3.

³ Gencay Saylan, “Küreselleşmenin Gelişimi” *Küreselleşme*, Dcr: Işık Kansu, Ankara, İmge Kitabevi, 1997, s. 9.

⁴ Rana A. Aslanoglu, “Globalleşme ve Dünya Kenti”, *Toplum ve Bilim Dergisi*, Sayı: 69, 1996, s. 100.

⁵ Aslanoglu, a.g.m., s. 116.

global bütünleşme, global entegrasyon, ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen, ancak birbiriyle bağlantılı olguları içerir.⁶

Küreselleşme, maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir. Bu değerler ekonomik nitelikli olabildiği gibi siyasal, sosyal ve kültürel özellikte de olabilmektedir. Ülkelerdeki çeşitli piyasaların işleyiş biçimleri ve bu piyasaların birbiriyle olabilecek bağlantıları hakkında ortak düşünceler, benimsenecek siyasi sistem, demokrasi, insan hakları, din ve laiklik, çevre bilinci gibi düşüncelerin evrenselleşmesi fikri hep bu kapsam içerisinde ele alınabilir.⁷ Bu değerlerin benimsenmesi, bunlara yakınlık duyulması söz konusu olabildiği gibi, kültürler arasındaki farkların daha belirgin hale gelmesiyle, bu değerlere tepkilerin oluşması, bunlara tepkilerin artması da mümkündür. Küreselleşme kavramının popülerliğine ve bu konudaki literatürün genişliğine rağmen, kavramın kesin bir tanımı yoktur. Küreselleşme kavramı çoğu zaman, belli fikirler, görüşler, pratikler, olaylar, teknolojiler, kurumlar vb. gibi durumların küresel ölçekte bulunur hale gelmesini veya dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği,⁸ dünyanın ekonomik bir bütün oluşturduğu, dünya toplumlarının birbirine benzediği, buna bağlı olarak tek bir küresel kültürün ortaya çıktığı, dünyayı tek mekan olarak gösteren bir süreci tanımlamak için kullanılır.

Dünyadaki teknolojik, ekonomik ve sosyo-politik gelişme ve değişmelerin ulaştığı noktayı ifade eden bir kavram olarak, İngilizce kökenli “globalization” sözcüğü kullanılmaktadır. Küreselleşme, özünde mali piyasaların ve ileri teknolojinin yönlendirdiği, ülkelerin farklı birikim ve etkinlikleri ile yeni dengeler aradıkları dinamik bir süreçtir. Temel anlamıyla, kökten reformlarla ulusal stratejileri anlamsızlaştırmak, bunlara uluslararası piyasaların yazgı ve yaptırımları karşısında

⁶ Orhan Güvenen, Ziya Aktaş, “Küreselleşme Sürecinde, İstatistik Altyapıları ve Bilgi Sistemi”, **Küreselleşme ve Türk Endüstrisi, Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XV. Ulusal Kongresi**, İstanbul, 7-9 Temmuz 1993, s. 57.

⁷ Güvenen, Aktaş. a.g.e., s. 57.

⁸ Paul Hirst-Graham Thompson, **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Çev: Ç. Erdem. E. Yücel, Dost Yay., Ankara, 1998, s. 26.

tutunamayacaklarını ima etmek vardır.⁹ Bu bağlamda küreselleşme, kapitalizmin yayılcı mantığına asla gönderme yapmakta, daha önemlisi bu yayılmanın emperyalist boyutuyla bağ kurmaktan da kaçınmaktadır¹⁰.

Küreselleşme, “yeni yatırım araçlarının yaratılması, bunların etkinliğini artıran ve yaygınlaştıran bir haberleşme ve bilgi işlem teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi, sermayenin dolaşımının serbestleşmeye başlaması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu üç gelişme bir arada değerlendirilir ve buna salt ekonomik açıdan bakılırsa küreselleşme kavramı, gerçekte sermayenin uluslararasılaşmasındaki hızlanmanın ve genişlemenin artık uluslararasılaşma kavramına sığmayan bir düzeye ulaştığını ifade etmek için kullanılır.”¹¹

Küreselleşmeyi çok yönlü ve kapsamlı ve dinamik bir süreç olarak tanımlayan görüşler daha baskındır. Gözlemlenen boyutuyla küreselleşme, dünya düzeyinde bir bütünlük ve açıklıktan daha çok, ülkelerin dünyaya açılma çabalarını destekleyen ve yönlendiren; farklı birikim ve etkinlikteki ülke, kurum ve yapıların yeni bölgeselleşme ve yeni dengeler aradıkları bir dinamik süreç olarak bilinmektedir.¹² Küreselleşme, sanayi toplumunun toplumsal ilişkiler ve örgütlenmelerinin, ortaya çıkan bilgisayar ve iletişim kökenli yeni teknolojilerin gelişmesinin de etkisiyle köklü bir biçimde değişmesi, “sanayi devriminin ölümü” ve yeni ilişkilerin, örgütlenmelerin, değerlerin, davranış kalıplarının gündeme gelmesiyle yoğunluk kazanmıştır. Küreselleşme aynı zamanda sınıfsız bir topluma doğru gidişin ara kademesi gibi sunulmaktadır¹³. Çünkü; insanın sömürülmesini gerektirmeyen bir teknolojik devrimin başlangıcı gibi algılanmak istenmektedir.

Küreselleşme kavramı çerçevesinde süren tartışmalar bir yana, dünya boyutunda yaşanan ve tartışılan bu yeni fenomeni ifade etmede kullanılabilecek en uygun anlatım “dünya gittikçe küçülüyor” ifadesidir. Burada verilen ifade özellikle iletişim alanında yaşanan gelişmelerin, mesafelerin önemini azaltması, bu sayede dünya boyutunda kurumsal ve bireysel anlamda karşılıklı bağımlılığın artması vurgulanmaktadır. Küreselleşme, dünyanın tek bir mekan olarak algılanabilecek

⁹ Erbay; a.g.e., s. 1.

¹⁰ Samir Amin, **Kapitalizm, Emperyalizm, Küreselleşme**, Çev: F. Başkaya, Özgür Üniversite Formu, Sayı: 1, Aralık 1997, s. 25.

¹¹ Ergin Yıldızoğlu, **Globelleşme ve Kriz**, İstanbul, Alan Yayıncılık, 1996, s. 14.

¹² Güvenen ve Aktaş, a.g.e., s. 57.

¹³ Mehmet Altan, “Dünya-Türkiye Küreselleşme ve Değişim” **Küresel Düşünce Gurubu Paneller Dizisi**, (Der: Süleyman Talay), Küyerel Yayınları, İstanbul, 1998, s. 9.

ölçüde sıkışıp küçülmesi anlamına gelen bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin temel nitelikleri içinde şu unsurlar sayılabilir:

- * Üretim faktörünün dünya ölçeğinde değerlendirilerek üretim, dağıtım ve tüketime yönltilmesi,¹⁴
- * Ticari değişimlerin dünya ölçeğinde kurallar ve standartlarla gerçekleşmesi, gümrük duvarlarının indirilmesi ve dünya ticaretini kolaylaştıran bölgesel ticaret bloklarının ortaya çıkması,
- * İşletme organizasyonlarından başlayarak, bütün ekonomik aktörlerde uluslarüstü bir boyutta, ortak dünya ekonomik stratejisi esasına dayalı bir planlamaya gidilmesi,
- * İşletmeler ve devlet arasında yeni bir iletişimin ortaya çıkması,
- * Üretime katılan aktörlerin birbiriyle dünya ölçeğinde sıkı bir bütünleşmeye girmeleri sonucu, ekonomik, teknolojik ve hatta hukuki bakımlardan tek bir alan bütünlüğünün kaybolmasıdır.¹⁵

Günümüzde küreselleşmenin tam olarak ne anlama geldiği konusunda büyük bir karışıklık bulunmaktadır. Bir şirketin küresel olması için yalnızca uluslararası iş yapması değil; aynı zamanda kaynaklarını dünyanın en büyük rekabet avantajı sunacak herhangi bir yere taşınmasına izin verecek bir örgüt kültürüne ve değerler sistemine sahip olması gerekir.¹⁶ Bu, ihracat, lisans vermek ve dağıtım anlaşmaları ile yabancı teknoloji, sermaye, tesis, iş gücü ya da malzeme alımından öte bir şeydir. Küresel olmak, çoğu organizasyonun mevcut çapını aşan bir düşünce yapısı ve beceriler gerektirmektedir.

Görüldüğü gibi yirmi birinci yüzyıla girerken, küreselleşme olgusu her açıdan hayatımıza girmekte, toplumun her kesimini çeşitli düzeylerde etkisi altına almaktadır. Sonuç olarak, kimi zaman ekonomik ilişkilerdeki yaygınlaşma ve gelişme, kimi zaman ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi ve libelleşme, kimi zaman da kültürlerin, inançların, ideallerin sınırları aşarak daha fazla benzemesi anlamında kullanılan bu kavram, en genel şekliyle her türlü değer ve birikimin devlet sınırlarını aşarak dünya ölçeğinde yaygınlaşmasını ifade etmektedir.

¹⁴ Erbay, a.g.e., s. 3.

¹⁵ A. Esin, *Dünyada Globalizasyon ve Avrupa Topluluğunun Sanayi Politikası*, İ.K.V. Yayınları, İstanbul, 1992, s. 68.

¹⁶ Stephen H. Rhinesmith, *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi*, Sabah Yay., 1990, s. 20-21.

Bu değerler para, mal gibi somut değerler olabildiği gibi, inançlar, kültürel özellikler, idealler gibi soyut değerlerde olabilmektedir.

1. 2. Küreselleşme Kavramının Kapsamı

Günümüz dünyası her alanda hızlı bir değişim sürecine girmiş bulunmaktadır. Avrupa'nın tekpazar halinde bütünleşme çabaları, dünya çapında rekabetin artması, dünya pazarlarına yeni sanayileşmekte olan ülkelerin hızla katılması, çevre bilincinin artması, tüketici bilinçlenmesi, kıt kaynakların daha verimli ve etkin kullanılması gerekliliği, işletme düzeyinde yeni bir anlayış arayışına doğru hızlı ilerlemeyi beraberinde getirmiştir. Bugün artık, gelişen teknolojiyle birlikte, zaman ve mekân anlamsızlaşmış ve yeniden tanımlanmıştır. Mekânın fiziki sınırlarının algılanış biçimi, gelişmiş teknoloji sayesinde değişmiştir. Bilgi üretmek ve ona dayalı bir ekonomi, sembol ekonomisi veya entelektüel sermaye gibi tümüyle bu süreci tanımlayan kavramlar ortaya çıkmıştır.

Küreselleşme dört temel unsuru içermektedir. Birincisi, ticari sermayenin uluslararasılaşması dışında, hizmet akımlarının ve diğer sermaye türlerinin uluslararasılaşmasının artmasıdır. İkincisi, sermayenin uluslararasılaşması eğilimlerine karşı koyan engellerin, özellikle de ulusal devlet sınırlarının uluslararası serbestleşme ile azaltılmasıdır. Üçüncüsü, söz konusu sürecin uluslararasılaşması ötesinde 'uluslararasılaşması' yani ulusal sermayelerin birbiriyle içiçe geçerek birleşmeleri ve ulusal kimliklerinin bulanıklaşması, bunun yerine uluslararası olma kimliklerinin ağır basmaya başlaması, faaliyet alanlarının uluslar ötesi olması, bunun yanında farklı sermaye türlerinin aynı sermaye grubu içinde içiçe geçmesidir. Dördüncüsü ise, uluslararası düzeyde sermayenin yoğunlaşması ve merkezileşme derecesinin giderek daha da yükselmesidir. Küreselleşme, tekil sermayelerin çok büyük firmalar şeklinde örgütlenerek, farklı ulusal sermayeleri ve sermaye türlerini kendi içinde, bir arada barındırması ve faaliyet alanının bütün dünya çapında olmasıdır.¹⁷

Küreselleşmeye üç ana bakış açısıyla yaklaşmak mümkündür.¹⁸ Bunlar; ilk olarak siyasal alanın sınırları açıkça belirlenmiş topraklarda egemen birimlerin yönettiği ve uluslarüstü düzeyde hareket yeteneğine sahip olduğu ölçüde büyük

¹⁷ Tülay Arın, **II. Tez. Küresellik ve Ulusallık**, Marx-Engels Külliyyatı, Ankara, 12 Aralık 1996, s. 51.

¹⁸ Montserrat Guibernau, **Milliyetçilikler**, Çev: Neşe N. Domaniç, Sarmal Yay., İstanbul, 1997, s. 203.

devletlerin küresel özelliği vardır. İkincisi, kapitalizmin ekonomik düzene ilişkin kökten küreselleştirici rolüdür. Günümüz ifadesiyle “dünya sistemi kuramı” diye ifade edilen sistemde, modern dünya “merkez”, “yarı çevre” ve “çevre” diye sunulmaktadır. Üçüncüsü; bilgi akışını süreklileştirerek, düşüncelerin hızla yayılmasını sağlayan küresel bir toplumun ortaya çıkarılmasıdır.

İlk dikkati çeken eğilim, sermayenin dolaşımının olağan üstü hızlanması ve etki alanlarının genişlemesiyle ilgili sermayenin uluslararasılaşması yeni bir olgu değildir. Ancak, dünya ekonomisinin merkez ülkelerinden çevre ülkelere yapılan doğrudan sermaye yatırımları ve daha önemlisi portföy yatırımları arttı. İkinci eğilim teknolojik gelişme ve değişmelerle ilgilidir. Bilgisayarların işlem hızında, bellek kapasitesinde ve programlarında yaşanan gelişmeler, bilgi işlem, depolama, telekomünikasyon etkinliklerini önceden görülmeeyen biçimde hızlandırıp ucuzlattı. Dünyanın hemen hemen bütün noktaları, sadece telefon hatlarıyla değil, fiber optik data transfer kanallarıyla, uydu haberleşme kanallarıyla birbirine bağlanmaya başladı. Üçüncü eğilim ise, sermayenin dolaşımının yeni teknoloji ile hızlanmasının yanı sıra etki alanı da genişlemeye başladı. 1980'lerde devlet kapitalisti, ekonomistler derin bir ekonomik ve sosyal krizin etkisiyle dışa açılmaya ve merkezi kontrol ve düzenlemeleri birer birer kaldırmaya başladılar. Bu sürecin içinde dünyanın 50-60 yıldır kapalı olan alanları -Doğu Avrupa ve Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği- sermayenin uluslararası dolaşımına açılmaya başladı.¹⁹

Küreselleşme, ekonomik, demokratik, insan hakları, toplumsal, teknolojik, eğitim, sağlık, işletmecilik, yönetsel, politik alanlarda ve burada sayılamayan diğer alanlarda ulusal ve uluslararası normların ötesinde normlara ulaşmayı düşünme, hedefleme, yaşama, denetleme olarak tanımlanabilir. Eğer küreselleşme bilgi, servet ve iktidarın mutlaklığı üzerinde, bencil, yarışmacı, tahripkar, imhacı bir bağlamda değerlendiriliyorsa evrensel olarak dünyamızı trajik bir sona yaklaştıran bir kavram olduğunu bilmemiz gerekir.²⁰ Bu nedenle küreselleşmenin konusunu iyi tahlil etmek gerekir.²¹ Küresel problemlerin teşhis ve analizini bilimsel olarak belirlemek gerekmektedir. Ayrıca çevresel kirlilik, nükleer tehlike, terörizm ve organize suçlar

¹⁹ Yıldızoğlu, a.g.e., s. 11-12.

²⁰ Ali Akdemir, *Global Normlu İşletme Yönetimi*, D.Ü.İ.B.F. Yayını I.B., Kütahya, 1996, s. 12; Wallerstein Immanuel, *Jeopolitik ve Jeokültür*, Çev: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 122.

²¹ Immanuel, a.g.e., s. 127.

teknolojisinin ve bilgisayar sistemlerinin yaygınlaşması, hiyerarşinin ortadan kalkması ve 19. yüzyılın ortalarında ortaya çıkan örgüt yapılarının tümüyle değişmesidir. Yeni bilgi ekonomisinde zenginliğin temel kaynağı doğal kaynaklar ve fiziki emek yerine, bilgi ve haberleşmedir. Bütün bu değişimler aynı zamanda ve hızlı bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu değişimler, bir diğerini etkilemekte ve ondan etkilenmektedir. Böylece toplum ve ekonomik hayat, iki asır evvel ortaya çıkan endüstri devrimine benzer nitelikte sonuçlar doğurmaktadır.²² Diğer yünden küreselleşme ağırlıklı olarak uluslararası sermaye akımlarıyla da ilişkilendirilmiştir. Global sistem, tüm dünya üzerinde siyasi, ekonomik, askeri, kültürel ağırlığı ve belirleyiciliği olan, milli devlet ve sınırları aşan, temelinde sermaye bulunan bir yapının adıdır.²³

Küreselleşme kavramının netleşmesi için kavramın, yeni küresel ekonomiyi ve bunun uluslararası ekonominin önceki hedeflerine ilişkin farklılıkların sorgulanması gerekir. Aynı zamanda, mevcut yönelimlerin karşılaştırılabileceği açık bir modelin yokluğunda, sektörlerin ve süreçlerin uluslararasılaşmasının örneklerini gelişigüzel bir şekilde ele almanın ne anlama geldiği ve küresel, otonom piyasa güçleri tarafından idare edilen bir ekonomiyi, küreselleşmenin bir kanıtı olarak görmenin doğru olup olmayacağı üzerinde düşünülmelidir. Nihayet, küreselleşme kavramının tarihsel derinliğinin eksikliği, bugün yaşadığımız uzun süre var olacaktı gibi gösterme eğilimlerinin bilimsel bir değer taşıyıp, taşımadığını değerlendirmeyi gerekli kılıyor.²⁴ Bu değerlendirme biçimi, küreselleşmenin boyutlarını, anlamını tartışmanın dışında, küreselleşme kavramına farklı bir bakış açısı getirerek, küreselleşme diye bir sürecin var olup olmadığını sorgulamaktadır.

Küreselleşmeyi, Hirst ve Thompson şu boyutları ile ele almaktadır:²⁵

- * Bugün büyük ölçüde uluslararasılaşmış ekonomi, yeni bir durum değildir. Ekonominin, modern endüstriyel teknoloji üzerine

²² Nusret Ekin, *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 1996, s. 9.

²³ Mustafa Demirci, *Global Sistem İçinde Televizyonun Yeri ve Politik Kullanımı*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996, s. 13-14.

²⁴ Paul Hirst ve Grahame Thompson, a.g.e., s. 27.

²⁵ Thompson, a.g.e, s. 7.

kurulmasının yaygınlaştığı ve 1860'lardan bu yana var olan bir takım uluslararası ekonomi konjektürlerinden veya durumlarından biridir.

- * Çoğu şirket ulusal temellidir ve asıl ulusal üretim ve satış bölgelerinin gücüne göre, küresel ticaret yapmaktadır.
- * Doğrudan yabancı yatırım, büyük ölçüde gelişmiş endüstriyel ekonomiler arasında yoğunlaşmış durumdadır.
- * Dünya ekonomisi gerçekten küresel olmaktan çok uzaktır. Ticaret, yatırım ve finansal hareketler, daha çok Avrupa, Japonya ve Kuzey Amerika üçgeninde yoğunlaşmaktadır.
- * Büyük ekonomik güçler (G3), finansal piyasalar ve diğer ekonomik yönelimler üzerinde güçlü bir baskı kurma kapasiteleri vardır. Öyleyse, mevcut çalışma alanları ve ekonomik müdahale araçları, büyük güçlerin farklı çıkarları ve elitleri arasında hüküm süren ekonomik doktrinler tarafından kısıtlanmış olmakla birlikte, küresel piyasalar hiç de kontrol edilemez ve düzenlenemez değildir. Bunlar küreselleşme tezini sarsan argümanlardır. Ancak; küreselleşme kavramı konusunda ihtiyatlı olmakla, bu kavramın kapsamının 1970'lerden beri gördüğü kabulü ve anlamı ifade etmek ayrı şeylerdir.

1. 3. Küreselleşmenin Tarihsel Gelişimi

Küreselleşmeyi ülkeler arasında büyük ve artan bir ticaret akışı ile sermaye yatırımının gerçekleştiği açık bir uluslararası ekonomi diye tanımlarsak, bu tarz, uluslararası ticari faaliyetlerin tarihi bakımından yeni değildir. Gerçek anlamda bütünleşmiş bir dünya sistemi, 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren vardır. Küreselleşmenin son on yılda veya biraz daha uzun bir zamanda ortaya çıkan bir kavram olduğu iddiası gerçeği yansıtmamaktadır. 19. yüzyıl boyunca çok sayıda şirket küreselleşti.²⁶ Küreselleşmenin gelişimini Amerika'nın fethiyle başlatan görüşlere rastlanmaktadır. Bazı yazar ve düşünürler ise, küreselleşmenin başlangıcı ve dönüşüm noktası olarak, İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan gelişmeleri görmektedirler.²⁷ Küreselleşme yeni bir olgu değildir. Küresel pazarlar gelişimini on yıldır sürdürüyordu, ancak rüştünü gerçekten ispat etmesi İkinci Dünya Savaşı'ndan

²⁶ Gencay Şaylan, *Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi*, İmge Kitabevi, Ankara, 1995, s. 98.

²⁷ Şamir Amin, *Kaos İmparatorluğu, Yeni Kapitalist Küreselleşme*, Çev: Işık Soner, Kaynak Yay., İstanbul, 1993, s. 11.

sonra olmuştur. Karşı karşıya olduğumuz durum bir açıdan radikal bir yenilik sunmaktadır, çünkü küresel düzeyde ilk defa ekonomik ilişkiler siyasi kaygıların geçmişine benzemektedir. Ulusal güvenlikle ilgili sorunlar artık askeri tehdit temelinde değil, ticari anlamlarda ele alınmaktadır.²⁸

Dünyada küreselleşme ve bölgesel entegrasyon hareketleri de, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkmaya başlamıştır. Siyasal sınırlarla, ekonomik sınırların birbirinden ayrılması ve ekonomik sınırların giderek ortadan kalkması şeklinde tanımlanan küreselleşme olgusu, aslında iki yüz yıldan fazla bir geçmişe sahip, serbest ticaret savunucusunun bir uygulaması ya da sonucu sayılabilmektedir. Bu konudaki ilk somut adımlar, 1947 yılında Ticaret ve Gümrük Genel Andlaşması (GATT)'ın imzalanması ile atılmıştır. O tarihten günümüze kadar yapılan sekiz GATT Round'uyla dünya ölçeğinde serbest ticarete yönelinmiştir.²⁹ Bugün artık malların değil, mallar yanında çok çeşitli hizmetlerin ve sermayenin de ülkeler arasında serbest dolaşımı söz konusudur. 1986-1994 yılları arasında ortaya çıkan son GATT Round'u olan Uruguay Round'u sonunda imzalanan çok sayıda anlaşmayla, dünyada gümrük tarifelerinin önemini iyice azaltılmış ve tarife dışı engellerin de belli takvimler içinde tarifeye dönüştürülmesi amaçlanmıştır.³⁰

Küreselleşmenin bir nedeni olarak da 1970'li yıllardaki ekonomik kriz gösterilmektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde geçerli olan refah devleti modeli, kapitalizmin krize girmesiyle tartışılır hale geldi. İkinci Dünya Savaşı öncesinde devletin ekonomiye yeterince müdahale etmediğinden şikayet edilirken, kapitalizmin yeniden krize girdiği 1974-1975 sonrasında, özellikle 1980'li yıllarda artık devletin her şeye burnunu soktuğundan ve mevcut sorunların aşırıya vardırılan devlet müdahalelerinden kaynaklandığı görüşü ön plana çıktı. Büyük sermayenin, giderek ağırlıkları artan çokuluslu şirketlerin ihtiyacına cevap verecek bir teori, ideolojik söylem geliştirildi. Küreselleşme adı verilen bu söyleme göre, devletin ağırlığı azaltılmalı, ekonomik alan özel sektöre terk edilmeli idi.³¹ Ekonomik olayların küreselleşmesinin ve bunun oluşturduğu yeni durum, genellikle 1960'larda ortaya çıktığı düşünülür. 1960'lı yılların başında ve ortalarında Amerikan

²⁸ "Globalleşmeye Toplumsal Bir Boyut Katmak", 23 FİET Dünya Kongresi'nde Gündemin 7. Maddesi Başlığı, İstanbul, 1995 s. 4.

²⁹ Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 18-19.

³⁰ Nihat Yüksel, *Küreselleşme ve Toplu Pazarlıkta Değişim*, İstanbul, T.İ.S.K. Yay., 1997, s. 87.

³¹ Fikret Başkaya, *Sömürgecilik Emperyalizm, Küreselleşme*, Öteki Yayınevi, Ankara, 1997, s. 45.

şirketlerinin deniz aşırı pazardaki hareketleriyle birlikte, küresel şirketlerin ortaya çıktığı ve küresel düzeyde faaliyetlerini yürüttüğü görülmeye başlanmıştır. Ancak, küresel faaliyetler, göreceli olarak eski olsa da, bu işleyiş biçimini ifade eden küreselleşme kavramı oldukça yenidir. Küreselleşme kavramı çok boyutlu bir kavramdır ve insanların ilgi alanına ekonomik, siyasal ve kültürel yönleriyle girer. “Küresel” kavramı ilk kez Marshall McLuhan’ın “Komünikasyonda Patlamalar” adlı eserinde, söz konusu süreç için “Global Köy” deyimini kullanmasıyla literatüre girdi.³² 1980’li yıllarda Harvard, Colombia, Stonford gibi Amerikan Üniversitelerinde ve uluslararası ekonomik kuruluşların rapor ve yayınlarında kullanılmaya başlandı. Kavram, ancak 1990’lı yıllarda uluslararası ekonomik, politik, sosyal ve siyasal süreçleri tanımlamak maksadıyla, akademik terminolojide yerini aldı.³³

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde dünya, geleneksel siyasi blokların ortadan kalktığı, her alanda liberal eğilimlerin güçlendiği, teknolojik gelişmelerin sınır tanımaz bir şekilde önemli değişimlere yol açtığı bir dönemden geçmiştir. Bu süreç halen devam etmektedir. Mal ve finans piyasaları ulusal sınırları sürekli olarak zorlamakta ve ülkelerin bireysel boyutlarını aşmaktadır. Haberleşme ve ulaştırma teknolojisindeki süratli gelişme ise, hem bu sürecin bir ürünü, hem de motoru olmakta ve dünyayı ekonomik, siyasal ve kültürel bir küreselleşmeye doğru itmektedir.³⁴ Bu hareket demokratikleşme, hukukun üstünlüğü, insan hakları, liberalizm gibi değerler etrafında gelişme göstermektedir.

Küreselleşmenin ekonomik boyutunun yanında, politik ve siyasal boyutu uluslararası ilişkilerde daha önce kullanılmaya başlandı. Kavramın uluslararası siyasi literatüre girdiği tarih, 1970’li yılların başlarıdır, bu yıllardan sonra “dünya sistemi”nin sadece devletlerden ve devletin kendi aralarındaki ilişkileri düzenlemek amacıyla oluşturdukları kurumlardan ibaret olmaması düşüncesi, içlerinde devletleri, uluslararası kuruluşları ve şirketleri de içeren global bir yapıyı ortaya çıkardı.³⁵ 1983 yılında Mikhael Gorboçov’un Sovyetler Birliği’nde yönetime gelmesi ile başlayan

³² Habibul Haçue Khonder, *Globalleşme Teorisi: Eleştirel Bir Değerlendirme*, Çev: Betül Duman, Türkiye Günlüğü, Sayı: 44, Ocak-Şubat 1997, s. 65.

³³ François Chesnais, *La Mondialisation du Capital*, Paris, 1994, s. 14.

³⁴ “Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler”, *Alt Komisyon Raporu*, DPT Müsteşarlığı Yayın No: 2375, Kitap: 2, Ankara, 1995, s. 2.

³⁵ James, Roscnau, *Turbulence In Word Politics*, Princeton University Press, 1990, s. 11.

sürecin iki temel sonucu ortaya çıktı. Bunlar, Sovyet tipi sosyalizm modelinin çöküşü ve etnik temele dayalı yönetim biçimlerinde dağılma ya da ciddi krizlerin belirginleşmesidir. Bütün bu olaylar, uluslararası sistemde de önemli gelişmelere neden olmuştur. Aslında bu değişikliklerin bazı yönleri çok yeni olmayıp, uzunca bir süreçte kademe kademe ortaya çıkmışlardır.³⁶ Gerçekten de “gevşek iki kutuplu sistem” in iki kutupluluğu giderek tek bir düzeyde ele alınamaz olmuş, askeri-stratejik anlamda iki kutuplu bir uluslararası sistemin yanında, siyasi ve ekonomik düzeyde çok kutuplu bir yapı oluşmuştur.

Küreselleşmenin başlangıç noktası olarak, soğuk savaşın sona erdiği ve Sovyetler Birliği’nin dağıldığı yüzyılımızın son çeyreğini alan görüşler de vardır. Dünyada ideolojik ayırma dayanan soğuk savaşın sona ermesi, soğuk savaşın yarattığı duvarların yıkılması, teknolojik gelişmeler sayesinde ticaret, üretim, pazarlama ve sermaye hareketlerinin geniş açılımlar sağlaması, ürün ve faktör piyasalarının genişleyerek bütünleşmesi, ülkelerin ekonomik politikalarının birbirine bağımlı hale gelmesi küreselleşme sürecini hızlandırmıştır. Özellikle, İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra sayıları ve etkinlikleri önemli ölçüde artan uluslararası kuruluşların varlığı, siyasal ve politik etkinliklerin artık sadece, ulus-devletlerle sınırlandırılmayacağını, dolayısıyla bugün ulusal ve uluslararası düzeyde politika belirlemede, küresel aktörleri de göz önünde bulundurmaya gerekli kılan çok yönlü ve karşılıklı ilişkiler düzeni yaşanmaktadır.

Her türlü kaynak dağılımında var olan devlet-piyasa dengesi 1980’li yıllarda değişmiştir. Dünyanın her yerinde devlet piyasa dengesi, piyasa lehine kaymıştır. Bu değişim, aslında ideolojik kaymanın yansımasıdır. İdeolojik devrim, özellikle iletişim alanında yaşanan teknolojik değişime eşlik etmiş, teknolojik değişim tüm dünyayı içeren küresel pazarı kaçınılmaz ve bir dereceye kadar da kontrol edilmez bir gerçek haline getirmiştir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde teknolojik ve ideolojik değişimi, piyasanın rolünü artıran ve devletin rolünü azaltan politika değişimleri izlemiştir. Nigel Narris, ulus-devletin yaşam süresini doldurduğunu iddia etmektedir.³⁷ Bir süre daha var olmaya devam edecek olsa da, artık ulus-devletin kendi sınırları içinde gerçekleştirilen ekonomik faaliyetler üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibi olduğu söylenememektedir. Savaş sonrası dönemde, gelişmekte olan

³⁶ Faruk Sönmezoglu, *Yeni Dünya Düzeni ve Türkiye*, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1992, s. 11.

³⁷ Rence Prendergast-Frances Stewart, *Piyasa Güçleri ve Küresel Kalkınma*, Çev: İdil Eser, Yapı Kredi Bankası Yay., İstanbul, 1995, s. 13-14.

ülkelerin hepsinin olmasa bile, çoğunun uyguladığı ulusal iktisadi gelişme modellerinin artık anlamlı olmadığı, tek ve bütünleşmiş bir dünya ekonomisine doğru bir değişim görülmektedir.³⁸

1.3.1. Küreselleşme öncesi toplumsal değişim

Teknolojik gelişme, köleci toplum düzeninden feodal toplum düzenine, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte temel rol almıştır. Endüstri Devrimi ve onunla birlikte oluşan kapitalist toplum düzenini ve bilgi toplumunu daha iyi anlayabilmek için bundan önceki toplum düzenlerine kısaca bir göz atmak gerekir. Böylece, toplumsal değişim daha iyi anlaşılmış olur.

*** Köleci toplum düzeni**

Tarihsel olarak belirlenen ilk toplum düzeni “Köleci Toplum Düzeni” dir. Toplum yapısı özgür insanlardan ve kölelerden oluşmaktadır. Üretim, bağımlı statüde çalışan geniş bir köleler ve tutsaklar gurubu tarafından gerçekleşmekte ve azınlığı oluşturan vatandaşlar ise kamu yönetimi, politika, sanat, felsefe ve savaş işleriyle uğraşan ayrıcalıklı bir sınıfı belirlemekteydi. Köleci toplumların ekonomisi tarıma dayanıyordu.³⁹ Üretimde emeğin yerini alabilecek başkaca bir güç, teknoloji ve enerji yoktu. Bu üretim ilişkilerini değiştirecek ölçüde, üretim güçlerinin ilerlemesi, gelişmesi söz konusu değildi.

*** Feodal toplum düzeni**

Ortaçağda kölelik düzeninin yerini feodal toplum düzeni almıştır. Feodal düzenin de kendi içinde, tarımsal alanlarda serflik düzenine ve kentsel alanlarda da genellikle zanaata ve ticarete dönük olan lonca düzenine dayanmaktaydı.⁴⁰ Kentsel alanlarda ortaçağın statü düzenini içeren loncalar ise, genellikle aynı meslek ya da zanaat dalında çalışan ustaların kurdukları ve egemen oldukları örgütlerdir. Loncaların kendilerine özgü bir hiyerarşik yapısı vardı. Lonca düzeninde, emek ve sermaye kesin biçimde birbirinden ayrılmamış olup, ortak bir üretimde bütünleşmişti.

Ortaçağın statü düzenini oluşturan loncalar, hukuksal olarak 1789 Fransız Devrimiyle ve ekonomik olarak da Endüstri Devrimiyle yıkılmış ve tarihteki işlevini

³⁸ Prendergast, a. g. e., s. 13.

³⁹ Sami Güven, *Sosyal Politikanın Temelleri*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s. 29-30.

⁴⁰ Güven, a.g.e., s. 30.

tanımıştır.

* Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş

Sosyo-ekonomik gelişim sürecinde toplumlar ilkel toplumdan tarım toplumuna geçmektedir. Tarım toplumu M.Ö. 8000'li yıllarında başlayıp 1750'li yıllara kadar yeryüzünün temel toplumsal yapısını oluşturmuştur. 1750'lerden sonra birinci dalga hızını yitirmeye ve ikinci dalga kendini göstermeye başlamıştır.⁴¹ Tarım toplumunda genellikle yaşamın merkezi köydü, ekonominin, kültürün aile yapısının temelinde toprak vardı. Hayat köye göre düzenlenmişti. Her birinde basit bir işbölümü ve sınırları gayet iyi belirlenmiş kastlar, sınıflar vardı.

Egemenlik, toprak fikri üzerine kurulmuştu. Bir hükümdarın egemenliği genellikle onun coğrafi sınırlarıyla ifade edilmiş olurdu. Bu yüzden de toprağın denetimi egemenliğin en önemli unsurlarından biriydi. Geniş araziler bu yüzden değerliydi.⁴² Tarım toplumundan yerleşik hayata geçişle birlikte nüfus artış hızı yükselmiş, insanların bir kısmı yerleşik düzene geçmesine rağmen geri kalanı göçebe, yarı göçebe ve yarı kırsal hayatı sürdürmüştü.

Yeni teknolojilere dayalı ekonomik koşulların zemin hazırladığı iş bölümü artışı sayesinde üretimdeki verimlilik sürekli artmıştır. Yeni teknolojilerin üretimde kullanılmasıyla, insanlığın o güne kadar görmediği bir üretim artışı sağlanmıştır. Tarıma dayalı geleneksel toplumlarda üretim, evlerde, el tezgahlarında yürütülürken, sanayi devrimi sonrasında üretim fabrikalarda yapılmaya başlanmıştır.⁴³

Sanayi Devrimi, James Watt'ın 1765'te buhar makinesini bulması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılmasıyla başlamıştır. 1789 Fransız devriminin yeni teknolojik gelişmelere yaptığı sosyal etkilerin nedeniyle de oluşan yeni toplumsal yapı, kısaca sanayi toplumu olarak adlandırılmıştır⁴⁴. Sanayi Devrimi, 17. yüzyılın ikinci yarısı önce İngiltere'de başlamış ve öteki Avrupa ülkelerine de yayılarak 18.

⁴¹ Alvin Toffler, *Üçüncü Dalga*, Çev: Ali Seden, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1996, s. 32.

⁴² Aydın Uğur ve Mücahit Bilici, "Bilgi Toplumu, İnternet ve Demokrasi Dijital Alemin Genleşen Kamusal Alanı", *Yeni Türkiye*, Yıl: 4, Sayı: 19, Ocak-Şubat 1998, s. 489.

⁴³ Hasan Çoban, *Bilgi Toplumu Planlı Geçiş*, İstanbul: İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 6.

⁴⁴ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, T. İş Bank. Yay., Ankara, 1977, s. 3.

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

yüzyıl boyunca sürmüştür. Bu dönemde, makinenin ve buhar gücünün üretime koşulması sonucunda, büyük fabrika sanayi doğmuştur. Makineler, çoğalmış, iş bölümü gelişmiş ve sınai üretimi hızla artmıştır. Üretimde makinecilik çağı başlamıştır. Sanayi Devriminin belirlediği en önemli dönüşüm, yeni teknik ve makinelerle donatılmış, fabrika üretimine geçiştir.⁴⁵ Bunun anlamı, yeni bir toplum düzeninin ortaya çıkmasıdır.

1789 Fransız Devrimi ile birlikte ortaya çıkan liberal düşünce sanayileşmesinin ortaya çıkmasında sürükleyici bir işlev üstlenmiştir. Bu düşünce tarzı teknolojik ve sosyal değişimler karşısında kendi özünü koruyarak yenilenmiştir. Sanayileşme olayının ikinci döneminde, sosyal güvenlik ve refaha katılım; özgürlüklerin toplumda daha geniş kitlelere yayılmasına yol açmıştır.⁴⁶ Sanayi Devrimini başlatan fabrika üretimi, insan emeğine ve çalışma koşullarına ilişkin büyük ve köklü değişimleri de beraberinde getirmiştir. Üretim biçiminin değişmesi, ekonomik ve sosyal yaşantının tüm yönlerinin ve bu yaşantıyı belirleyen tüm kuralların, kısacası tüm toplum düzeninin değişmesi anlamına gelmektedir. Sanayi Devrimi, çağımızın toplumsal düzenini doğurmuştur.⁴⁷ Sanayi toplumu, durağan olmayıp kendi içinde sürekli gelişerek değişmiştir. Üretimin ihtiyaç duyduğu hammaddeyi sağlamak ve yeni yeni pazarlar bulmak için sanayi devrimini sağlayan ülkeleri dış pazar arayışına itmiş, bu da sanayileşmeye başlayan ülkelerde dışarıda sömürge edinmek için yarış başlatmıştır.

Sanayileşme hareketinin son aşaması olan “refah toplumu” ve “tüketim toplumu” 1960’lı yıllarda doruk noktasına ulaşmıştır. Ancak 60’lı yılların ikinci yarısından sonra ekonomide durgunluk ve kriz başlamıştır. Sanayi toplumundaki sancılar yeni krizlere ve tartışmalara sebep olmuştur. 1973’deki dünya petrol krizinin patlak vermesi dünyanın hammadde kaynaklarının tükeneyeceği ve sanayi çevre kirliliğinin, insanlığın geleceğini tehdit edeceği tartışmaları, sınırlı kaynakların daha dikkatli kullanılması yönünde yeni stratejilerin geliştirilmesine neden olmuştur.⁴⁸ Yaşanılan kriz ve endişeler, yeni teknolojilerin uygulanmaya konulmasına fırsat yaratmıştır. Çünkü, bu teknolojiler yeni bir çağı açacak nitelikte ileri ve farklı olmuştur.

⁴⁵ Güven, a.g.e., s. 32.

⁴⁶ Çoban, a.g.e., s. 8.

⁴⁷ Güven, a.g.e., s. 32.

⁴⁸ Çoban, a.g.e., s. 8.

1.3.1.1. Küreselleşme öncesi sürecin kronolojik incelenmesi

Küreselleşmenin tarihsel sürecine baktığımız zaman 16. ve 17. yüzyıllarda birkaçı Batı Avrupa ülkesinde doğan ve oradan bütün dünyaya yayılan uzun dönemli modernizasyon dalgalarının sürecinin bir parçası olarak algılanmaktadır. 16. ve 17. yüzyıllarda çokuluslu devletler, imparatorluklar, ulus devletlerin oluşması ve modern çağın başlamasına neden olurken, küreselleşme kavramı, I. Dünya Savaşı'na kadar önemini kaybetmiş bir görünüm kazanmıştı.⁴⁹ Bu dönemde küreselleşmenin toplumların yeniden yapılanmasındaki rolü 1940'lı yılların ortalarına kadar dondurulmuş ve 1940'lı yıllardan sonra gündeme tekrar sunulmuştur.

28 Haziran 1919 Versay Antlaşması ile Paris'te bir araya gelen ulus devletlerin yeni düzeni oluşturmak gayretleri dünya sisteminde 1920 hatta Türkiye Cumhuriyeti'nin Kurtuluş Savaşı nedeniyle 1923 yılına kadar bir çözüme ulaşamamıştır. Küreselleşme, İkinci Dünya Savaşı sonrası karakterize edilen dünya senaryolarının derin kültürel, ideolojik, dini, coğrafik ve etnik farklılıkları önemsememiştir.⁵⁰ Bununla beraber 1914-1918 ve 1939-1945'in iki dünya savaşı büyük ölçüde Avrupa kara kütlesi üzerinde gerçekleşmesi ve muazzam miktarda fiziksel yıkım, can kaybı ve siyasi kargaşa olması neticesinde küreselleşme bir paradoks olarak görüldü.⁵¹ İkinci Dünya Savaşı sonrası bozulan jeopolitik denge, ABD ve SSCB'nin çevresinde iki kutuplu bir düzene kavuştu. Savaştan yenik düşen ülkeler bu iki süper ülkenin etrafında toplanarak taraf oldular. 1945'de Milletler Cemiyeti, daha fazla yetki, bütçe ve dencyimlerle yeni dünya düzenine karar organı olarak şekillendi. NATO ve Varşova Paktı, bu guruplaşmanın caydırıcı işlevini oluşturmaktaydı. Uluslararası rejimler küreselleşme sürecinde büyük bir problem olarak görülmüştür. Çoğalan devletsel aktörler arasındaki karşılıklı ilişkiler varolan teorileri zorlamış bilinen formüller yetişmemiştir. Yeni jeopolitik yapı merkez dengeleri ile siyasi ekonomik sosyal hayatı derinden etkilemiştir. Böylece

⁴⁹ Leo Huberman, *Feodal Toplumlardan Yirminci Yüzyıla*, (Çev: Murat Belge), İletişim Yayınları, İst., 1990, s. 151-153.

⁵⁰ Immanuel Wallerstein, *Liberalizmden Sonra*, Çev: Erol Öz. Metis Yay., İst., 1998, s. 125.

⁵¹ Huberman, a.g.e., s. 148.

küreselleşme istikrarlı bir yeni dünya düzeni oluşturmaktan ziyade dünya sistemini belirleyen temel hareket noktası olmuştur.⁵²

1980'lerin son yıllarında savaş sona ermiş, silahlanma yarışında bir yavaşlama gözlenmiştir. Mikhail Gorboçov'un SSCB'nin iktidarına gelmesiyle, başlatılan yeniden yapılanma politikaları dünya siyasetinde değişikliklerin kaynak noktası olmuştur. SSCB blokunun dağılışı ve Berlin Duvarı'nın yıkılarak Almanya'nın birleşmesi ile dünya yeni bir sürece girmiştir.⁵³ Sosyalist ülkeler demokrasiyi ve piyasa mekanizmasını benimsemeye başlamıştır.

1.3.2. Küreselleşme sürecine geçiş

Bu süreç üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, bilgi toplumu ve küresel işletmeciliğe geçiş süreci olarak sıralanabilir.

1.3.2.1. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş

Sanayi Devriminin, ekonomik ve sosyal işleyişi bakımından kendi içinde iki ayrım noktasına sahip olduğunu söylemek gerekir. Birinci Sanayi Devriminde İngiltere, serbest ticaretin, malların ve sermayenin serbestçe dolaşımını sağlamak ve dünya pazarlarını kendisine açmak için o dönemde ABD ve Almanya'nın da görece zayıflığından yararlanarak "Üzerinde Güneş'in Batmadığı" bir imparatorluk kurmayı başardı.⁵⁴ Ancak, 19. yüzyılın son çeyreğinde Almanya ve ABD'nin yükselişi İngiltere'nin gücünü önemli ölçüde sınırlamıştır.

İkinci Sanayi Devrimi, temelde içten patlamalı motorların icadı ve sanayide kullanılmasından güç aldı. Ulaştırma ve haberleşmede büyük gelişmeler sürdü, 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başında Avrupa'da kitlesel eğitim yayıldı. Göreli olarak daha sağlıklı ve daha iyi yetişmiş insan gücü ortaya çıktı.⁵⁵ 18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de ortaya çıkan 19 ve 20. yüzyılda Avrupa ve Amerika'da yayılan Sanayi Devrimi, işletmecilik ve yöneticilik düşüncesi bakımından son derece önemli

⁵² Huberman, a. g. e., s. 132.

⁵³ Huberman, a.g.e., s. 141-145

⁵⁴ Gülten Kazgan, *Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen*, Altın Kitaplar, İstanbul, 1997, s. 15.

⁵⁵ Kazgan, a. g. e., s. 15.

bir süreci ifade etmektedir.⁵⁶ Sanayi Devrimi, fabrika sistemi, el sanatları ve ev sanayinin küçük ölçekli ve dağınık üretim birimlerinin bir çatı altında toplanmasını ve merkezileşme sonucunu doğurmuştur.

Sanayi Devrimini ortaya çıkaran teknolojik gelişmeler ve ona dayalı olarak yeni üretim tarzının oluşturduğu farklı ve kendine özgü değerleri ve özellikleri olan toplum yapısını sanayi toplumu olarak tanımlamak, bugün bizi farklı üretim, örgütleniş ve farklı hayat tarzına sahip toplumu, farklı bir tanımla ele almaya itiyor. Bugün sanayi toplumunu ortaya çıkaran gelişmelerden daha hızlı ve köklü bir değişim yaşanmaktadır. Sosyal ve kültürel yapılarda ortaya çıkan farklılıklar ve yenilikler, Sanayi Devriminden daha geniş boyutları kapsamaktadır. Bu toplum yapısının “kapitalist ötesi toplum, post-endüstriyel toplum veya post-modern toplum” gibi adlandırılmalarına tanık oluyoruz. İnsanlık, bugün köklü bir değişimin eşliğindedir.⁵⁷ Uygarlık tarihindeki bu üçüncü köklü değişim, sanayi toplumundan farklılaşarak, temel bir üretim girdisi haline gelen bilginin, giderek üretimin diğer faktörlerinin yerini almasıyla geçişin, sanayi toplumundan farklı bir topluma, bilgi toplumuna doğru olacağını gösteriyor.

Bilgi toplumunun temel karakteristiği değişimin hız kazanmasıdır. Değişimin temel özellik haline gelmesidir. Değişimin ivme kazandığı bir ortamda bütün yeni kavramlaştırmalar giderek daha çok güçleşmektedir. Bu nedenle burada bilgi toplumu kavramını, bir kategoriden diğerine düz bir çizgide geçiş biçiminde değil, sanayi toplumunda var olan yapıların eski önlemlerini yitirmesi ve temel karakteristikleri bilgi toplumuna ilişkin özelliklerin öne geçmesi şeklinde düşünmek gerekir.⁵⁸

Bilgi toplumunda, malların üretimi yerine hizmetlere yönelik söz konusudur. Bilgi toplumunda hizmetler eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi insani hizmetlerle bilgisayarlı sistem analizi ve bilimsel araştırma gibi mesleki hizmetler alanında yoğunlaşmıştır. Yeni toplumda insanların çalıştıkları yer değil, aynı zamanda yaptıkları işlerin türü de değişmektedir. Bilgi toplumuna geçişte yeni sınıflar ortaya çıkmakta ve yükselmektedir. Hizmet sektörünün gelişmesiyle eğitim, yönetim ve büro işlerinin artışıyla “beyaz yakalı” işçilerin yapacakları işlerin sayısında önemli

⁵⁶ George R. Terry, *Principles of Management*, 6 th Edition Richard D. Irwin Inc, 1972, s. 52.

⁵⁷ Yoneji Masuda, *Managing in The Information Society*, Mass, USA, Basil Blackwal, 1990, s. 3.

⁵⁸ Vecsel Bozkurt, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 33.

artışlar gerçekleşmiştir.⁵⁹ Bilgi toplumunun başta gelen grubu olan bilgi işçileri bilgiyi verimli kullanma ve tahsis etmeyi bilenler olacaktır; bilgi işçileri, sanayi toplumu elemanlarından farklı olarak çalıştıkları kurum içinde üretim olanaklarını da üretim araçlarını da ellerinde bulunduracaklardır.

1.3.2.2. Bilgi toplumu

Bilgi toplumu kavramı, özellikle 1980'lerin başlarında yoğun bir şekilde dünya ekonomisi, endüstri ve siyaset çevrelerinde kullanılmaya başlamış olan bir kavramdır. Bilgi toplumu, bilgi çağı ya da bilgi ekonomisi, her türlü mal ve hizmet üretiminde yoğun olarak bilgi teknolojilerini kullanan toplumları ifade etmektedir. Geleneksel sanayi toplumunda tarımsal üretim, sanayi toplumunda sanayi malları ve son dönem sanayi toplumunda bilgi sektörü egemen olurken bilgi toplumunda bilgi sektörü egemen olmaktadır.

Bilgi toplumu, bilgi altyapısının tüm kurum ve kurulları ile benimsediği ve aksamadan işlediği bir toplumdur. Buradaki bilgi altyapısı ise, son yıllarda OECD ve Birleşmiş Milletler gibi kuruluşlarda kullanılan “herhangi bir kurum veya kuruluşun özellikle karar alıcılarına, gerek duydukları nitelik ve miktardaki kullanılabilir bilgiyi gerekli zamanda, gerekli ortamda ve gereken doğrultuda sağlayabilecek hizmetler ve teknolojiler kümesi ve sistemi” anlamındadır. Bilgi toplumu, yeni temel teknolojilerin gelişimi ile bilgi sektörünün, bilgi üretiminin bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir. Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde başta insan faktörü ve bilgi olmak üzere tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılan, sanayi toplumunun uzantısı olarak ortaya çıkan bilgi toplumu, bilgi ekonomisi, sanayi ötesi toplum, bilişim toplumu, bilgi çağı, post-modern çağ, tenetronik çağ ve benzeri şekillerde ifade edilmektedir.

Bilgi toplumunda, bilgi organizasyonları gelişmekte, bireysel bilgi üretiminden çok organizeli bilgi üretimi önem kazanmaktadır. Bireysel iradeye dayalı organize edilmiş bilgi üretiminin hem bireyin, hem de toplumsal gelişmenin temelini oluşturduğu bilinci yaygınlaşmaktadır. Bunun sonucu olarak sürekli öğrenen

⁵⁹ Bozkurt, a. g. e., s. 37.

birey, öğrenen örgüt ve öğrenen toplum kavramları gündeme gelmektedir. Bilgi toplumunda entelektüel emek, bilgi üretim gücü, iletişim ve bilgi endüstrileri gibi entelektüel endüstriler, sinerjik ekonomi, yüksek kitlevi bilgi üretimi gibi farklı değerler ön plana çıkmaktadır. Bilgi toplumunda fiziki sermayenin yerine beşeri sermaye birincil kaynak durumuna gelmektedir.

Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde tarım devrimi birinci dalga, sanayi devrimi ikinci dalga, enformasyon devrimi veya bilgi toplumundaki gelişmeler ise üçüncü dalga olarak nitelendirilmektedir. Üçüncü dalga, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda yeni bir yaşam biçimi getirmektedir. Bu yeni gelişmeler, yeni davranış biçimlerinin oluşumuna yol açmakta ve toplumu standartlaşma ve merkezileşmenin ötesine taşımaktadır. Bu yeni uygarlık, farklı bir dünya görünümünü de beraberinde getirmekte; zamanı, mekanı, mantık ve nedenselliği ele almada kendi özgül biçimlerini geliştirmekte ve geleceğin politikasının ilkelerinin de kendine göre oluşmasına yol açmaktadır.

Dünyadaki değişim ve gelişmelerden belki de en önemlisi, toplumun bilgi toplumu haline gelmesidir. İletişim teknolojisindeki hızlı ilerlemeler, insanın bilgiye erişme ve kullanma potansiyelini önemli ölçüde artırmıştır. Bu bilgi iletişimi insanları birbirine yaklaştırdığı gibi, bilim ve teknolojinin yayılmasını, insanların dünyada olup bitenden haberdar olmasını sağlamıştır. Bilgi toplumu olmanın bir özelliğini de, bilgisayar kullanımının yaygınlaşmasında görebiliriz. Bilgisayar iletişim aracı olarak kullanıldığı gibi, yönetim bilişim sistemleri ile karar destek sistemlerinin de verimli ve etkin bir şekilde işletilmesinde kullanılmaktadır.⁶⁰

Bilgi toplumu tanımında kullanılan niteliklerden biri, fiziki ve kültürel çevrede yaşanan değişim hızının, daha önceki hiçbir dönemde görülmemiş ölçüde artmış olmasıdır. Bilgi toplumunu daha önce toplumsal yapılardan ayıran özelliklerin tümünü, tek bir cümleyle özetlemek gerekirse, her alanda yaşanan değişim hızının katlanarak artması şeklinde ifade etmek mümkündür.⁶¹ Bu değişimin en önemli ögesi olan bilgi, o kadar büyük hızla artmaktadır ki, bilgi toplumu aşamasında bilginin hızı kısa aralıklarla katlanarak artmakta ve bu artış nedeniyle, günümüzde herhangi bir

⁶⁰ Ömer Saatçioğlu, "Dünyadaki Değişiklikler ve Gelişmelerin Endüstri Mühendisliğine Yansıması", *Küreselleşme ve Türk Endüstrisi, Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XV. Ulusal Kongresi*, İstanbul, 7-9 Temmuz 1993, s. 64.

⁶¹ Nabi Avcı, "Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerince Etkileri", *M. E. B. Araştırma Raporu*, Ankara, 1992, s. 10.

bilgiye sahip olan biri, yaklaşık dört ya da beş yılda bir yeni bilgiler edinmek zorunda kalacağı, yoksa eskimiş biri sayılacağı varsayımı ortaya çıkmaktadır.⁶² Bilgi toplumu, işin profesyonelleşmesinin, bilimsel ve idari işlerin bürokratikleşmesinin, ürün ve süreç olarak bilginin, merkezileşmiş kontrole karşı merkezileşmemiş üretim birimlerinin artışının, bilgi ağlarının, post-materyal ihtiyaçların, gelişmiş ülkelerde bilgi üretiminin, buna karşılık gelişmemiş çevre ülkelerde kitle üretiminin olacağı toplumlardır.⁶³

Bilgi çağında refah toplumu olmanın başlıca aracı ve sermayesi olarak bilgi yönetimi, fikri mülkiyet, ön plana çıkmaktadır. Bilgiyi geliştirmeyi aktaran okullar, konferanslar, sempozyumlar, paneller, kongreler ve benzeri faaliyetlerin artık neredeyse bilgi çağının demode olmuş araçları olduğu anlaşılmaktadır. Zaman yönetiminin parasal bir değerinin olduğunun anlaşılması ile beraber “sanal bir ortamda” bunlara ulaşmak hiç zor değildir. Medya ve bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ile birlikte haber ve bilgi interaktif-teleteksli televizyonlar ile İnternet gibi kanallardan gelişimi zamana ve mekana bağlı olmayan ve her an insanların ulaşabileceği, bilgi, ansiklopedi, kitap ve ayağa getirilmiş bir kütüphane konumundadır.⁶⁴

Bilgi sektörünün ürünü olan mallar arasında bilgisayar, iletişim ve elektronik araçlar, büro ve işyeri araçları, ölçü ve kontrol araçları, basın ve basılmış yayınlar ile hizmet cephesinde elektronik haberleşme, reklam, eğitim, iletişim geliştirme araştırmaları ve hizmetleri, kütüphanecilik, kısmen finansman ve sigortacılık, danışmanlık ve araştırma geliştirme firmaları yer almaktadır.⁶⁵ Bilgisayar sayesinde gerçekleştirilen elektronik posta işletmeciliği, bankalar arasında elektronik fon transferleri ve web sayfaları ile tanıtım ve organizasyonlar bilgi çağının en önemli araçları konumundadır. Dünyanın herhangi bir yerinden başka bir yerine saniye ile ölçülebilen bir sürede ulaşmak çok önemli bir olanaktır. Bu işletmelerin stoklarına İnternet kanalı ile girmek ve siparişte bulunmak, alışveriş yapabilmek mümkündür.⁶⁶ Özellikle elektronik, iletişim uzay araçları, otomobil ve tıp alanında yoğun olarak kullanılmaktadır.

⁶² Peter F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s. 12.

⁶³ Bozkurt, a.g.e., s. 45.

⁶⁴ Yavuz Kır, “Global Köyde İnteraktif (Etkileşimli), Sanal Bir Toplum”, **Yeni Türkiye**, S:19, 1998, s. 215.

⁶⁵ Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, T. İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1994, s. 72.

⁶⁶ Kır, a.g.m., s. 215.

Bilgi toplumunda bilginin temel özellikleri, sürekli üretilmesi ve artış göstermesi, iletişim ağları içerisinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabılır olmasıdır. Bilgiye ulaşmak günümüzde hızlı ve kolay olmaktadır. Bunun için bir iletişim ağı yapısı ve bu ağın araştırma merkezlerine, veri bankalarına bağlı olması yeterlidir. İletişim ağı sistemlerinin hem veri bankaları araştırma merkezlerine, hem de kişisel bilgisayarlara bağlı olması bilgi üretiminin bilgi-işlem teknolojisi içinde gerçekleşmesi sağlanacaktır.⁶⁷ Bilgi toplumunda bilgi en büyük güç olacağından bilgiye ulaşmada başarısız olanlar, bilgi sektörüne katılımda da başarısız olacaklardır.

Bilgi toplumunun temel özellikleri

Bilgi teknolojisine dayalı olarak şekillenen bilgi toplumunun temel özelliği, bilişim teknolojisi sayesinde bilgi üretiminin önem kazanmasıdır. Sürükleyici güç bilgidir. Bu bilgi sürekli üretebilen , artış gösteren, iletişim ağları içinde taşınabilen, paylaşılabılır bir özelliğe sahiptir. Bilgi, üretimin bilişim teknolojisi içinde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Fabrikaların yerini, bilişim teknolojisine dayalı, iletişim ağ sistemleri alacaktır.⁶⁸ Sanayi toplumunun maddi mallar kullanımı yerine, gerek üretim, gerekse tüketim faaliyetleri için yoğun bilişimsel bilgi kullanımı gündeme gelecektir.

Yoneji Masuda, bilgi toplumunun yapısal özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:⁶⁹

- * Bilgi toplumunun gelişmesinde temel rol, bilgisayar tarafından oynanır. Bu toplumun simgesi, bilgisayara dayalı, enformasyon şebekeleriyle veri bankalarından oluşan kamusal alt-yapıdır,
- * Bilgi toplumunda önde gelen sektör, dördüncü ve yeni bir sektör olan “entelektüel sektör” dür,
- * Bilgi toplumunda, sosyo-ekonomik sistem, altyapısının üstünlüğü ile kendini gösteren gönüllü bir “sivil toplum” dan oluşur,
- * Bilgi toplumu, sanayi toplumunun aksine, çok merkezlidir,

⁶⁷ Çaha, a.g.m., s. 1035.

⁶⁸ Erkan, a.g.c., s. 97.

⁶⁹ Yoneji Masuda, *The Information Society as Post-Industrial Society*, Betnosda, Word Future Society, 1981, s. 47.

- * Bilgi toplumunun siyasal sistemi “katılımcı demokrasi” anlayışını kapsar,
- * Bilgi toplumu, büyük miktarda dayanıklı tüketim malı üretip, tüketen sanayi toplumunun aksine yüksek seviyede kitlesel bilgi üreten bir toplumdur,
- * Sanayi toplumunda temel değerler, maddi ihtiyaçların tatminine dayanır. Buna karşılık bilgi toplumunda temel değerler “amaçlara ulaşmanın verdiği tatmin” den kaynaklanır,
- * Sanayi toplumunda merkeziyetçi ve temsili demokrasiye dayalı yönetim anlayışının olmasına rağmen, bilgi toplumunda, katılımcı ve doğrudan demokrasinin ilkelerinin geliştiği bir anlayış söz konusudur,
- * Masuda’ya göre, sanayi toplumunun, özel girişimcilik ve sermayenin özel mülkiyeti, serbest rekabet ve kâr maksimizasyonu gibi sosyo-ekonomik sistemi belirleyici unsurları bilgi toplumunda değişime uğrayacaktır. Gönüllü toplulukların ön plana çıktığı bilgi toplumunda yerel topluluklar ve bilişimle ilgili topluluklar oluşacaktır,⁷⁰
- * Kongar'a göre, 21. yüzyıla giderken dünyamızı belirleyecek ana devrim katılım devrimidir. Her alanda yoğun bir katılım yaşanacaktır. Bu ana devrimin sonucu; küresel gelir eşitsizliği önem kazanacak, çatışmalar merkezileşecek, kimlik sorunları yaygınlaşacak, mülkiyet ve emek sorunu, verimlilik sorununa dönüşecek, gelir emekten bağımsızlaşacak, terörizm yaygınlaşacak, demokratikleşme hız kazanacak, çevre sorunları yaygınlaşacaktır.⁷¹

1.3.3. Küresel işletmeciliğe geçiş süreci

Bu süreç üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, ulusal, çokuluslu ve küresel süreçtir.

* Ulusal süreç

1900’lü yılların başlarında işletmeler tüm yönetsel faaliyetlerini öncelikle kuruldukları bölgelerdeki pazarlara yönelik planlar uygulardı. Yerel ya da ulusal işletme aşamasında tek bir pazar söz konusuydu. Tüm işletme fonksiyonları bu

⁷⁰ Erkan, a.g.e., s. 99.

⁷¹ Erkan, a.g.e., s. 108-109.

pazara yönelik planlanır ve yürütülürdü. Başka bir ifadeyle ürün geliştirme, pazarlama, finansal faaliyetler iç pazara yönelik stratejiler olarak ele alınıp uygulanırdı.⁷² Günümüze kadar ortaya çıkan gelişmeler işletmelerin mali olarak ortaya çıktığını ve daha sonra ulusal ve uluslararası düzeyde etkili olduğunu göstermektedir. Ancak, bundan sonra işletmelerin hızlı büyüüp, geliştirilebilmesi için dünya çapında küresel işletme niteliğinde olması gerekecektir.⁷³ Bu olgu, bir yünden bu tür işletmelere dünyada rekabet kazandırırken diğer yandan da ülke ekonomisinin daha dinamik bir yapıya kavuşmasını sağlayacaktır.

İşletmeler önceleri yerel ticari faaliyetlerin bir unsuru durumundaydılar. Daha sonra devletlerin uluslararası politika ve çıkarlarını sağlamak amacıyla kullanılan sömürgeci ilişkilerin bir uzantısı haline dönüştüler. Devletler arasında sürdürülen ticaretin, sermaye birikimine dayalı olarak şirketler eliyle gerçekleştirilmesi kolonyalist dönemle başlamıştır. Devletlerin sömürgeci politikalar izlemesi ve buna bağlı olarak kapitalizmin ihtiyacı olan hammadde kaynaklarının bol ve ucuz şekilde sağlanmasının sonucu, değişik ülkelerde faaliyette bulunan uluslararası şirketler ortaya çıkmıştır.

*** Çokuluslu süreç**

Çokuluslu aşamada, işletme faaliyetini büyük çoğunlukla iki ya da daha fazla ülkede yürütmektedir. Çokuluslu işletme konusu uluslararasılaşmanın tanımlanması ya da en uç noktadaki işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, düzenlenmesi ve denetlenmesi değildir. Çünkü işletmeler ne kadar çok uluslu olurlarsa olsunlar yine de sınırlı ülke ya da sınırlı sayıda bölge söz konusu olacaktır. İlk çokuluslu işletmeler 19. yüzyılda Avrupa merkezli olmak üzere Belçika'da (S. A Cockeril-1815), Almanya'da (Bayer-1863), İsviçre'de (Nestle-1867), Fransa'da (Michelin-1893) ve İngiltere'de (Lever-1890) ortaya çıkmış ve gümrük tarifelerinden dolayı ihracatta karşılaşılan güçlükleri aşmak kaygısıyla yabancı pazarlarda yatırımlar yapma yöntemini uygulamışlardır.⁷⁴ Bunların amacı, sermayenin ucuz olduğu yerden elde edilmesi ve en yüksek kârı getireceği yerde kullanılmasıdır.

⁷² John Naisbitt-Patricia Aburdene, *Megatrends 2000*, Çev: Erdal Güven, Form Yayıncılık, İstanbul, 1990, s. 14.

⁷³ Naisbitt, a. g. e., s. 15.

⁷⁴ H. Perlmutter, "The, Tortous Evolution of the Multinational Corporation", *Colombia Jurnal of World Business*, Vol: IV, No: 1, p. 9.

Bugün, içinde bulunduğumuz dönemde çok uluslu aşamanın ötesine gelinmiştir. Dünya çapında olma dünya bütününde faaliyetleri planlama, uygulama aşamasına geçilmiştir. Bu gelişmeler işletmeleri uluslar ötesi faaliyette bulunmaya itmiştir. Bu tür gelişmelerin günümüzdeki adı, küreselleşmedir.⁷⁵ Uluslararası yatırımcılar İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda, yabancı ülkelerde iş üniteleri kurma yollarını ararken, o zamana kadar görülmedik bir tarzda "modern çokuluslu işletme" ya da "küresel işletme" kavramı şekillenmeye başlamıştır⁷⁶. Bazıları ise bunları, aslında temellerini geçmişten alan ve kapitalizmin kurumsallaşmış ve yaygınlaşmış bir ürünü olarak nitelemektedir.⁷⁷ Öte yandan, Ticaret ve Gümrük Genel Andlaşması ticari yapının dünya ölçeğinde resmiyete kavuşması sağlanmıştır. Bu sayede, ticareti kolaylaştıran yasal çerçeveler hazırlanmış ve dünya üzerine yayılmış şirketler arasındaki işbirliklerine yardımcı olunmuştur. 1945-1970 yılları arasında iletişim ve taşımacılıktaki büyük gelişmeler işletmeleri, çeşitli ülkelerde kurulmuş olan, birbiriyle ilgili ve ilişkili fabrikalar anlayışına yönlendirmiştir. Bir başka ifadeyle "yeryüzündeki üretim dokuları bir biriyle mafsallaşıp kaynaşmaya başlamıştır".⁷⁸

Böylece küresel işletmeler, bölgesel pazarların ihtiyacını karşılayacak fabrikalar kurmak yerine, dünya genelindeki tüm ekonomik faaliyetlerini bütünleştirme yoluyla ekonomik açıdan daha uygun bir sistemin kurulmasına doğru yönelmişlerdir.⁷⁹ Bu aşamada birçok geleneksel holding, işletme yapısını modern çok bölümlü şekle dönüştürmüştür. Küreselleşmenin lideri konumunda olan Amerikan şirketlerindeki öncü nitelikteki gelişmeler, Japonya'da büyük oranda izlenirken , Avrupa kökenli çokuluslu şirketlerde kısmen uygulanmıştır.

*** Küreselleşme süreci**

Küreselleşme, faaliyetlerin tüm dünya boyutunda planlanması ve uygulanmasıdır. İşletmelerin, temel alacağı standartlar başlıca dört grupta toplanabilir. Bunlar; verimlilik, etkinlik, kalite ve maliyet standartlarıdır. küreselleşme sürecine uymak isteyen işletmeler hangi yerel özelliklere sahip olursa

⁷⁵ MPM, Verimlilik Yöntemi Uygulamalı El Kitabı, MPM Yayını No: 476, Ankara, 1998, s. 290.

⁷⁶ Craing Hackman, Gelecek 500, İnkılap Yay., İstanbul, 1990, s. 140.

⁷⁷ Kadir Şatıroğlu, Çokuluslu Şirketler, AÜSBF. Yay., Ankara, 1984, s. 6.

⁷⁸ Esin. a.g.e., s. 4.

⁷⁹ Hackman, a. g. e., s. 141.

olsun, hangi kısıtlamaları bulunursa bulunsun, eğer küreselleşme olgusunu yaşatmak istiyorlarsa faaliyetlerini dünya ölçeğinde planlayıp, uygulamak zorundadır.⁸⁰

Küreselleşme sürecinin başlangıcında , işletmeler dış ülkelerde yaptıkları faaliyetleri ülke içi çalışmalardan tamamen ayırma yolunu denemişlerdir. Bunu gerçekleştirirken, ya uluslararası üniteler kurmuşlar veya bağlı işletmeler oluşturmuşlardır. Fakat, böyle bir yapıyı uygularken pek çok zorlukla karşılaşan işletmeler, zamanla sahip oldukları uluslararası ve ülke içi birimlerini bütünleştirecek ve uyumu sağlayacak yollar aramışlardır. 1960'lı yılların son yarısından başlayarak birçok büyük işletme dünya genelindeki uygulamalarını merkezileştirmeye başlamış ve küresel yapılar olarak nitelenen bazı yapı biçimlerini kendi bünyelerinde oluşturarak, organizasyonlarını yeniden düzenlemişlerdir.⁸¹ Günümüzde çok büyük sayıda sanayi kolu tam anlamıyla küreselleşmektedir. Bir ülkede yaşanan olaylar ve yapılan uygulamalar diğer ülkelerde de güçlü etkiler meydana getirmekte ve sistem değişiklikleri kısa zamanda evrensel boyutlara ulaşmaktadır. Örneğin, Coca Cola şirketi ürününü evrensel bir marka haline getirerek, alkolüz içecek sanayinin küresel bir özelliğe kavuşmasını sağlamıştır.⁸² Küreselleşen sanayiler içinde televizyon, otomotiv ve haberleşme sanayileri sayılabilir.

İşletmelerin küreselleşme aşamasına gelinceye kadar geçirdiği evreleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:⁸³

- * Birinci aşamada işletmeler bulundukları mahalli ya da ulusal pazarlarda faaliyetlerini planlar ve yürütürler.
- * İkinci aşamada, işletmeler ihracat pazarına girerek ulusal sınırları aşarlar. Bu aşamada işletme kendi ülkesindeki talebi karşılamak için üretim yapmakta, ancak dış pazar imkanlarından da yararlanmaktadır.
- * Üçüncü aşamada işletmeler örgütsel yapılarının bir bölümünü yabancı işletmeye aktarır. Bu aşamada çok rastlanan olay, genellikle işletmenin dış pazarını genişletme amacıyla satış bölümünün bir parçasının başka bir ülkede faaliyet göstermesidir.
- * Dördüncü aşamada, işletme ürünlerinin üretimi ve satışı ile ilgili know how'ların bir bölümünü yapan bir işletmeye aktarılmasıdır. Bu aşamada

⁸⁰ Ali Akdemir, *Etkili ve Verimli İş Gördürme Teknikleri*, A. Üni. Yay. No: 560, Kütahya, 1992, s. 44.

⁸¹ Hackman, a. g. c., s. 142.

⁸² Hackman, a.g.c., s. 144.

⁸³ Akdemir, a.g.c., s. 54.

genellikle yabancı bir işletmenin patentlerinin kullanılmasını sağlayıcı lisans sözleşmeleri önemli yer tutar.

- * Beşinci aşamada, işletmeler yabancı ülkelerde kendisine imalat olanakları sağlayacak girişimlerde bulunur. Doğrudan yatırımlar yabancı ülkede gerçekleştirildiği için çokulusluluk açısından temel bir adımdır. Yine bu aşamada belirli kadrolar için milliyete bakılmaksızın yaygın bir işe alma programı başlatılır.
- * Altıncı aşama, işletme yönetiminin tepeden başlayarak alt bölümlere kadar çokuluslu olduğu aşamadır. Çeşitli uluslardan gelen yöneticilerin yoğun bir biçimde eğitimi yapılır.
- * Yedinci aşamada, işletmeye değişik ülkelerden yeni sermayedarlar bulunarak, mülkiyet çokuluslaştırılır.
- * Sekizinci aşamada, mülkiyet yönetiminin ve üretimin uluslararası boyuta taşınmasıdır. Bu aşamanın adı da küreselleşmedir. Dünyada işletmelerin içinde bulunduğu son eğilim küreselleşmedir.⁸⁴

1.4. Küreselleşmenin Temel Dinamikleri ve Küresel Aktörler

Küresel ekonomik ve siyasal anlayışa geçiş sürecinde önemli katkısı ve işlevi olan bloklaşmaların yanı sıra, küreselleşmenin ortaya çıkardığı diğer bazı eğilimler söz konusudur. Bu eğilimler, hem küreselleşme sürecinin sonuçları olarak ortaya çıkmakta ve bu süreçten etkilenip gelişmekte; hem de geri beslenme yoluyla sürecin işleyiş ve gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Küreselleşme sürecini doğuran ve sürecin temel dinamiği olan eğilimler;⁸⁵ sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiye, yüksek teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden şebeke organizasyon yapılarına geçiş gibi yönetim ve örgüt faaliyetlerinde çeşitli gelişmelerdir.

⁸⁴ Akdemir, a.g.e., 54-55.

⁸⁵ Naishitt-Aburdene, a.g.e., s. 12.

1.4.1. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları

Dünya ticaretinde yabancı ülkelerin çıkardığı korumacılık engellerini aşmak amacıyla küresel işletmeler, ortak girişimler veya bağlı işletmeler yoluyla doğrudan yatırımlarda bulunmaktadır. Küreselleşmeyi şekillendiren önemli faktörlerden ve küreselleşmenin temel eğilimlerinden biri olan doğrudan yatırımlar sayesinde, dünya genelinde üretim, üretilen bu malların rekabetçi uluslararası ortamda pazarlanması ve bağlı işletmeler aracılığıyla yapılan teknoloji transferleri gibi faaliyetlerle gerçekleştirilmektedir.

Uluslararası yatırımlar; dolaylı yatırımlar ve doğrudan yatırımlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Sermayenin, yabancı bir ülkeye hisse senedi ve tahvil satın alınarak, ya da çeşitli kredi araçlarıyla aktarılmasında dolaylı yatırımlar söz konusudur.⁸⁶ Bir şirketin başka ülkede kendi teknoloji ve yönetim bilgisini aktararak, kendi denetiminde bir yatırım yapması ise doğrudan yatırımı kapsar. İkinci Dünya Savaşı öncesi uluslararası sermaye hareketlerinin önemli bir bölümü dolaylı yatırımlar biçiminde iken, 1950 sonrasında doğrudan yatırımların önemi artmıştır. Küreselleşmeyi önemli ölçüde şekillendiren yabancı sermaye yatırımlarını kendi ülkelerine çekmek isteyen ülkeler, bazı kolaylaştırıcı tedbirler almakta ve üretim birimlerini kendi pazarlarına taşımaya çalışmaktadırlar. Özellikle gelişmekte olan ülkeler, yeni teknolojiyi getirmesi, istihdam imkânı ve katma değer oluşturmaya, ödemeler dengesine katkısı, ihracat ve yönetim bilgisinden yararlanması gibi önemli imkanlardan faydalanmak için yabancı sermayeyi teşvik edici politikalar izlemektedir.

Son on yılda uluslararası ticaret durmadan gerilerken, uluslararası sermaye yatırımları şimdiye kadar hiç görülmemiş bir artış göstermiştir. Dünya ekonomisinin üstün faktörü haline gelen bu yatırımların bir kısmı hisse senetlerine yapılan dolaylı yatırımlar şeklindedir. Fakat, imalat sanayi ve finans hizmetlerine yapılan doğrudan dış yatırımlar gittikçe baskın konuma geçmektedir.⁸⁷ Dış yatırımlar sayesinde sermayenin önemli ölçüde uluslararasılaşmasının belirgin bir göstergesi, tüketim biçimlerinin dünya ölçeğinde standart hale gelmesine doğru olan eğilimdir. Bu olgunun dikkati çeken bir sonucu, gelişmekte olan ülkelerin kapitalist dünya

⁸⁶ C. Erdast, *Sermayenin Uluslararasılaşması ve Teknoloji Transferi*, Savaş. Yay., Ankara, 1982, s. 88.

⁸⁷ Peter Drucker, *Gelecek İçin Yönetim*, T. İş Bankası Yay., Ankara, 1993, s. 42-45.

ekonomisiyle bütünleşmesi ve onun ürünlerine doğru kaçınılmaz bir şekilde yönelmesidir.

1.4.2. Teknolojik gelişmeler ve bilgi teknolojileri

Teknoloji, endüstriyel faaliyetlere uygulanan bilgiyi anlatmada kullanılan bir kavramdır. Bilginin tümünü anlatmak için kullanılmaktadır.⁸⁸ Teknoloji en genel anlamıyla, bilginin ve bilgiye dayalı yöntemlerin herhangi bir işin yapılmasına uygulanması olarak tanımlanabilir. Teknolojik gelişme ise, bir işe uygulanan bilgi ve bilgiye dayalı yöntem, o işin daha kısa zamanda yapılmasına olanak sağlıyorsa, bir teknolojiye gelişmeden söz edilebilir.⁸⁹ Daha genel bir ifadeyle teknoloji kavramı mal ve hizmetlerin üretiminde uygulanan bilgileri kapsamaktadır. Ekonominin küreselleşmesine hız kazandıran teknoloji, bugün özellikle telekomünikasyon yardımıyla, küreselleşmenin en temel dinamiği haline gelmiştir.

Dünyadaki değişimi şekillendiren öğelerin başında teknolojik gelişme ve değişimler gelmektedir. Günümüzde dünyanın büyük evrensel dönüşüm yaşadığı ve bu dönüşümün belirleyici öğesinin teknoloji olduğu bilinmektedir. Sözü edilen bu dönüşümün teknoloji devrimi de denmektedir. Son yirmi yıllık dönemde gerçekleştirilen teknolojik gelişmeler, dünyanın bütünü ile kapsamlı değişime neden olmuştur. Toplumun üretkenlik kapasitesi olağanüstü boyutlarda genişlemiştir. Bugün sürece dahil olan teknoloji, işgücü ağırlıklı bir teknolojiden yüksek teknolojiye dönüşmüştür.⁹⁰ Yeni dünya düzeninin kurulmasında teknoloji, önemli bir yere sahip olup, küresel sistemin temel unsurlarından biridir. Teknolojinin ilerlemesi, milli sınırları devreden çıkarmıştır. Bu imkan, küresel sermayeye hem üretim alanlarında, hem de yeniden şekillenmesinde etkin bir avantaj sağlamıştır. Sermaye, kendisi için avantaj sağlayan üretim-tüketim ve yaşama biçimlerinin tek tipliliğini teknolojik imkanları sayesinde genişletmiştir.⁹¹ İletişim ve haberleşme alanında kaydedilen gelişmeler, hür fikirleri ve özgürlük özlemlerini yaygınlaştırmakta, despot rejimler zorlanmakta, uluslararası ekonomik gelişmeler hızlanmakta, ekonomik ve hukuki izolasyon artık mümkün görünmemektedir.

⁸⁸ E. Mansfield, *The Economics of Technical Change*, New York, 1978, s. 12.

⁸⁹ Gencay Şaylan, *Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi*, İmge Kitabevi, Ankara, 1985, s. 98.

⁹⁰ Naisbitt-Aburdene, a. g. e., s. 87.

⁹¹ Mustafa Demirci, *Global Sistem İçinde Televizyonun Yeri ve Politik Kullanımı*, Basılmamış Doktora Tezi, İ. Ü. S. B. E., İstanbul, 1996, s. 28.

Teknolojik gelişmelerin etkileri: Kùltürler arası etkileşimin yoğunlaşması, ortak alanın büyümesi, dünya ölçeğinde bir iletişim ve bilişim patlaması yaşanması, evrensel kùltür oluşmaya başlaması, fiziksel uzaklıkların önemli ölçüde azalması, kapitalizmin rakipsiz kalması, verimliliğin artması, vasıfsız emeğin öneminin azalması, beyaz yakalı işçinin öne geçmesi AR-GE'nin hızlanması, medyanın köklü etkisi, hizmet sektörünün öne geçmesi, üretime uluslararası şirketlerin egemen olması, tüketicinin artması ve bilinçlenmesidir.

1.4.2.1. Teknoloji transferi ve gelişmekte olan ÷lkeler

Teknoloji, üretim yöntemleri hakkındaki bilgilerin tümünü tanımlarken, uluslararası teknoloji transferi de, bilginin uluslararasıındaki akışını ve yeni bir mal üretilmesini sağlayan teknik bilgilerin ÷lke dışına yayılmasını ifade etmektedir. Uluslararası teknoloji transferinin şekilleri:⁹² “Lisans, patent ve know-how anlaşmaları, yabancı yatırımlar ve bunlara bağılı olarak gelen bilgiler, makine, ara mallar ve hammadde ithalatı, ÷lkelerarası seyahatler, öğrenci ve uzman değişimi, kongre ve seminerler, uluslararası teknik işbirliği ve teknik yardım programları”dır.

Küresel işletmeler, faaliyette bulundukları uluslararası yatırım ve teknoloji piyasasında çoğunlukla satıcı, gelişmekte olan ÷lkeler ve bu ÷lkelerin işletmeleri ise çoğunlukla alıcı konumundadır. Teknoloji transferinde gelişmekte olan ÷lkelerin en fazla dikkat edecekleri hususların başında, bu ÷lkelerin ya da bu ÷lke firmalarının uygun teknolojiyi seçmeleri, özellikle kendi yerel imkanlarına uyarlayabilecekleri bir teknolojiyi transfer etmeleridir⁹³. Küresel işletmelerin teknoloji, finansman, yönetim, organizasyon ve pazarlama konularındaki üstünlükleri, alıcı konumundaki gelişmekte olan ÷lkeler karşısındaki baskın pazarlık güçlerinin temelini oluşturur.

Gelişmekte olan ÷lkeler açısından başka bir sorun, transfer edilen teknolojilerin kendi ÷lkelerinin içinde bulunduğu ortamdan çok farklı bir sosyo-ekonomik ortamda geliştirilmiş olmasıdır. Genel olarak, emek faktörünün nispeten kıt ve maliyetinin yüksek olduğu sanayileşmiş ÷lkelerde teknolojik yenilikler sermaye-yoğun niteliktedir.⁹⁴ Gelişmekte olan ÷lkelerin ihtiyaç duydukları teknoloji küresel işletmelerden karşılamaları, gelişmekte olan ÷lkeler açısından teknoloji

⁹² C. Erdost, *Sermayenin Uluslararasılaşması ve Teknoloji Transferi*, Savaş Yayınları, Ankara, 1982, s. 40-50.

⁹³ Nadir Satıroğlu, *Çokuluslu Şirketler*, A. Ü. S. B. F. Yay., Ankara, 1984, s. 174.

⁹⁴ Erdost. a. g. c., s. 75-76.

ithalinde esnekliği artırmış ve daha uygun koşullarda teknoloji seçimi olanaklarını doğurmuştur. Bununla birlikte teknoloji, bu ülkelere önemli oranda mali külfet getirmiştir.⁹⁵ Teknoloji transferi konusunda bir diğer faktör altyapı ile teknoloji arasındaki ilişkidir. Küresel işletmelerin amacı, kârın uluslararası alanda maksimizasyonudur. Bu nedenle işletmeler, yatırım ve üretim faaliyetinde bulunmak için altyapısı oluşmuş ülkeleri tercih ederler.

Küresel işletmelerin teknoloji transferi konusunda az gelişmiş ülkeler lehine olmayan bazı faaliyetleri, bu ülkelerin kendi teknolojilerini üretmeye yönltebilir. Ancak, örnek alınabilecek teknolojilerin genellikle bu işletmelerin tekelinde olması ve maliyetlerinin yüksekliği bunu zorlaştırmaktadır.⁹⁶ Gelişmekte olan ülkeler açısından transfer edilen teknolojiyi kullanabilecekleri alanları ve transfer edilecek teknolojiyi tespit etme yöntemlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:⁹⁷ Yeni ürün ve süreçlere yönelik araştırma yapmak, ürün ve süreçleri yerel koşullara uyarlamak, yeni ürün ve süreç geliştirmek, temel araştırma yapmaktır.

1.4.2.2. Bilgi teknolojisi ve bilgi toplumunun ortaya çıkışı

Küreselleşme, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanda birçok değişim ve dönüşümün ürünüdür. Bu değişimlerin en önemlisi ise bilgi teknolojilerinde hızla ortaya çıkan gelişmelerdir. Geçmişte sanayi devriminin etkisiyle ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanda yaşanan değişim ve dönüşümler, bugün bilgi devrimi olarak da ifade edilen bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile yaşanmaktadır.⁹⁸ Bilgi toplumu, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmalarının bir ürünüdür.⁹⁹ Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle beraber bilgisayarlardan uydulara, robotlardan yeni malzemelere kadar her alanda köklü değişimler yaşanmaya başlandı. Günümüzde mikro elektronik yanında, mikrobiyoloji ve gen mühendisliğinde köklü devrimler ortaya çıktı.

⁹⁵ Halil Seyitoğlu, *Uluslararası İktisat*, Güzem Yay., İstanbul, 1998, s. 749.

⁹⁶ Satiroğlu, a. g. e., s. 181.

⁹⁷ M. Fransman, "Conceptualizing Technical in the Third World in 1980's An Interpretive Survey", *Journal of Development Studies*, July 1985, s. 584.

⁹⁸ Coşkun Can Aktan-Mehtap Tunç, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", *Yeni Türkiye*, Yıl: 4, Sayı: 19, Ocak-Şubat 1998, s. 118.

⁹⁹ Hüsnü Erkan, "21. Yüzyıla Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye". *Yeni Türkiye*, Yıl: 4, Sayı: 19, Ocak-Şubat 1998, s. 135.

Bu teknolojiler sayesinde bilgi ve bilginin üretimi başladı. Daha önceki toplum yapılarındaki madde ile maddenin üretimi yerine bilgi ve bilginin üretimi gerçekleşiyordu. Bu teknolojiler, insan beynini ikame eden teknolojiler olarak bilgi ile bilgi üretimindeki sınırları her gün aşmaya ve yenilemeye başladı.¹⁰⁰ Toprak ve sermaye yerine, bilginin temel üretim aracı olduğu bu yeni topluma bilgi toplumu denmektedir. Bilginin üretilmesi ve onun üretime uygulanması temel amaç haline gelmiştir. Bilgi toplumunun dinamiğini eğitim oluşturmaya nedeniyle, eğitimin özel bir önemi bulunmaktadır.¹⁰¹ İyi eğitilmiş nüfus hem bilgi toplumuna geçişi kolaylaştıracak, hem de bilgi toplumuna geçtikten sonra küresel rekabette avantaj oluşturacaktır.

*** Bilgi teknolojileri**

Bilişim, bilginin belli amaçlar çerçevesinde toplanmasını, iletilmesini, işlenmesini, saklanmasını, bilgiyi veren ve alan kaynaklar arasındaki iletişimi ve bu işlevleri yerine getirecek yöntem, aygıt ve sistemlerin gerekli yazılımları ile birlikte konu alan akademik disiplindir. Bilgi teknolojisi de, bilişimin kapsamındaki bilginin toplanması, iletilmesi, saklanması, bilgiyi veren ve alan kaynak arasındaki iletişim teknolojilerinin toplamı ve tümleşimi olarak tanımlanabilir.¹⁰²

Bilginin, sistemli olarak düzenlenmesi, saklanması işlenmesi, iletilmesi, gerektiğinde yeniden ulaşılması ve kullanılması bilgisayarlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Çok kolay ve hızlı bir şekilde, çok büyük miktarda bilgiye ulaşılması mümkün olmaktadır. En basitinden, en karışık matematik işlemlere kadar birçok sorun, yüksek hızlarda çözülebilmekte, yazılabilmekte ve çizilebilmektedir.¹⁰³ Bilgisayarlar, simülasyon programları, model dizaynları eğitim, pazarlama, üretim tasarımları, görüntü sentezleme, tıp, kimya, jecoloji vb. pek çok bilimsel alanda bilimsel araştırmalar yapmak için istatistiksel değerlendirmelerde kullanılmaktadır.

¹⁰⁰ Erkan, a. g. m., s. 135.

¹⁰¹ Havva Çaha, "Bilgi Toplumu ve Ekonomik Büyüme" Yeni Türkiye, Yıl: 4, Sayı: 20, Ocak-Şubat 1998, s. 1035.

¹⁰² Eyüp İlyasoğlu, *Türk Bilgi Teknolojisi ve Gümrük Birliği*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997, s. 5.

¹⁰³ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, 3. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997, s. 74-75.

*** İletişim teknolojisi, mikro elektronik ve tümleşik devreler**

Mikro elektronikteki gelişme iletişimi de yenilemiştir. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, üretim için gerekli bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırmış, zaman ve mekan kullanımında avantaj sağlanmış, üretimde etkinliği ve verimliliği artırmıştır.¹⁰⁴ Bilgi toplumunun teknolojik altyapı donanımının önemli bir kesimi, iletişim donanımından gelmiştir.

Bilgisayarlar ve iletişim teknolojilerinin temelinde mikro elektronikteki gelişmeler yatmaktadır. Daha birkaç yıl öncesine kadar kullanılan elektronik cihazlardaki tümleşik devrelere bir milyona yakın bilgi yerleştirilmekteydi. Günümüzde ise bu, bir milyonu geçmiştir.¹⁰⁵

*** Multi-medya, bioteknoloji ve robotlar**

Multi-medya, yazılı metin, çizgi grafikler, fotoğraf, film ve ses gibi bilgilerin bir araya getirilerek numaralanması ve hacminin küçültülerek kullanıma sunulmasıdır¹⁰⁶. İnsanların yararlanabileceği ürün ve hizmetlerin mikro organizmalar mikrobial parçacıklar ve diğer biyolojik materyaller kullanarak endüstriyel işler yoluyla sağlanması bioteknoloji olarak adlandırılmaktadır. Bioteknolojinin gelişimi sırasında önce genler kolonlanmıştır. Kolonlanmanın yardımıyla DNA' daki genetik bilgi okunmuştur. Genetik işleme tekniklerindeki ve uygulamadaki hızlı gelişme bioteknoloji sanayisinin doğmasına neden olmuştur.¹⁰⁷ Bioteknoloji alanındaki gelişmeler sağlık ve tarımsal üretimle ilgili önemli gelişmelere kaynaklık edecektir.

Mikro elektronik temelli robotlar riskli ve tehlikeli işler ile uzay çalışmalarında ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Robotların aritmetik hesaplar yapabilen hafızaya sahip olma, öğrenme, ayırt etme gücü, çıkartma yeteneği şeklinde bir yapay zeka; ağırlık, büyüklük, sıcaklık, ses, şekil, tat, renk vb. özellikleri algılayan bir “algılama elemanı” ve el, parmak, kol, ayaklar ve benzeri etkin bir mekanik eleman haline gelmesi beklenmektedir.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Erkan, a.g.e., s. 81.

¹⁰⁵ Hasan Çoban, “Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş”, *Yeni Türkiye*, Yıl: 4, Ocak-Şubat 1998, s. 255.

¹⁰⁶ Çoban, a.g.m., s. 257.

¹⁰⁷ Erkan, a.g.e., s. 85.

¹⁰⁸ Erkan, a.g.e., s. 80.

1.4.3. Küresel rekabet

Kürselleşmeyle birlikte günümüzde hem rekabet, hem de rekabet çeşitleri artmıştır. Aynı işi yapan rakip işletmelerin çoğalması tüm pazarların yapısını değiştirmiştir. Benzer ürünler, aynı pazarlarda tamamen ayrı rekabet koşullarında satılmaktadır. Bir pazarda fiyat, öbür pazarda seçenekler; diğerinde kalite ve bir başkasında satış öncesi, satış sırasındaki ve satış sonrası hizmet önem kazanmaktadır.¹⁰⁹ Kürselleşme ve bölgesel bütünleşmeler, yoğun bir biçimde ihraç ekonomilerini gündeme getirmekte, böyle bir yapı, temel stratejik faktör olarak rekabet gücünü ön plana çıkarmaktadır.¹¹⁰ Rekabet, bir işletmenin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesidir. Diğer yandan, kaynaklarının en verimli şekilde kullanımını sağlayarak ve girişimi teşvik ederek, bir bütün olarak ekonomiye de yarar sağlamaktadır. Böylece yeni girişimciler, herhangi bir iş alanına iyi fikir, fiyat ya da kaliteyle girebilmekte ve kendilerinden öncekilere rekabet edebilmektedirler.¹¹¹

Rekabetin günümüzde ulaşılmış olduğu boyut “hiper-rekabet” ortamları olarak ifade edilmektedir. Piyasadaki dinamizmi organizasyon içine taşıyabilen, alışlagelmiş düşünebilen, uygulanabilen ve imkânsız denileni başarabilen işletmeler, hiper-rekabet ortamlarına uyum sağlayabileceklerdir.¹¹² Kürselleşmeyle birlikte ekonomik sınırların ortadan kalktığı dünya pazarlarında, başarının en önemli koşulu rekabet gücüdür. Bir işletmenin rekabet gücü, ürettiği malların diğer işletmelerin mallarıyla; kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyde olmasını ifade etmektedir. Bir işletme ne kadar büyük, güçlü ve verimli olursa olsun dünya pazarındaki konumu için her gün başkalarıyla rekabet etmek zorundadır. Aslında tek başına hiçbir işletme teknolojide, yönetimde yenileşmede, tasarımda, girişimcilikte, rekabet öncülüğünü uzun süre koruyamaz.¹¹³ Sanayide artık süper güç yoktur, sadece yarışmacılık vardır.

¹⁰⁹ Michael Hammer-James Champy, *Değişim Mühendisliği*, Çev: Sinem Gül, Sabah Yay., İstanbul, 1997, s. 19.

¹¹⁰ Nusret Ekin, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*, İstanbul Ticaret Odası Yay., İstanbul, 1997, s. 10.

¹¹¹ Edward de Bono, *Rekabetüstü*, Çev: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 84.

¹¹² Melih Arat, “Organizasyonel, Toplumsal ve Uygarlığın Mimarı Olan Kurum: Liderlik”, *Yeni Türkiye Dergisi*, Sayı: 20, Mart-Nisan 1998, s. 1203-1204.

¹¹³ Hammer, a.g.e., s. 19 ve Peter Drucker, *Yeni Gerçekler*, Çev: Birtane Karanakçı, T. İş.Bank. Yay., Ankara, 1996, s. 130.

Ulusal tercihlerde veya iş yürütme şekillerinde eskiden gelen farklılıklar, küreselleşmeyle birlikte yok olmuştur. Tercihlerdeki birleşme, ürünlerde ve üretimde kaçınılmaz olan standartlaşmaya neden olmuştur. Küçük ulusal pazarlar artık genişlemiştir. Dünya pazarındaki başarı, üretim, dağıtım, pazarlama ve yönetimdeki verimi yükseltmiştir. Dünya çapında en etkili işletmeler, yüksek kaliteyi ve güvenilirliği maliyetlere yansıtan işletmelerdir. Kendi yerli pazarında sattıkları standart ürünleri, diğer bütün pazarlarda aynı şekilde satmaktadırlar. Küresel olarak dizayn, fonksiyonlar ve hatta moda açısından aynı olan ürünleri uygun fiyatla, yüksek kaliteyle ve güvenilirlik açısından en uygun kombinasyonla sunmaktadır.¹¹⁴ Eğer işletmeler fiyatları aşağı çekip kalite ve güvenilirliği yükseltirlerse, müşteriler dünya çapında standartlaşmış ürünlerini kabul edeceklerdir.¹¹⁵ Rekabette düşük fiyat stratejileri, bazen kısa dönem için başarılı sonuçlar verse bile, uzun dönemde güvenilebilecek tek farklılaşma unsurunun kalite olduğu pazar araştırmalarının bir çoğunda ortaya çıkmıştır.

Küreselleşmenin sonucu olarak dünyanın bir yerinde ortaya atılan bir yenilikle rekabet edemeyen işletmeler bir anda silinip gidebilmekte, hiç tanınmayan kuruluş bir sanayi devi olabilmektedir. Böyle bir ortamda müşterinin önemini ve değişen gereksinimlerini göz ardı etmeyi telkin eden tutumlar günümüzde bunun bedelini ağır ödemek zorunda kalmaktadırlar. Görüldüğü gibi, müşterisini rekabette başarıya götüremeyen bir işletmenin, ürün yaratıcılığı yenileme giderlerini karşılayamaz hale geleceği, yeni bir yanlışı da göze alamayacağı açıktır.¹¹⁶ Başka bir ifadeyle uzağı görmeyen, yakından bakıp üretim konusunun mükemmeliyeti ve en uygun fiyatı verebilmek için çaba göstermeyen, müşteri ortamındaki rekabeti göz ardı eden işletmelerin, müşteri odaklı üretim yapan işletmeler yanında başarısız kalması söz konusudur.

Küreselleşme sürecinde “işletmelerarası birleşme ve ortaklık eğilimleri” devam ederken “işletmelerarası rekabet” bir diğer eğilim olarak kendini göstermektedir. Küreselleşmenin de, temelde işletmeler ve işletme gruplaşmaları arasında oluşan bir rekabet motorunun etkisiyle hareket ettiğini düşünmek mümkündür. Bu bağlamda, küreselleşme sürecinin hedefi ise, ulus-devlet anlayışının

¹¹⁴ Theodore Levitt, “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, May-June 1983, s. 2-11.

¹¹⁵ Haldun Ersen, *Toplum Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, Alfa Basım Yay., İstanbul, 1997, s. 93.

¹¹⁶ Mark Hanan, *Yarının Rekabeti*, Çev: Ziya ve Eshar Küstevin, İnkılap Kitabevi, Ankara, 1996, s. 85.

üstünde, uluslarüstü işletme kanalları aracılığıyla zenginliklerin yeniden değerlendirildiği, üretildiği, dağıtıldığı ve tüketildiği tam rekabet ilkesine dayalı bir sitemdir.¹¹⁷

Günümüzde rekabet avantajı yaratmanın bir diğer yolu da, rekabetüstü olmaktır. Çağdaş dünyanın günümüzde rekabet kavramını aşarak, rekabetüstü kavramına yöneldiği gözlenmektedir. Rekabet ayakta kalmak için gerekli iken, rekabetüstü, başarılı olmak için kaçınılmaz hale gelmektedir. Rekabetüstü olmak, sunulmakta olan ürünlerdeki farklılığı sağlayan değişiklikten çok, bu şekilde sağlanan yeni bir değer benzersizliği ile ilgilidir. Böylece rekabetüstü kavramı, bilgi çağının bir yaklaşımı olarak çıkmakta,¹¹⁸ yeni fikirlerin, sürekli yarışın, en iyisini aramanın yollarını bize göstermektedir. Küresel pazarda ayakta kalabilmek için rekabet yeteneğine sahip olmak gerekmektedir. Bundan sonra başarıya ulaşmak isteniyorsa rekabeti aşıp, rekabetüstü olmak gerekmektedir. Rekabet, aynı yarışta koşmayı seçmek demektir. Rekabetüstünde ise rakipler, kendi yarışını kendileri seçerler. Başarı kazanabilmek için rekabetüstü olmak ve diğer tekelleri yaratmak gereklidir.¹¹⁹ Kısacası rekabetüstü olmak için bütünleşmiş değerler yaratmak, yaratıcı olmak, kavram araştırma ve geliştirmeye önem vermek gerekmektedir.

1990'larda işletmelerin küreselleşme süreçlerinde başarılı olabilmesinde büyük önem taşıyan yedi rekabet standardı ortaya çıkmıştır. Bunlar:¹²⁰ “Ürün ve ürün kalitesi, maksimum tercih için çeşitlilik, uyarılma, erişimdeki hız ve kolaylık, yenilik çarkında dakiklik, düşük maliyet, küresel elde edebilirlik.” dir. Bu standartlar bütün küresel ve küreselleşmeye aday işletmeleri etkilemektedir. Eğer işletmeler, rakiplere karşı önemli bir üstünlük sağlamak istiyorsa, bu yedi standardın oluşturulmasını sağlamalıdır.

1.4.4. İşletmelerarası birleşmeler

İşletmelerarası birleşmeler, küreselleşme süreci içinde dünya ekonomisine entegre olmanın yollarından biridir. Ölçek ekonomilerinin geçerli olduğu sektörlerde üretimi artırmayı ve yerel avantajları kullanarak maliyetleri düşürmeyi hedefler. Artan birleşme eğiliminin genel nedenlerinden birisi, sermayenin gelişmiş ülkelerde

¹¹⁷ Esin, a. g. e., s. 70-71.

¹¹⁸ Bono, a. g. e., s. 49.

¹¹⁹ Bono, a. g. e., s. 10-12.

¹²⁰ Stephen H. Rhinesmith, A. *Managers Guide to Globalization*, USA, Irwin Publishing, 1996, s. 47.

toplanmasıdır. Küresel bir işletme oluşturabilmenin ve dünya pazarında pay alabilmenin mali yükünün altından, ancak gelişmiş ülkelerin sermayesi kalkabilir. Orta ölçekli, hatta küçük işletmelerin dünya ekonomisinde rekabet edebilmeleri için piyasalarda gittikçe artan kuvvetli bir varlığa sahip olmaları gerekmektedir.¹²¹ Bu gibi çıkar birleşmeleri sadece küçük ve orta ölçekli işletmelere özgü de değildir.

1.4.5. Küresel aktörler

Aktör, uluslararası az ya da çok bağımsız hareket edebilme yeteneğine sahip olan örgütlenmiş yapılara verilen addır. Bir yapının aktör olarak kabul edilebilmesi için önemli ve devamlı fonksiyonlarda bulunması, devletlerin dış politika organlarıncaya önemli olarak kabul edilmesi ve kendi karar alma mekanizmasında belli bir dereceye kadar otonom ya da özgür olması gibi koşullar aranabilir.¹²² Bütün aktörlerin ortak özelliği, çevrelerine ve sisteme etki edebilme gücüne ve daha küçük politik birimleri yönlendirme yeteneğine sahip olmaları ve az ya da çok hepsinin, sistemli ve örgütlenmiş bir yapıya dayanmalarındır.

Küreselleşmenin gündeme getirdiği radikal değişimler nedeniyle sistem, artık yalnızca devletlerden ve onların arasındaki ilişkilerden oluşan bir yapı olmaktan çıkarak, güç ve etkinlikleri gittikçe artan işletmeleri, gruplaşmaları, devletlerarası örgütleri ve başka devlet dışı birimleri de kapsar hale gelmiştir. Artık, sistem, ulus-devletler dışında pek çok aktörün rol oynadığı ve devletler arasında olduğu kadar, diğer aktörler arasında oluşan etkileşimin de analize katılmasını gerektiren küresel bir ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır.¹²³

Küresel sistem açısından aktörler, devletlerin ötesinde, onun otorite sınırlarını zorlayan ve bağımsız faaliyetlerde bulunarak sistemin bütününe etki eden güç merkezleridir. Her devlet dışı aktörün bir veya birkaç devletin egemenlik alanlarına ait topraklarda konumlandığı ve resmi anlamda o devletlerin kanunların ve otoritesine bağlı olduğu bir gerçektir. Fakat, küresel sistemde rol oynayan ve aktör kabul edilen birimlerin hepsinin büyük bir alanda, hatta dünya çapında etkilere sahip önemli karar merkezleri olduğu gözönüne alınırsa, devletlerin bu aktörler üzerinde ne derece yetkili olacaklarını da sorgulamak gerekebilir. Çünkü, büyük küresel

¹²¹ P. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s. 39.

¹²² Ü. Arıboğan, "Globalleşmenin Farklı Boyutları", *İktisat Dergisi*, Sayı: 243, Kasım 1993, s. 19.

¹²³ A. Lamborn, *The Price of Power*, Unwin and Hyman Inc., Boston, 1991, s. 34.

işletmeler, banka ve örgütler çoğu zaman devletlerin üzerinde de etkileri olan ve otoriteye meydan okuyan güç odaklarıdır.¹²⁴ Bu yüzden küresel sistemdeki birimler arası ilişkiler yalnızca devletlerarası ilişkiler olmaktan çıkmakta ve sadece devlet aktörünü ele alarak sağlıklı sonuçlara varmak mümkün olmamaktadır.

Küresel sistemin doğasında, üretim faktörlerinin dünya ölçeğinde değerlendirilerek üretim, dağıtım ve tüketimin gerçekleştirilmesi; ticari ilişkilerin dünya ölçeğindeki kural ve standartlara uygun olarak yapılması ve işletme yönetimi ve organizasyonu başta olmak üzere ekonomik unsurların uluslararası bir boyutta, küresel ekonomik stratejilere göre planlanması yatar.¹²⁵ Çünkü, ekonomik ilişkilerde belli sınırlar içinde kalmak, daha büyük pazar arayışlarındaki devlet ya da devlet dışı birimler için faaliyet, etki ve kâr yönünden kısıtlayıcıdır. Küreselleşme, bu yönüyle, pazarın ve dolayısıyla dünya sistemi içinde rol oynayan aktörlerin faaliyet alanlarının genişlemesini sağlayıcı bir etken olarak da ortaya çıkar.

Küreselleşme sürecinin ürünü olan yeni aktörlerin en önemlilerinden biri olan küresel işletmeler, uluslararası sermaye merkezlerinin önemini oldukça artırmıştır¹²⁶. Bir diğer küresel aktör olan uluslararası bankaların kurdukları küresel sermaye ağı, devletlerin para ve kredi politikalarını denetimde tutma çabalarını boşa çıkarmakta ve sermayenin akış yönü üzerinde de devletlerin etkisini azaltmaktadır.

1.5. Küreselleşme Sürecinin Genel Olarak Etkileri

Küreselleşme sürecinin genel etkilerini, ekonomik, finansal, siyasal, sosyal, kültürel ve devlet yapılarına olan etkileri şeklinde sıralamak mümkündür.

1.5.1. Küreselleşmenin ekonomik ve finansal etkileri

Küreselleşmenin ekonomik boyutunun temel özelliği mal, hizmet ve işgücü piyasalarının küreselleşmesidir. Uluslararası firmaların gelişimiyle uluslararasılaşma, yaygınlaşmaya başlamış ve firmalar arasında yoğun bir rekabetin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bölgesel ekonomik bütünleşmeler uluslararasılaşmanın bir şekli haline gelmiştir. Küreselleşme konusuyla ilgilenenler ekonomik küreselleşmenin

¹²⁴ Arıboğan, a.g.e., s. 23.

¹²⁵ R. Petrella, *Three Analyses of Globalisation of Technology and Economy*, Namur 1991, s. 20.

¹²⁶ Yavuz G. Yıldız, "Uluslararası Sermaye Merkezi ve Türkiye", *Yeni Dünya Düzeni ve Türkiye*, Bağlam Yay., İstanbul, 1992, s. 231.

kaçınılmaz ve değiştirilemez bir eğilim olduğu görüşünü paylaşmaktadır.¹²⁷ Küreselleşme; üretimin mekansal olarak yeniden düzenlenmesini, sanayilerin sınır ötesi karşılıklı birbirlerine nüfuz etmelerini, finansal pazarların yayılmasını, aynı türden tüketim mallarının değişik ülkelere yayılmasını; güneyden ve doğudan batıya olan kitlesel nüfus göçüyle birlikte, ayrıca güneyin kendi içinde de kitlesel nüfus transferlerinin oluşunu ve dünya çapında demokrasiye duyulan tercihi içerir. Küreselleşme kavramı, iktisadın, siyasetin, kültürün ve idolojinin çok katlı seviyeleriyle karşılıklı ilişki içindedir.¹²⁸

Zamanla hiçbir ülkenin ekonomik yönden kendi içinde yeterli olamayacağı anlaşılmıştır. Ülkeler gerek hammadde kaynakları gerek işgücü, teknoloji, mamül ve pazar açısından birbirlerine muhtaçtırlar. Mevcut olanakları ekonomik işbirliği içinde paylaşarak birlikte büyümenin, çatışarak büyümekten daha rasyonel olduğu anlaşılmıştır. Böylelikle dünya, önce ekonomik birlikler içinde bütünleştirilecek ve daha sonraki aşamada bir siyasal bütünleşme mümkün olabilecektir.¹²⁹ Serbest ticaret bölgeleriyle başlayan küreselleşme hareketinin ülkeler arası sermaye ve emek dolaşımını başlatacak, “tek pazar”ın kurulmasını hızlandıracağı ve bunu izleyen aşamada oluşturulacak sosyo-ekonomik politikaların bütünlüğü ile dünyanın ekonomik bir bütünleşmeye doğru yürüyeceği öngörülmektedir.¹³⁰ Bu bütünleşme ile doğal kaynakları zengin, gelişmekte olan ülkelere sermaye girişi hızlanacak, gelişmiş ülkelerdeki hammadde engeli aşılabilecek, emeğin serbest dolaşımı ile işsizlik azalacaktır.

Küreselleşmenin sonuçları, firmalar ve ülkeler tarafından ihracata yönelik stratejilerin yaygın olarak kabul edilmesinde, dünya üretimine oranla ticaret hacminin artmasında ve ekonomik bütünleşmeye yönelik hareketlerin gelişiminde görülebilmektedir. Ekonomik küreselleşme kavramı, ekonomik ilişkileri etkileyen veya bunlara yön veren kuralların uluslararası harmonizasyonunu veya mal ve sermayenin uluslararası düzeyde serbest olarak dolaşımını ya da ekonomik birimlerin tüm yabancı ve uluslararası piyasalarda faaliyette bulunmasını engelleyecek faktörlerin

¹²⁷ Murat Güven, *Küreselleşen Ekonomide İstihdam ve Çalışma Standartları*, Basılmamış Doçentlik Tezi, Sivas, 1996, s. 16.

¹²⁸ James V. Mittelman, “Küreselleşme Sorunu: Kıyılarda Yaşamak”, Çev: Yavuz Acar, *İlim ve Sanat*, S: 39, 1998, s. 33.

¹²⁹ Nur Serter, *Glydirilmiş İnsan Kimliği*, Der. Yay., İstanbul, 1996, s. 152.

¹³⁰ Serter, a.g.e., s. 153.

ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir.¹³¹ Ekonomik küreselleşmeyle beraber dünya piyasalarında rekabet yoğunlaşmış, finans ve para piyasalarında hareketlilik ortaya çıkmış ve uluslararası firmalar egemen konuma gelmiştir. Ekonomide küreselleşmeye yol açan faktörleri “Altın Çağın” sona ermesi, uluslararası rekabetin artması, dünya ticaretinin ve yatırımlarının genişlemesi, iletişim teknolojisindeki gelişmeler; ekonomik ve finansal yansımaları, özelleştirme ve liberalleşme eğilimleri, paranın uluslararası dolaşımının hızlanması, yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonomik entegrasyon, küresel emek piyasası şeklinde sıralamak mümkündür.

1.5.1.1. Altın Çağın sona ermesi ve uluslararası rekabetin artması

Altın Çağ olarak ifade edilen dönem, İkinci Dünya Savaşı sonrası, yirmi beş yıllık dönemdir. Bu dönemde üretim ve tüketim patlamış, gelişmiş ülkeler tam istihdam seviyesine gelmiştir. Hatta bazıları dışarıdan iş gücü ithal etmişlerdir. Ticaret önemli ölçüde gelişmiş, 1973 yılından sonra ekonomik durgunluk gerilemeye başlamıştır. 1960'ların sonundan itibaren gelişmiş ülkelerde verimlilik artışının düşmesi, Bretton Woods para sisteminin çökmesi, 1973 ve 1979 petrol şokları Altın Çağı sona erdirmiştir.¹³² 1980'lerde ve 1990'ların başında OECD ülkeleri serbest piyasa kurallarına dayanan yeni bir ekonomik sistem oluşturmayı hedeflemiştir. Bu hedefi destekleyen “özelleştirme ve serbestlik, ücret pazarlığı ve refah devleti” gibi uygulamalar Altın Çağın düzenlemelerini ortadan kaldırmıştır.

Küreselleşmenin en önemli ikinci nedeni, piyasaların küresel bir nitelik kazanmasıdır. ABD'nin dünya ekonomisindeki rekabet gücünün azalması ve öncü konumunu kaybetmeye başlaması, küresel piyasalarının yanı sıra, hem bölge hem de ürün bazında rekabetin artmasına yol açmıştır.¹³³ Küreselleşme ve bölgesel bütünleşmeler, yoğun bir biçimde ihraç ekonomilerini gündeme getirmekte, böyle bir yapı temel stratejik faktör olarak rekabet gücünü ön plana çıkarmaktadır.

¹³¹ Güven, a.g.e., s. 17.

¹³² Korkut Boratav, *Ekonomi ve Küreselleşme*, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s. 22-25.

¹³³ Nusret Ekin, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim - Verimlilik - İstihdam*, İTOYayımları, İstanbul, 1997, s. 10.

1.5.1.2. Dünya ticaretinin ve iletişim teknolojisinin gelişmesi

Dünya ticaretinin artması, dünya ticaretinin yapısını çeşitli açılardan önemli ölçüde değiştirmiştir. Öncelikle dünya ihracatında sanayi ürünlerinin payı artmıştır. Dünya ticaretindeki artışı iktisatçılar iki şekilde açıklamaktadırlar. İlk görüşe göre ulaştırma maliyetlerinin düşmesi ve iletişim hızının artması dünyayı küçültmektedir. İkinci görüş ise uzak ve yakın zamanlarda gelişen ülkelerin tek taraflı liberalleşme tedbirlerinin rolüne değinmektedir. Yabancı yatırımlar, dolaysız yatırımlar, parasal sermaye akımları, spekülasyon fon akımları ve kâr hadleri, özelleştirme gibi değişik şekillerde gerçekleşmektedir.¹³⁴

Bilgi işlemin ve haberleşmesinin hızlanması, yaygınlaşması ve ucuzlaması sayesinde sermayenin dolaşımı “gerçek zaman” kavramı ile ifade edilebilecek işlemler yoluyla, doğrudan birebir ilişkilerle aracılığı tasfiye ederek (direct banking, online trading, teleshoping vb.) gerçekleşmeye başlamıştır. Sermaye, zaman ve mekân ile kesintiye uğramadan, süreklilik kazanmakta dünyanın hemen her yerindeki ekonomik ve mali birimler birbiriyle entegre olmaya başlamaktadır.¹³⁵ Bilgi teknolojilerindeki gelişim, zaman ve mekân engellerini ortadan kaldırma da etkili olup, kontrol kapasitesini yükseltmekte, her türlü sınır ötesi faaliyetin yoğunluğunu artırmaktadır.

1.5.1.3. Liberalleşme ve özelleştirme eğilimlerinin artması

Devletin hangi işlevleri yerine getirmesi gerektiği sorgulanmaya başlanmış, özel sektör anlayışı ile yürütülmesi gereken işlevlerin devletten ayrılması süreci başlamıştır. Kuruluşların uluslararası düzeyde rekabet ortamında çalışma durumunda kalmaları, kaynakların daha akılcı bir şekilde kullanımı ve dünya standartlarına ve kalite güvencesine verecek şekilde örgütlenmesi gereği ortaya çıkmıştır.¹³⁶

Liberalleşme eğiliminin artan hakimiyeti, ülkelerin serbest piyasa ekonomisinin ilke, kural ve kurumlarını oluşturmaya başlamaları, gelişen ülkelerin dışa açılmalarında, 1970'lerde bu ülkelerin içine düştükleri dış borç krizinin büyük

¹³⁴ Gülten Kazgan, *Yeni Ekonomik Düzen'de Türkiye'nin Yeri*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1995, s. 82.

¹³⁵ Ergin Yıldızoğlu, *Globalleşme ve Kriz*, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 23.

¹³⁶ Ömer Saatçioğlu, “Dünyadaki Değişiklikler ve Gelişmelerin Endüstri Mühendisliğine Yansıması”, *Küreselleşme ve Türk Endüstrisi*, Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XV. Ulusal Kongresi, İstanbul, 7-9 Temmuz 1993, s. 65.

rol oynadığı bilinmektedir. Dış borçlarını zamanında ödemeyen gelişen ülkelerin çoğu, çareyi dışa açılmakta, ihracatı geliştirip ithalatı da serbestleştirmekte aramışlardır.¹³⁷ Sosyalizm ideolojisi, kendi sorunlarına hiçbir yanıt bulamazken kapitalizmin 1970'ten sonraki krizi de Keynes türü hayallere ve gelişme ideolojisi düşlerine son verdi. Fakat, bu çifte krizden doğan boşluğu, her derde deva “piyasa” dan başka sunacak hiçbir şeyi olmayan “yeni liberalizm” in tutucu atağı doldurdu.¹³⁸ Sovyetlerin yıkılmasının teknolojik devrimle aynı yıllara rastlaması, tüm ülkelerde liberalleşme yönündeki ilgiyi hızla artırmıştır.

Özelleştirme ile yerli ve yabancı tasarrufları mali piyasalara ve sermaye piyasalarına yönleltmek, böylece yaratılacak kaynağın daha verimli alanlara aktarılması sağlanmaktadır.¹³⁹ Özelleştirme iki temel gerekçeye oturtulmakta; bir yandan ekonomide verimlilik sağlamak, diğer yandan ise sermayeyi tabana yaymak amaçlanmaktadır.¹⁴⁰ Özelleştirme ile, devletin ekonomideki sınai ve ticari aktivitesinin en aza indirilmesi hedeflenirken, rekabete dayalı bir piyasa ekonomisinin oluşturulması hedeflenmektedir.

Devletin hizmet üretirken özel kesime kıyasla verimsiz olduğu görüşü, devletin aşırı büyüdüğü görüşü ile birleşmiş, kısaca daha küçük devlet sloganıyla özetlenebilecek bir akıma dönüşmüştür. Özelleştirme eğilimleri bazı ekonomik etkiler de doğurmuştur. Bunların başlıcaları, işletmelerin rekabet ve yönetim performansları yükselmiş, tüketici refahı artmış, işgücü verimliliği yükselmiş ve yabancı sermaye girişi hızlanmıştır.¹⁴¹

Özelleştirme, gelişmiş, gelişmekte olan, kapitalist ve sosyalist çeşitli ülkelerin ekonomik politikalarının temel bir unsuru haline gelmiştir. Dünyada ilk özelleştirme uygulamaları 1974'den sonra Şili'de, 1979'dan sonra İngiltere'de ve 1980'li yıllarda az gelişmiş birçok ülkede giderek artan bir ivmeyle gerçekleşmiştir. Özelleştirmenin 1970'li yıllarda dünya ekonomisinin ortaya çıkan mali krizle yakından ilgisi vardır. Çünkü bu yıllarda kamu açıkları artmış, enflasyon ve işsizlik yükselmiştir. Diğer yandan verimlilik düşmüş, yatırımlar azalmış, teknolojik gelişmeler yavaşlamış, iç ve

¹³⁷ Ahmet Incekara, *Globalleşme ve Bölgeselleşme Sürecinde NAFTA ve Etkileri*, İTO Yayınları No: 1, İstanbul, 1995, s. 17.

¹³⁸ Amin, a.g.e., s. 13.

¹³⁹ Cafer Tayyar Sadıklar, *2000'li Yıllar Dünya ve Türkiye*, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1995, s. 66-68.

¹⁴⁰ Nusret Ekin, *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 1996, s. 187.

¹⁴¹ Halil Altıntaş, “Dünyada ve Türkiye’de Özelleştirmenin Mikro ve Makro Ekonomik Etkileri”, *İktisat İşletme ve Finans*, Yıl: 12, Sayı: 131, Şubat 1997, s. 37-52.

dış borçlar ise dayanılmaz boyutlara ulaşmıştır. İşte böylesi bir ekonomik kriz ortamında dünya finans örgütleri, özelleştirmenin söz konusu krizi aşmada yardımcı olacağını ileri sürmüşler ve bu kapsamda yapısal ve sektörel kredi vermeyi taahhüt etmişlerdir.

1.5.1.4. Sermayenin uluslararasılaşması

“Paranın anavatanı yoktur” sözü eski bir atasözüdür. Ama ulus devlet büyük ölçüde bu sözü yalancı çıkarmak amacıyla icat etmiştir. “Egemenlik” denilen kavramın çekirdeği, paranın kontrolünü de kapsamaktaydı. Ama para, tasmaını koparıp kaçtı; transnasyonal oldu. Para artık ulus devletler tarafından kontrol edilemiyor. Hatta bir araya geldiklerinde bile onu kontrol etme olanağı bulamıyorlar.¹⁴² Küreselleşme ile birlikte sermayenin hareketliliği dünya çapında artmış bulunmaktadır.¹⁴³ Sermaye artık vatansızlaşmıştır.

Bugünkü küreselleşme olgusunun en belirleyici özelliği, finans kapitalidir. Finansal küreselleşme, sermayenin herhangi bir coğrafi sınırları içerisinde kalmasına yönelik sınırlamanın olmadığı, uluslararası alanda, sermaye akışının kolayca gerçekleştiği bir durumun sonucudur. Küreselleşmenin koşulu, sermayenin düşük risk ve yüksek kazanç sağlayan yerlere gitmesinde ulusal bir engellenmenin olmamasıdır. Finansal küreselleşme olgusu günümüzde bir gelişmişlik göstergesi olarak da kabul edilmektedir.¹⁴⁴ Diğer bir ifadeyle bir ülke ekonomisinin gelişmişliği, o ülke finans piyasalarının diğer ülkelerin piyasalarıyla olan entegrasyonu ile ölçülebilmektedir.

Dünyada küreselleşme hareketlerini başlatan ve küresel aktör olarak adlandırdığımız “merkez” in bu büyük gücünün kaynağı, finans kaynaklarını elde tutması ve “finans piyasaları” na egemen olmasıdır. Günümüzde küreselleşme olgusu en fazla finans alanında söz konusudur. Finans piyasalarının küreselleşmesi, İkinci Dünya Savaşı sonrası yaşanan önemli gelişmelerden biridir. Küreselleşme ile fon fazlası olanlarla, bu fonları kullanmak isteyenler arasındaki bağlar çeşitlenmiş ve ilişkiler yoğunlaşmıştır. Uluslararası finans piyasalarında iş görmek olağanlaşırken,

¹⁴² Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, İstanbul, 1994, s. 202.

¹⁴³ Cem Eroğul, *Ulus Devlet ve Küreselleşme, Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme*, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s. 47.

¹⁴⁴ O. Selçuk Emsen, “Finansal Küreselleşme, Vadeli Teslim Döviz Piyasaları ve Finansal Krizler”, *Atatürk Üniversitesi, İkt. ve İd. Bil. Dergisi*, Cilt: 11, Sayı:3-4, Erzurum, 1997, s. 1.

yeni dışa açılan ülkelerin iç mali piyasalarına giriş ve çıkışlar da kolaylaşmıştır. Başka bir ifadeyle çeşitli ülkelerdeki finansal kurumlar, yabancı ülkelerde giderek artan oranlarda finansal yatırım faaliyetlerinde bulunmakta ve dünya finans piyasaları çerçevesinde yatırımcılara getirisi daha yüksek ve riski daha düşük olanaklar sağlamaktadırlar.¹⁴⁵

1.5.2. Küreselleşmenin siyasal etkileri

Ekonomik alandaki bütünleşmeler, dünyanın siyasi konjonktürünü de etkilemektedir. Pek çok siyasi anlaşmazlığın temelini oluşturan ekonomik çıkar çatışmalarının bu birleşme ile azalması muhtemeldir. 1990 Nobel Edebiyat Ödülü sahibi Meksikalı yazar Octavia Paz, bir makalesinde “Ekonomik işbirliğine yönelik gelişmelerin amacı tarihseldir. Önce büyük kıta pazarlığı yaratılacak, sonra siyasi bütünleşme oluşacaktır.” demektedir.¹⁴⁶ Eskiden devletlerarası ilişkiler daha çok politik içerik taşıdığından, yüzyıllar boyunca devlet başkanları en önemli kişiler durumunda olmuşlardır. Küreselleşmeyle birlikte ekonomik ilişkilerin tırmanışa geçtiği günümüzde ise, bir ülkenin uluslararası iş yapan şirketlerinin başkanları, politik kişilerden daha büyük önem taşımaktadır. Evrensel ekonomide başkanların, başbakanların ve parlamentoların önemi gittikçe azalmaktadır.¹⁴⁷ Bunların başlıca uluslararası görevi, tüm ekonomilerin evrenselleşmesini kolaylaştırmak için politik yapıları yeniden düzenlemektir.

Günümüzde ulusal politika ve politik tercihler, en güçlü devletlerden bile daha zorlu dünya piyasa güçleri tarafından etkisiz hale getirilmektedir. Sermaye hareketlidir ve hiçbir ulusal bağlılığı yoktur, ekonomik avantajlar nereye yöneltirse oraya yerleşmektedir. Küresel piyasaların ve ulusötesi şirketlerin beklentilerine ters düşen parasal ve mali politikalar artık geçmişte kalmıştır. Ulus devletin etkin ekonomik yönetici rolü son bulmuştur. Ulus devlet, ancak mümkün olan en az masrafi yaparak, uluslararası sermayenin gerekli bulduğu sosyal ve kamusal hizmetleri sağlayabilmektedir. Ulus devletler, artık kendi sınırları dahilindeki

¹⁴⁵ Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler, **Alt Komisyonu Raporu**, DPT Müsteşarlığı Yayın No:2375, Kitap: 2, Ankara, 1995, s. 22.

¹⁴⁶ Nur Serter, **Giydirilmiş İnsan Kimliği**, Der Yay., İstanbul, 1996, s. 154.

¹⁴⁷ John Naisbitt ve Patricia Aburdene, **Megatrends 2000**, Form Yayınları, 1990, s. 20.

ekonomik faaliyetleri ve istihdam düzeylerini bağımsız olarak etkileyemezler. Bunlar, uluslararası hareketliliğe sahip sermayenin tercihleriyle belirlenmektedir.¹⁴⁸

21. yüzyılda dünyaya egemen olacak ana devrimin katılım devrimi olduğu iddia edilmektedir. Dünyadaki sorunların, bunlardan etkilenen bireylerin katılımıyla çözüleceği varsayımından hareket edilmektedir. Katılım devrimi, silah devrimi, iletişim devrimi, insan hakları devrimi, tüketici devrimi gibi diğer devrimlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu devrimlerin sonucu olarak 21. yüzyılda gücün niteliği değişecek ve ekonomik güç, askeri gücün yerini alacaktır.¹⁴⁹ Küresel gelir eşitsizliği, özel önem kazanacak, yüksek gelir sağlayan ileri teknoloji ülkeleriyle, düşük gelir sağlayan geri teknoloji ülkeleri arasında çatışmalara yol açacaktır.

Demokratikleşme sürecindeki gelişmeler, bürokrasiyi küçültmekte, yerellik ve katılımı ön plana çıkarmaktadır. Dünyanın hemen her yerinde temel hak ve özgürlüklere ve insan haklarına dayalı demokratik sistemler ön plana geçmektedir. Artık diktatörlüğün, tek parti yönetiminin, askeri bir rejimin yeri kalmamakta, dünyanın evrensel değeri demokrasi olmaktadır.¹⁵⁰ Demokrasi, eskiden seçme seçilme idi. Şimdi insan haklarıyla özdeşleşmiştir. Dünyanın tüm bölgelerinde birkaç yıldan beri politik rejimlerin demokratikleşmesi yönünde bir hareket görülmektedir.¹⁵¹

Bilgi toplumunun devlet örgütünde çalışanların sayısı azalıp, merkezi bürokrasinin yükünün önemli bir kesimi yerel birimlere ve örgütlere aktarılacaktır. Diğer önemli bir kesim de, bilişim sistemi ve bilgi bankalarından doğrudan ulaşılabilir duruma gelecektir. Bu durum merkezi bürokrasiyi küçültcektir.¹⁵² Devlet dışı güçlerin uluslararası ilişkilerde çok büyük önem kazandığı, devletin yetkilerini elinden aldığı görülmektedir. Örneğin; Birleşmiş Milletler kararları, AGİT ve Avrupa İnsan Hakları Mahkemeleri kararları gibi. Uluslararası sözleşmeler, milli devletin yetkilerini uluslararası kuruluşlara devretmiştir. Soğuk savaş sonrası ülkeler dünya güvenliği ve teröre karşı mücadele için yeni arayışlar içine girmişler ve 19 Kasım

¹⁴⁸ Poul Hirst-Grahame Thompson, *Küreselleşme Sorgulanıyor*, Çev: Çağlar Erdem- Elif Yücel, Dost Kitabevi, Ankara, 1998, s. 209-210.

¹⁴⁹ Cafer Tayyar Sadıklar, *2000'li Yıllar Dünya ve Türkiye*, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1995, s. 158-159.

¹⁵⁰ Nahit Töre, "Gümrük Birliği ve Anadolu Sanayine Etkileri", Konferans, *Çorum Sanayi ve Ticaret Odası Yayın*, No: 6, Çorum, 28 Mart 1995, s. 32.

¹⁵¹ Samir Amin, a.g.e., s. 89.

¹⁵² Erkan, a. g. e., s. 169.

1991 tarihinde aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 34 ülkenin katılımıyla AGİK imzalanmıştır.¹⁵³ Ulus devletin egemenlik sahasında sayılan eğitim, güvenlik, adalet, sağlık ve iletişim olanakları bile uluslararası kuruluşların müdahale konuları arasına girmektedir.

Bu sistemin dünya hükümeti Birleşmiş Milletler, askeri gücü NATO, ekonomik kurumları IMF ve Dünya Bankasıdır. Yeni dünya düzeni ulusal devletlerde yapısal değişiklikler meydana getirmiştir. Devletlerüstü güçler ulusal devletlerin varlığının bir parçası haline gelmiştir. Devletlerüstü güçler ulusal devletin yapısını ele geçirmiş, ulusal devletler devletlerüstü güçler karşısında etki ve yetkilerini yavaş yavaş kaybetmeye başlamıştır. Aslında milli devletin sınırları, toprak bütünlüğü, bayrağı, milli marşı ve milli söylemleri kısaca devletin varlığı devam etmektedir. Fakat, olan sadece bir reform değişikliğidir. Klasik anlamda devlet, devletliğini ve gücünü yitirmiştir. Çünkü, sermaye artık böyle bir devlet istemiyor.¹⁵⁴ Sonuçta daha çok aynı amaçları güden, daha küreselleşen bir dünya oluşmaktadır. Böyle olduğu müddetçe teorideki demokrasi sermayenin insafına kalmaktadır.

Günümüzde ülkeler arası ekonomik ilişkilerin yerini şirketler arasındaki küresel ilişkiler almaktadır. Küreselleşme süreciyle "milli devlet" olgusunun önemi giderek azalırken, ülkelerin ortak menfaatler ve karşılıklı bağımlılıkların doğal sonucu olarak uluslararası düzenlemeler önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, devletlerin eskiden kullandıkları dış ticaret politika araçlarını, artık kullanma imkanları sınırlı kalmaktadır.¹⁵⁵ Artık, devletler, faiz ve döviz kurlarında ayarlamalar yaparak veya sübvansiyon vererek, ihracatı artırmaya yönelik çabalarda bulunmayacaklardır. Ancak, yeni uluslararası düzenlemeler devletlere daha önemli görevler vermektedir. Bunlar; makro ekonomik dengelerin sağlanması, fiziksel altyapının hazırlanmasıdır.

1.5.3. Küreselleşmenin sosyal ve kültürel etkileri

Teknolojik, ekonomik, politik ve özellikle de sosyo-kültürel değişim hızı, işletmeleri değişime zorlamaktadır. Bu değişim ve yeniliklerde küresel kültürün

¹⁵³ Sadıklar, a. g. e., s. 59-62.

¹⁵⁴ Demirci, a. g. e., s. 26-27.

¹⁵⁵ Nejat Eren, *İhracatımızın Geleceği Üzerine Bir Çalışma*, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracat Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1996, s. 1.

önemi büyüktür. Günümüzde dev adımlarla ilerleyen bir dünya ekonomisi, evrensel telekomünikasyon ve yoğunlaşan gidiş-gelişlerin sonucunda Avrupa, Kuzey ve Pasifik Kuşağı arasında benzeri görülmemiş bir değişim ağı örülüyor.¹⁵⁶ Küreselleşme ile birlikte kültürel dinamizmin çok yoğun bir şekilde yaşandığını görmekteyiz. Üretilen mal ve hizmetin iletişim teknolojisi sayesinde dünyanın her tarafına yayılması, haberdar edilmesi kültürel dinamizmin yaşanmasına neden olmaktadır. İnsanlar en ekstrem normlarda üretilen mal ve hizmeti talep etmekte, istemektedirler.¹⁵⁷ Yaşam tarzlarımız küreselleşme olgusu ile birlikte homojenleşmektedir.

Küresel normlarda mal ve hizmet sunan bir ülkeden mal ve hizmet talep eden bir ülkeye, mal ve hizmet ile birlikte bir kültür transferi oluşmakta, kültürel etkileşim kendisini hissettirmektedir. Küreselleşme ile birlikte evrensel kültüre doğru dinamik bir sürecin başladığı ve eğilimin olduğu görülmektedir. Mutfak kültürü değişmekte, uluslararası moda yayılmakta, uluslararası giyim ticareti gelişmekte, fiyatlar evrensel biçimde şekillenmektedir.¹⁵⁸ Küreselleşme süreciyle oluşan kültür; uzlaşma, hoşgörü, çoğunluk ve katılımın daha kolay elde edilebilir olduğu bir kültürel yapıyı getirecektir. Çünkü, insanlar arasındaki çatışmada zıtlıkların çoğu, bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca toplum yapısının katılımcı ve çoğulcu olması, kültürde çeşitlenme hoşgörü ve katılımı yaygınlaştıracaktır.¹⁵⁹ Küresel sistemlerin evrensel olmaya en yakın olanı küresel kültür piyasasıdır. Filmler, televizyon, radyo, müzik, dergiler, tişörtler, oyunlar ve eğlence parkları küresel görüntülerle küresel düşler yayan araçlardır. Rock yıldızlarıyla büyük bütçeli Hollywood filmleri gerçek anlamıyla küresel ürünlerdir. Gezegenin her tarafında insanlar aynı ticari amaçlı şarkı ve öyküleri dinleyip izlemek için aynı elektronik aygıtları kullanmaktadırlar. Uydular, kablolar ve teypler sayesinde baskıcı hükümetler bile, bilgi akışı ve vatandaşlarının yaşam tarzları üzerinde bir zamanlar sahip oldukları sıkı kontrolü yitirmektedirler.¹⁶⁰

¹⁵⁶ Cem M. Kozlu, *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü*, Defne Yayıncılık, 1986, s. 15-20.

¹⁵⁷ Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 9, 1979, s. 105-106.

¹⁵⁸ Baransel, a. g. c., s. 107.

¹⁵⁹ Erkan, a.g.c., s. 171.

¹⁶⁰ Richard J. Barnet ve John Cavanogh, *Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni*, Çev: Gülşen Şen, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s. 3.

1.5.3.1. İnsan hakları ve demokratikleşme eğilimleri

1945 yılında Birleşmiş Milletler Antlaşmasını imzalayan devletler, insan haklarına verdikleri değeri göstermişler ve 10 Aralık 1948'de Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından İnsan Hakları Evrensel Bildirisi kabul edilmiştir. Evrensel bildirinin kabul edilmesi ile dünya toplumunun arzuladığı bir ideal gerçekleştirilmiş, insan hakları konusu ülkelerin bir iç hukuku olmanın ötesine taşınmıştır. 1949 yılında kurulan Avrupa Konseyi ilk iş olarak İnsan Hakları Sözleşmesi hazırlayarak temel hak ve özgürlüklerin korunmasına ve yayılmasına çalışmıştır. Bu temel haklar ve özgürlükler, sözleşmeye imza atan Avrupa ülkelerinin temel yasalarında yer almaya başlamıştır. İnsan hakları alanında yoğun çalışmalar yapan bölgesel kuruluşlardan biri de Avrupa Güvenlik ve İşbirliği (AGİK) Konferansıdır. Bu konferansa Doğu-Batı Avrupa ülkeleri ve ABD de katılmaktadır. AGİK 3 Temmuz 1973'de Helsinki'de ilk toplantısını yapmış, bu toplantıyı AGİK'in Kopenhag ve Moskova insanı boyut toplantıları izlemiştir.

19-21 Kasım 1990 tarihinde ise, Paris'te yapılan toplantıda alınan kararlar "Paris Şartı" olarak adlandırılmış ve katılan ülkelere yükümlülükler getirmiştir. "İnsan Hakları Demokrasi ve Hukukun Üstünlüğü" başlığı altında alınan kararlarda insan haklarının çerçevesi daha da geniş tutulmuştur. 1963'de Tahran'da, 1993 yılında ise, Viyana'da insan hakları konferansları düzenlenmiş bu konferanslarda barış, adalet, çeşitlik, hukukun üstünlüğü gibi önemli kavramların altı çizilmiştir. 1948'de Bogota'da kabul edilen Amerika Kıtası Devletleri Örgütü Şartında, Amerika kıtasının insanlara özgürlük vaat ettiği vurgulanmıştır. Daha sonra Amerika kıtası devletleri 1969'da Amerika İnsan Hakları Sözleşmesini kabul etmişlerdir. 1981 Nairobi Zirvesi Afrika İnsan Hakları Şartı kabul edilmiş, 1981'de yürürlüğe girmiştir.¹⁶¹

Bugün çokuluslu devletleri tehdit eden küresel dinamiklerden birisi, ulusal toplumların kendilerini yönetme ve etnik kültürel değerlerini koruma hakkının geliştirilmesidir. Kendisini etnik ayırt edici özellikleriyle tanımlayan alt kültürler, alt ulusal yönetimler altında kendilerini daha rahat ve özgürce ifade

¹⁶¹ Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, TBMM Kültür Sanat ve Yayın Kurulu Yayınları, TBMM Basımevi, Ankara, 1995, s. 80-91.

edebilmektedirler.¹⁶² Gücün kullanımı devletten bireye, dikeyden yataya, hiyerarşiden gruplara doğru yayılmaktadır. İletişim devrimi sayesinde bireysel özgürlük ve girişim fırsatı süratle artmaktadır.¹⁶³ Küresel sistemin hedefi bireyselci insandır. Günümüzdeki gelişmeler, bireylerin yaşam düzeyini yükselttiği gibi, eğitim olanaklarını, bilgi ve uzmanlık derecelerini de artırmaktadır. Çağdaş iletişim araçlarıyla birey bilinçlenmekte, demokratik eğilimler güçlenmekte, bireyin hak ve özgürlükleri artmaktadır.¹⁶⁴ Bütün bunlar günümüzde bireyi daha güçlü ve bağımsız kılmakta, birey gerçek kimliğini bulmakta ve yaratıcılığı artmaktadır.

Küreselleşme, demokrasi anlayışında köklü değişimleri getirdi. Bu değişim, işletme yönetiminde hem de toplum yönetiminde merkezîyetçilikten uzaklaşma yönündedir. Özgürleştirici teknolojilerden önce işletmeler, hiyerarşik organizasyonlar şeklinde örgütlenmişlerdi ve demokratik toplumlar, temsil sistemiyle organize edilmişlerdi.¹⁶⁵ Otoriter rejimlerden demokrasiye doğru atılan evrensel adım, ekonomik gelişmeye politik zemin hazırlamakta, dünya düzenini demokratikleştirme ideali, etkili bir sosyopolitik güce dönüşmektedir.¹⁶⁶ Bugünkü katılımın ve demokratik taleplerin şekli ve kapsamı değişmektedir.

Demokrasi anlayışı değişmekte, bilgi toplumu ile çözülen kitle demokrasisinin yerine enerji yüklü, hızla değişen bir "mozaik demokrasisi" çıkmaktadır. Bilgi toplumu yerleştikçe tüm toplumsal iktidar odakları değişimden geçmekte, bu arada iletişim araçları ve siyasal ilişki kalıpları da kökten değişmektedir.¹⁶⁷ İnsanlar son zamanlarda uluslararası kaynaklardan özellikle küresel yayın yapan televizyonlardan ve İnternet yoluyla bilgiye doğrudan ulaşmaktadır. Bu araçlara karşı sansür de artık pek mümkün görülmemektedir. Bu bilgilenme geleneksel kapalı ülkelerde demokrasinin kurulmasını kolaylaştırabilecek bir güçtür.¹⁶⁸ Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla beraber temsili demokrasilerin yerini doğrudan demokrasilere bırakacağı ileri sürülmektedir. Bilgisayarların yaygınlaşması ile birlikte, bilgisayar ortamında kararlara katılım,

¹⁶² Süreyya Sakıncı, "Küreselleşme ve Yerel Yönetimler", *Küreselleşme, Yerellik, İnsan Yerleşimleri ve Yönetim Sempozyumu*, İstanbul, 15 Mayıs 1996, s. 64.

¹⁶³ Sadıklar, a. g. e., s. 63.

¹⁶⁴ Demirci, a. g. e., s. 18.

¹⁶⁵ John Naisbitt, *Global Paradoks*, Çev: Sinan Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994, s. 114.

¹⁶⁶ Alvin Toffler, *Yeni Güçler, Yeni Şoklar*, Çev: Bellas Çorakçı, Altın Kitaplar, İstanbul, 1992, s. 114.

¹⁶⁷ Haluk Şahin, "Demokrasi ve Medya: İki Yanı Keskin Bıçak", *Yeni Türkiye*, Yıl: 4, S: 19, 1998, s. 508.

¹⁶⁸ OECD, *Globalisation: What Challenges and Opportunities for Governments?*, Paris, 1996, s. 3-16.

temsili yerine doğrudan birey tarafından olacaktır.¹⁶⁹ İnsanların düşüncelerini açıklayabilmek için bir araya gelmelerine gerek de yoktur. Demokrasinin geliştirilmesinde tek bir egemen güce ağırlık ve öncelik tanıyan anlayışlar artık ciddi bir biçimde sorgulanmaktadır.

1.5.3.2. Çevre duyarlılığının artması ve kentleşme

İletişim olgusu insanlar arasında yeni ortak değerler ve amaçların oluşmasını sağladığı gibi, sorunları da ortak hale getirmiştir. Terörizm ve uyuşturucu ticareti gibi suçlar ile insan hakları, göç hareketleri, çevre kirlenmesi gibi hususlar süratle sınırları aşan bir nitelik kazanarak uluslararası toplumun ortak sorunları haline gelmiştir.¹⁷⁰ Nükleer silahlar yine başka ortak sorun olarak uluslararası toplumun karşısında durmaktadır.

Küreselleşmenin getirebileceği kültürel asimilasyona karşı, yerel kültür ve özellikleri koruyabilmek için gönüllü kuruluşların sayısı gittikçe artmaktadır. Bir yandan da ekonomik bilinçlenme sonucu tüketici örgütlenmeleri, insan hakları ihlallerine karşı insan hakları örgütleri, çevrenin ve doğanın tahrip edilmesine karşı çevre örgütleri ve benzeri ekonomik, sosyal, kültürel ve politik amaçlı birçok gönüllü örgütler kurulmuştur. Bunlar, etkin bir biçimde faaliyet göstermektedirler. Çevre kirliliğinin günümüzde artık küresel boyutlarda olduğu ve tüm dünya ülkelerini ilgilendirdiği açık bir gerçektir.¹⁷¹ Çevre sorunlarının çözülmesi de her şeyden önce uluslararası işbirliği ile etkili bir çözüme kavuşacaktır. Uluslararası işbirliği ile aynı zamanda, kentsel ihtiyaçlara cevap verecek ucuz maliyetli teknolojilerin geliştirilmesine de imkan sağlayacaktır.

Sanayi toplumunun doğayı sömürmesi ve tahrip etmesine karşı, bilgi toplumunun doğa ile daha uyumlu bir teknolojiye sahip olması, doğal çevre ve doğal altyapının kendini yenilemesine fırsat verecektir. Maddi altyapıyı oluşturan yol, su, elektrik, iletişim gibi alanlarda ortaya çıkan köklü teknolojik yenilenmeler, maddi altyapının nitelik ve niceliğini değiştirecektir¹⁷². Bilgi toplumu sağladığı yeni

¹⁶⁹ Aziz Akgül, "Üçüncü Bin Yıla Girenken Partizanlığın Olmadığı Partisiz Demokrasi: 'Elektronik Demokrasi' " *Yeni Türkiye*, Yıl: 4, S: 19, 1998, s. 425.

¹⁷⁰ *Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyon ve Türkiye*, Değerlendirme Raporu, DPT Müsteşarlığı Yayın No: 2374, Kitap: 1, Ankara, 1995, s. 2.

¹⁷¹ M. Rüştü Karaman, "Küreselleşme Sürecinde Dünya'da ve Türkiye'de Çevre Sorunları", *Küreselleşme, Yerellik, İnsan Yerleşimleri ve Yönetim Sempozyumu*, İstanbul, 15 Mayıs 1996, s. 181.

¹⁷² Erkan, a. g. e., s. 125.

teknoloji, yeni malzeme ve yeni bilgi girdileri ile maddi altyapıda önemli yenilenmelere yol açacaktır.

1972 yılı Haziranında Birleşmiş Milletlerin girişimiyle Stockholm'de toplanan 113 ülke temsilcisinin kabul ettiği "BM İnsan Çevresi Deklarasyonu" gelişme düzeyi ve sosyo-ekonomik yapıları bakımından aralarında önemli farklar bulunmasına rağmen bir araya gelen çeşitli ülkelerin çevre konusundaki ilk küresel değerlendirmesi olması açısından önem taşımaktadır. Konferansın en önemli sonuçlarından biri, insanları ve ülkeleri "bir tek dünyamız var" sloganı etrafında dayanışmaya çağırmasıdır.¹⁷³ Küreselleşme, ülkeler arasındaki fiziki ve ekonomik sınırları önemsizleştirip, ülkelerin ekonomik egemenliklerini törpülerken, küresel ekonomik sistemin temel birimlerini giderek kentler oluşturmaktadır. Günümüzde artık kentler güçlerini ülkelerden değil; ülkeler kentlerden almaktadır. Diğer ifadeyle ulusal kalkınmanın yolu kentlerin kalkınmasından geçmektedir.¹⁷⁴ Bölgesindeki diğer üretim merkezleri ile ticaret yapma imkanına sahip olan ve üretim yelpazesini genişletip, girişimcinin önündeki engelleri kaldırabilen kentler küresel rekabet güçlerini ve ekonomik ağırlıklarını artırmaktadırlar.

Sanayi toplumunda şehirler ve yakın çevreleri, işyerlerinin kuruluş yeri ve göç edenlerin yeri olmuştur. Bilgi toplumunda bu süreç, bilgi ve iletişim ağının şehirler dışına veya küçük yerleşim birimine de götürülebilir olması ya da uydu kentlerden ana merkezlere ulaşımın bir sorun olmaktan çıkması nedeniyle, şehirlerden çevreye doğru yönelen bir yayılma ve genişleme sürecine girecektir. Böylece gerek kuruluş yerleri, gerekse yerleşim yerleri, büyük şehirlerin dışına daha optimal büyüklükteki şehirlere doğru bir kayma gösterecektir. Büyük şehirlerin cazibe merkezi olması, önemini kısmen yitirecektir.¹⁷⁵ Tarımsal, teknolojik ekonomik, politik ve psiko-sosyal faktörlerin etkisi ile kırsal alanlar boşalacak, nüfus kentlerde veya uydu kentlerde yoğunlaşacaktır.

¹⁷³ Çevre Kurulu Raporu, TOBB Yayınları No:246, Ankara, 1993, s. 126.

¹⁷⁴ Metin Berber, A. Kadir Topal, "Yeni Küresel Ekonomik Sistem ve Ulusal Kalkınmada Kentlerin Önemi", Yerellik, İnsan Yerleşimleri ve Yönetim Sempozyumu, İstanbul, 15 Mayıs 1996, s. 87.

¹⁷⁵ Erkan, a. g. e., s. 159.

1.5.3.3. Etnik, kültürel milliyetçilik ve irredentizm

Gerek küreselleşmenin olumsuzluklarına tepki olarak veya evrensel değerlere uyum sağlayamama, gerekse küreselleşme sonucu gelişen insan hakları, katılımcılık, çoğulculuk bağlamında alt kültür ve kimliklerin hareket alanı kazanması sonucu, etnik ve dini unsurlar öne çıkmaya başlamıştır.

Sovyetler Birliği'nin dağılması ve “soğuk savaşın” sona ermesi ile birlikte Sovyetler Birliği içinde yaşayan halklar kendi devletlerini kurmuşlardır. Sovyet Sistemi'nin çöküşü farklı etnik grupların bir çatı altında toplanmasındaki zorluğu gösterdiği gibi etnik farklılıkları baskı politikaları ile aynılaştırmayı öngören uygulamaların başarısızlığını da göstermektedir. Uluslararası yapıda sınırların korunması ilkesine karşın, güçlü bir bağımsızlık ve devletleşme hareketinin güçlendiği görülmektedir. Dünyanın birçok bölgesinde ayrılıkçı hareketler kendi devletlerini kurmak için mücadele etmektedirler.¹⁷⁶ Bu süreçte Sovyetler Birliği'nin dağılması ve yeni bağımsız devletlerin ortaya çıkması, bu sürece güçlendirici bir etki yapmıştır.

Bugün dünyada bir yandan sermayenin uluslararasılaşması ve liberalizasyon süreci yaşanırken, bir yandan da, milliyetçilik, hatta bazılarının ifadesine göre kabilecilik eğilimleri yükselmektedir. Bu eğilimlerin yükselmesinde en önemli nedenlerden biri “soğuk savaş”ın bitmesi ve sosyalist devletlerin dağılmasıdır. Milliyetçilik hareketleri bağımsızlık ve kendi kaderini tayin etme veya bölünme ve ayrılımlar biçiminde son derece hızlı yayılmıştır. Milliyetçilik ayrıca iktisadi alanda çeşitli araçlarla kendini “korumacılık” olarak da göstermiştir¹⁷⁷. Korumacılık, ulusal ekonomileri dünya piyasa güçlerinin işleyişinden ve etkilerinden belli yollarla izole etmek ya da bir ölçüde kaçınmak anlamına gelmektedir.

20. yüzyılda uluslararası sorunların en önemli kaynaklarından birisi, demografik dağılımların devletlerin sınırlarıyla sınırlanmamış olması ve bu nedenle devletler arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Bugün dünyada tek bir etnik topluluğa dayanan çok az sayıda devlet bulunmaktadır. Birçok devletin içindeki çok etnikli yapı sayısız savaşlara neden olmuştur. Bunlar, genellikle bir devletin komşu devlet

¹⁷⁶ Turgay Uzun, “Uluslararası Politik Sistemin Değişimi, Yeni Uluslararası Düzen ve Türkiye” *Yeni Türkiye*, Yıl: 4, S: 19, 1998, s. 391.

¹⁷⁷ Tülay Arın, *II. Tez. Küresellik ve Ulusallık*, Marx-Engels Külliyyatı-12, Ankara, 1996, s. 57.

sınırları içinde yaşayan kendisine benzer nüfusa ilgi duyması ile ortaya çıkmaktadır. Dünyanın birçok bölgesinde etnik kökenli gerginlikler ve savaşlar yaşanmaktadır.¹⁷⁸ Yugoslavya'nın dağılması sonrası oluşan yeni süreçte Balkanların durumu buna iyi bir örnektir. Etnik unsurların öne çıkmasının diğer bir sebebi olarak kapitalistleşme gösterilmektedir. Bu durum Yugoslavya'da çok görüldü.¹⁷⁹ Yugoslavya 1965'den itibaren 'pazar sosyalizmine geçiş' adı altında kapitalistleşme sürecini başlatınca, bölgelerarası gelir dağılımında görülmemiş bir bozulma baş gösterdi.

Bugünkü siyasal sistemde otonomi ve bağımsızlık birer yükselen değer haline gelmiştir. Bu durumun temelini self-determination düşüncesi oluşturmaktadır.¹⁸⁰ Ayrılıkçı ve bağımsızlık yanlısı gruplar gittikçe artmaktadır. Çin'de Tibet, Hindistan Pencap'ta Sihler ve Keşmirililer, Sri Lanka'da Tamiller, Shanslar ve diğerleri; Burma'da Myanmar, Filistin, Güney Sudan, Filipin Müslümanları, Yeni Kaledonya'da Kanakas bu hareketlerden sadece bazılarıdır. Bu olgunun yalnızca gelişmekte olan ülkelerde olduğu düşünülmemelidir. Avusturya'da yerliler, İspanya'da Basklar, Fransa'da Korsika, Kanada'da Quebec, İtalya'da Trolıyanlar bu tip ayrılıkçı hareketlerdir.¹⁸¹

İnsanlar arası ortak değerler ve amaçların oluşmasına rağmen milli egemenlik, devletin ülke bütünlüğü ve milli devlet gibi küreselleşmeye zıt kavramların kutsallığını yitirdiği söylenemez. Avrupa Topluluğu devletlerinin Maastricht'e rağmen ortak bir dış politika ve ortak bir savunma kimliği oluşturmadaki başarısızlıkları, bu geleneksel kavramların halâ uluslararası politikaya büyük ölçüde hakim olmaya devam etmelerinin bir sonucudur. Hatta Sovyetler Birliği ve Yugoslavya'nın ortadan kalkmasının yol açtığı güç bölünmeleri, bu bölgelerde evrensel değerlerin karşısında yerel değerlerin ön plana çıkarak uluslararası ilişkilerde önemli bir ağırlık kazanmasına yol açmıştır.

Sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi, eğitim seviyesi, inanç sistemi gibi faktörlere bağlı olarak bu toplumların bazı kesimleri dünya ile kültürel bütünleşmenin gerektirdiği değişimi isteyerek ve kolaylıkla sağlarken, böyle bir değişimi istemeyen veya başaramayan kesimler de mevcuttur. Bu kesimler kültürel

¹⁷⁸ Uzun, a. g. m., s. 391-392.

¹⁷⁹ Alpaslan Işıklı, *Küreselleşme ve Demokratikleşme*, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Ankara, 1995, s. 31.

¹⁸⁰ Uzun, a. g. m., s. 393.

¹⁸¹ Alvin Toffler, *Ekonominin Çöküşü*, Çev: Mete Akçok, İnsan Yayınları, İstanbul, 1991, s. 108.

kimliklerini koruyabilmek amacıyla demokrasinin de sağladığı olanakları kullanarak, kendi aralarında geleneksel kurumlar etrafında örgütlenme yoluna gitmektedirler. Bu şekilde kültürel küreselleşme, toplumların doğucu-batıcı, dinci-laik, yenilikçi-statükocu gibi eksenler üzerinde bölünmesine de zemin hazırlamaktadır.¹⁸² Diğer bir deyişle küreselleşme, bir yandan yerel kimlikleri yıpratırken, diğer yandan değişime yol açmaktadır.

Küreselleşme ile birlikte evrensel bir kültürün oluşmasına karşılık, ona tepki de oluşmaktadır. Özellikle, Üçüncü Dünyada İngilizce'nin evrenselliği gittikçe artan baskılar altında gelişmektedir.¹⁸³ Filipinler, Malezya ve Sudan'da okullarda İngilizce öğretilmesini yasaklıyor, on ikinin üzerinde ülke, İngilizce kullanımı kısıtlamaya çalışmaktadır.

1.5.4. Küreselleşmenin devlet yapısı ve işleyişine olan etkileri

Devletler büyük ölçekli dünya sorunları karşısında tek başlarına karşı yetersiz kaldıkları gibi küçük ölçekli yerel problemleri çözmede de gittikçe daha fazla yetersizleşmektedirler.¹⁸⁴ Bireysel özgürlüklerin yaygınlaşmasıyla beraber devletin alanı da daralmaya başlamıştır. Eğitim düzeyinin yükselmesi, toplumdaki farklılıkların kendilerini daha iyi tanıma ve daha rahat ifade etmeye başlamaları, bireyin ortaya çıkmasını sağlamış ve devlet anlayışının sorgulanmasıyla beraber bireyin devlete bakışı değişmiştir. Devlet insan için varolan bir kurum olarak algılanmaya başlanmıştır.

Ulus-devlet dışarıdan olduğu gibi içeriden de uğradığı baskılar sonucunda yetersizleşmeye başlamıştır. Çünkü; bilgi toplumu sanayi toplumu dönemine özgü merkezden yönetim biçimi için çok karmaşıktır. Sanayi tipi monokültür, bilgi toplumunun çok yönlü kültürüne yol verdikçe tek tip ulusal politikalar yetersizleşmeye başlamıştır.¹⁸⁵ Devletin küçültülmesi ve sınırlanması konusundaki çalışmalar, daha çok liberal felsefeye dayanmaktadır. Liberalizmin etkisiyle devletin alanı vatandaşın can ve mal güvenliği ile sınırlı hale getirilmeye; minimal devlet

¹⁸² Aydın Güngör Alacakaptan, *20. Yüzyılın Sonlarında Dünya Koşulları ve Türkiye'nin Seçenekleri, Yeni Dünya Düzeni ve Türkiye*, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1992, s. 103.

¹⁸³ Naisbitt-Patricia, *Megaternds 2000*, a. g. e., s. 145.

¹⁸⁴ Toffler, *Ekonominin Çöküşü*, a. g. e., s. 107.

¹⁸⁵ Toffler *Ekonominin Çöküşü*, a. g. e., s. 107-108.

anlayışı yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Devlet özelleştirmeler yoluyla ekonomik alanda girişimci olmaktan vazgeçmektedir.

Küreselleşme ve bilgi toplumunun etkisiyle toplumsal dinamizmin kaynağı olarak ihmal edilen yerel ve sivil inisiyatifleri “yapabilir” kılmayı geliştirmeye yönelik bir politika değişikliği yaşanmaktadır. Bir kısım kamu görev ve yetkileri, merkezi yönetimden yerel yönetimlere, bazıları da özel sektöre ve sivil toplum kuruluşlarına aktarılmaya başlanmıştır. Yerel yönetimler daha da güçlenecek, sivil toplum kuruluşları onlarla daha sıkı işbirliği halinde olacaktır.¹⁸⁶ Ulusal düzeyde yapılması gereken hizmetlerin dışındaki tüm hizmetlerin yerel yönetimlere devredilmesi beklenmektedir.¹⁸⁷ Hatta yerel yönetimlerin ilgi alanının, zaman içinde dış politika konularına kadar uzanması beklenmektedir. Yerel yönetimlerin bu gelişmelerle beraber “yerel hükümet” yanı çok daha ön plana çıkmakta ve “küçük demokrasiler”in gerçekleşmesi kolaylaşmaktadır.¹⁸⁸

Yeni teknolojiler, hükümetlere daha etkin hükümet etme fırsatı; vatandaşlara da daha hızlı ve kaliteli hizmet olanakları tanımaktadır. Önemli olan bilgi teknolojilerinin hükümet etme sürecinde nasıl kullanılacağını öğrenmek ve kullanmaktır.¹⁸⁹ Bilgi teknolojisi, kamu yönetiminde hızı, çabukluğu ve ekonomikliği ve böylece maliyet etkinliğini sağlayacak ve bunun sonucunda yapısal ve kökten değişiklikler yapılmasını kolaylaştıracaktır. Rekabet açık ve pazarlanabilir kamu hizmeti alanlarında önemli değişiklikler gözlenmektedir. Yazışma kurallarını ve vatandaşlarla ilişkileri yakından etkileyecek bu gelişme aynı zamanda hizmetin daha az personelle daha kısa zamanda sunulması anlamına gelmektedir.¹⁹⁰

Merkez bilgi işletim sistemi kurularak, kamu yönetim birimlerinde yoğunlaştırılması ve merkezi bir sisteme bağlanması, hizmetin halka sunulması aşamasında birçok engelin aşılmasına katkıda bulunacaktır. Koordinasyon, işbirliği ve hizmet bütünlüğünün sağlanması bakımından merkezi bilgi işletim sisteminin kurulması önemlidir. Kamu yönetiminin pasaport, ruhsat belgeleri, tapu sicil

¹⁸⁶ Bilal Eryılmaz, **Yerel Yönetimlerin Yapılanması**, Birleşik Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 93.

¹⁸⁷ Celal Doğan, “Demokrasi ve Yerel İktidarlar” 5. **Ulusal Kalite Kongresi** “Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite”, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, s. 658.

¹⁸⁸ Eryılmaz, a. g. e., s. 93-102.

¹⁸⁹ Steve Balmer, “On-line Devlete İlk Adım”, (Röportaj: Şeref Oğuz) **Milliyet**, 2 Mart 1998, s. 7.

¹⁹⁰ Firuz Demir Yaşamış, “Kamu Yönetimi Kuramı ve Uygulanmasında Yeni Gelişmeler: Administration’dan Management’e”, **21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu**, Örgüt ve Değişme Grubu Bildirileri, Ankara, 7-9 Mayıs 1997, s. 15.

kayıtları, mali vergi ve yükümlülükler, sağlık ve eğitim ile ilgili uygulamaları, seri bir iletişim ağı kapsamında ve düzenli bir örgüt içerisinde yürütülebilecektir.¹⁹¹ Yerel yönetimler ve yerel demokrasi konusunda, temel kriterleri ve çerçeveyi ortaya koyan batılı çağdaş demokrasilerle birlikte taraf olduğumuz, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nın 21 Mayıs 1991 tarihinde yürürlüğe konmasıyla demokratikleşmede büyük gelişmeler sağlanmıştır.¹⁹² Kamu hizmetlerinin yürütülmesinde yurttaşların katılma hakkının olduğuna ve bu hakkın yerel düzeyde en geçerli biçimde kullanılmasına olanak sağlayacağı vurgulanmaktadır. Bilgi toplumu sadece ekonomik alanda değil siyasal alanda da devleti değiştirmeye zorlamaktadır. Toplum, daha iyi örgütlenmekte; siyasal yapı ve işleyişi daha etkin şekilde etkileyebilmektedir.¹⁹³ Bilgi toplumunun gereklerine göre kamu hizmeti anlayışının biçimlendirilmesi geleceğe dönük olarak hizmet veren personel ve kurumlar arası koordinasyon açısından son derece önemlidir.

1.6. Bölgeselleşme, Bölgesel Gelişmeler ve Örgütlenmeler

Bölgeselleşme diğer bir ifadeyle kutuplaşma, bloklaşma veya bölgesel birleşme, ekonomik, politik ve hatta askeri, sosyal bir nitelik taşıyabilir. Uygulamada bölgesel birleşimleri kolaylaştıracak bazı anlaşmalar vardır. Bunlar mal anlaşmaları veya sektörel anlaşmalardır. Ülkeler arasında üye ülkelere uygun görülecek belli ürün çeşitlerini içeren sektörel bazda üretimi kolaylaştıran, ortak üretime imkan tanıyan anlaşmalar imzalamak suretiyle birleşmeler oluşturulur.¹⁹⁴ Günümüzde bölgesel entegrasyon kavramı, belirli coğrafyayı paylaşan ülkelerin ekonomilerini, üretim süreçlerini, hatta siyasi ve stratejik güçlerini birleştirme yönünde harcadıkları çabaları tanımlamak için kullanılmaktadır.

Ortaya çıkış nedenleri ekonomik ya da politiktir. Ekonomik olarak; geniş piyasaya ulaşmak, kapasite artışları sağlamak, yoğun rekabettten korunmak isteğinden doğar. Bazen de bölgesel örgütler, uluslararası anlaşmalardan doğan

¹⁹¹ Recep Tayfun, "Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler ve İletişim", 21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu, Örgüt ve Değişme Grubu Bildirileri, Ankara, 7-9 Mayıs 1997, s. 6.

¹⁹² Kaya Ağin, Türkiye'de Demokratikleşme Sürecinde Örgütsel, Yönetimsel Sorunlar ve Halkın Katılımı Açısından Belediyeler, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 1996, s. 29

¹⁹³ Ercan Öztemel, "Bilgi Toplumunda Yönetim Bilişim Sistemlerinin Gelişimi" Yeni Türkiye, Yıl: 4, S.: 20, s. 1181.

¹⁹⁴ Rıdvan Korkuk, Uluslararası Ekonomi, Beta Yay., Ankara, 1996, 208.

zorunluluklar sonucu ortaya çıkar.¹⁹⁵ Ekonomik bütünleşme temelde işbölümüne dayanır. Ekonomik bütünleşmenin ileri aşamasında malların, hizmetlerin veya üretim faktörlerinin serbestçe dolaşımı öngörülmektedir. Diğer bir bütünleşme nedeni politiktir. Başarılı ekonomik bütünleşmeler, beraberinde politik yakınlaşmaları ve bütünleşmeleri getirmektedir.¹⁹⁶ Böylece birliğe üye ülkeler arasındaki ekonomik, mali, ticari ve hukuki politikaların uyumlaştırılması sağlanır. Ekonomik bütünleşmenin başlıca ayaklarından biri, parasal birliktir, ikincisi, mali birliktir. Bir üçüncüsü, mali birliğe son derece yakın olan merkez bankasının kurulmasıdır.¹⁹⁷

Bölgeselleşme, birbirine yakın ulusal ekonomiler arasında giderek daha fazla işbirliğinin gelişmesidir. Bölgeselleşme ve küreselleşmeyi bir ikilem olarak değerlendirmek, sadece bölgesel kavramının anlamının yönlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bölgeselleşme, küreselleşme kavramına karşıt bir anlam içeriğine sahip değil, aksine küreselleşmenin bir ön aşamasıdır. Bölgeler arasında ekonomik ilişkiler arttıkça, küreselleşme için doğal bir ortam yaratılmış olacaktır.¹⁹⁸ Bu nedenle bölgeselleşmenin sınırlı kaldığı ortamda, küreselleşme sağlanamaz ve bölgeselleşmenin küreselleşmeyi hızlandırıcı etkisi zayıflar.

Bir ülkenin kendi öz kaynakları ve imkanları ile her alanda başarılı ve yeterli olması mümkün değildir. Bu nedenle siyasi, askeri, teknolojik veya ekonomik birliklerin oluşturulması ile eksiklikler giderildiği gibi, mevcut imkanların bir araya getirilmesi ile daha büyük ve güçlü oluşumlar meydana gelmektedir. Böylece tek başına etkin ve yeterli olmayan ülkeler, kendi aralarında veya kendi coğrafi bölgelerinde, kıtalarında belirli kaynak ve amaç doğrultusunda bir araya gelmekle etkin ve büyük potansiyel güç oluşturmaktadırlar.¹⁹⁹ Küreselleşme, globalleşme ya da dünya ile bütünleşme gibi kavramlarla ifade edilen bir süreç, günümüzde, kendi karşıtı olan süreçlerle eş zamanlı olarak toplumların önüne konulmuştur. Ülkeler, ya dünya ile bütünleşecek ya da bölgesel bir blok içinde yer alacaktır. Aslında bölgesel

¹⁹⁵ Avrupa Birliği ve Türkiye, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1996, s. 1-10.

¹⁹⁶ Canan Balkır ve Muzaffer Demirci, Uluslararası Ekonomik Bütünleşme ve Avrupa Topluluğu, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1988, s. 9.

¹⁹⁷ Ali Bozer, "Avrupa Topluluğu Tek Pazara Girerken Türk Ekonomisinin Rekabet Gücü", Seminer, Ankara Ticaret Odası, Ankara, 12 Ekim 1989. s. 9.

¹⁹⁸ Rıdvan Korluk, Uluslararası Ekonomik Siyasi ve Mali Kuruluşlar, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s. 2.

¹⁹⁹ Pamuk Birliği, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği, Araştırma Raporları: 19, İstanbul, 1996, s. 119.

bir blok içinde yer almak, küreselleşmenin alternatifi değil, bir bakıma ilk adımıdır.²⁰⁰

Bölgesel bütünleşmelerin ülkelere daha somut yararları, daha kısa sürede sunabilecekleri görülmektedir. Bu nedenle ülkelerin tercihleri giderek, önce bölgesel mekanizmalara kaymaktadır, bu yolla küreselleşmenin ilk sınavı verilmekte, ilk geçidi geçilmekte, ilk stajı yapılmakta ve getirebileceği belirsizlikten kurtulma olasılığı bulunmaktadır. Örneğin Türkiye için Avrupa Birliği ile bütünleşmek, aynı zamanda dünya ekonomisi ile bütünleşme yolunda bir adım olacaktır.²⁰¹ Dünya ekonomisinin özellikle para politikaları üzerinde, ulusal karar mercilerinden uzakta, gerçekten hakimiyet kuracak kadar büyümesiyle, en büyük sanayi ülkeleri dahi, bölgesel ekonomik bütünleşmelere gitmek için bir araya gelerek ekonomik egemenliklerinin bir bölümünü yeniden kazanmaya çalışmaktadırlar²⁰². Piyasa ekonomilerinin artan bir şekilde birbirine bağlanması, bölgesel ekonomik bütünleşmelerin gelişmesine yol açmıştır.

1.6.1. Bölgesel gelişmeler ve örgütlenmeler

Küreselleşmeyle beraber bölgesel kuruluşlar da oluşmaya başlamıştır. Bölgesel kuruluşlar çok yönlü kuruluşlardır. Bölgesel kuruluşların ortaya çıkışı incelendiği zaman ilk kuruluş amaçlarının ekonomik olduğu görülür. Daha sonra ekonomik amaçların dışındaki amaçlar da bölgesel gelişmelerde ağırlık kazanmaya başlamıştır. Ekonomik amaçların yanı sıra kültürel siyasal amaçlar da önem kazanmıştır. Bölgesel kuruluşlar arasında Avrupa Birliği, Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi, Karadeniz Ekonomik İşbirliği, Türkiye, İran ve Pakistan arasında kurulan Ekonomik İşbirliği Örgütü, Ortadoğu'da petrol üreticisi ülkelerin üye olduğu Körfez İşbirliği Teşkilatı, Arap Ortak Pazarı, Arap-Mağrip Birliği, Afrika Ekonomik Topluluğu, Asya-Pasifik Ekonomik İşbirliği Zemini, Güney Doğu Asya Uluslar Birliği, Orta Amerika Ortak Pazarı, Latin Amerika Serbest Ticaret Antlaşması, Güney Afrika Gümrük Birliği, Doğu ve Güney Afrika Ortak Pazarı, Hint Okyanusu Kurulu, Batı Afrika Devletleri Ekonomik İşbirliği Örgütü, Benin Burkine Faso, Mali,

²⁰⁰ Ahmet Incekara, *Globalleşme ve Bölgeselleşme Sürecinde NAFTA ve Etkileri*, İTO Yayınları No:1, İstanbul, 1995, s. 49.

²⁰¹ *Gümrük Birliğinin Türkiye Ekonomisine Muhtemel Etkileri*, Vakıfbank Yayınları, Araştırma Dizisi No: 1, 4. Baskı, Ankara, 1995, s. 3.

²⁰² Çelik Kurdoğlu, "Küreselleşme ve Türk Ekonomisi", *Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XV. Ulusal Kongresi*, İstanbul, 7-9 Temmuz 1993, s. 12.

Moritanya, Nijer ve Senegal'i içine alan Batı Afrika Ekonomik Konseyi, Çad, Gabon ve Kamerun'u içine alan Orta Afrika Gümrük ve Ekonomik Birliği, bölgesel nitelikli bütünleşmelerdendir. Kuruluşlar, kendi içinde serbest piyasa ekonomisinin kurallarını uygularken dışa karşı gümrük duvarları ile ekonomilerini korumakta, ileri teknolojilerin oluşturduğu çalışma ortamına ve sert dış ticaret rekabetine karşı savunma ve zaman kazanarak güçlendikçe dışa açılma mekanizmalarını kullanmaktadırlar.²⁰³ Ekonomik işbirliğinin yanında zamanla diğer alanlarda da işbirliğini geliştirmektedirler.

Bölgesel nitelikli ve ekonomik ağırlıklı entegrasyon hareketleri, türlerine göre dört temel başlık altında toplanabilir: "Serbest Ticaret Bölgeleri, Gümrük Birlikleri, Ekonomik Birlikler ve Ortak Pazar".

***Serbest Ticaret Bölgeleri ve Gümrük Birlikleri**

Bir ülkenin siyasi sınırları içinde kalmakla beraber, vergi ödeme mükellefiyeti açısından o ülkenin gümrük hattı dışında sayılan, sınai ve ticari faaliyetlere ülkenin diğer yerlerine göre daha geniş teşviklerin sağlandığı alanlar olarak tanımlayabileceğimiz serbest bölgeler, dünya ekonomisiyle bütünleşmek için çıkış kapısı olarak özellikle gelişmekte olan ülkelerde ve bazı gelişmiş ülkelerde kullanılan bir dış ticaret politikası uygulamasıdır.²⁰⁴ Serbest bölgelerin kuruluş amaçları; ihracat için yatırım ve üretimi artırmak, yabancı sermaye ve teknoloji girişini hızlandırmak, ekonominin girdi ihtiyacını temin etmek, dış ticaret ve finansman imkanlarından daha fazla yararlanmak, iç talebi doyurmaktır.

Üye ülkeler kendi aralarında ticari engelleri, yeni tarife ve miktar kısıtlamalarını kaldırırken, üyeler üçüncü ülkelere karşı kendi özel dış ticaret politikalarını uygulamaya devam ederler. Bir mal, anlaşmaya taraf ülkelerde kısıtlamasız olarak ticarete konu olurken, anlaşma dışı ülkelere ithal edildiğinde o ülkenin kendi tarifeleri uygulanır ya da uygulanmaz.²⁰⁵ Üye ülkeler arasında mal ve hizmet hareketlerindeki ulusal engeller kaldırılır, üye ülkeler birbirinin piyasalarına giriş önceliğine sahiptirler; ancak üçüncü ülkelere karşı her üye ülke kendi istediği

²⁰³ İlhan Dülger, "Ulusal Ekonomiden Küresel Ekonomiye Geçerken Milli Devlet", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 1997, s. 97.

²⁰⁴ Enver Güney, Yüksel Akça, "Serbest Bölge ve Türkiye Serbest Bölgeleri", *Yaklaşım*, Yıl:1, Sayı:6, Haziran 1993, s. 28.

²⁰⁵ Ahmet İncekara, a.g.e..s. 65 ve DPT, *Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye*, Ankara, 1995, s. 57.

politikaları uygulayabilir. Ülkeler, üçüncü ülkelerle ticaretlerine tarife koymak veya kaldırmak, ya da değiştirmek hususunda bağımsız hareket edebilmektedirler.²⁰⁶ Dünya ekonomisi içinde serbest ticaret bölgelerine 1960 yılında İngiltere'nin öncülüğünde, Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi EFTA, Latin Amerika Ülkeleri arasında, Latin Amerika Serbest Ticaret Bölgesi LAFTA örnek verilebilir.²⁰⁷

Birliğe üye ülkelerin, ortak dış ticaret politikalarında anlaşmaları, üçüncü ülkelere karşı ortak ticaret politikaları uygulamaları, malların serbest dolaşımı, tarife kota sınırlamalarının kaldırılması ve gümrük vergileri ve eşit etkili tedbirlerin alınması gümrük birliklerinin temel özelliklerindendir. Serbest ticaret bölgelerinden biraz daha ileri bir entegrasyon düzeyini temsil eden gümrük birliklerinde, üye ülkelerin bağımsızlığı, dışa karşı ortak bir gümrük tarifesi ve üye olmayan ülkelere uygulanacak ortak ticaret kurallarının kabulü, birlik dışı üçüncü ülkelere de ortak bir gümrük tarifesi tespit edilmesi ve uygulanması söz konusudur.²⁰⁸ Böylece, üye ülkelerin dış ticaret politikaları ve uygulamaları tamamıyla ortak gümrük tarifesi çerçevesine indirgenmiştir. Üye ülkeler arasında ticareti artırıcı etkileri olmakla beraber, üye ülkelerin üçüncü ülkelerle olan ticaretini engelleme veya yönlendirme gibi bir etkiye sahiptir.²⁰⁹ Gümrük birliğinde üye ülkeler arasındaki tarife ve kota sınırlamaları kaldırılarak, sadece mal ve hizmetler için ortak piyasa oluşturulması öngörülmüştür. Üyeler birlik dışında da aynı ölçüde korunmuşlardır.

Gümrük birlikleri ekonomi üzerinde bir takım dinamik etkilere sahiptir. Bu dinamik etkiler, dış rekabetin artması, gümrük hadleri ve kotalar monopoller ve düşük işletmeleri teşvik eder. Birlik içinde dış ticaret kısıtlamalarının kaldırılması yerli üreticileri dış rekabetle karşılaştırır. Büyük ölçekli üretim ekonomileri, pazarın genişlemesi, üretim hacminin de geniş bir pazarın ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde oluşturulmasını beraberinde getirir. Kitle halinde üretim yapma ihtiyacı hasıl olur, ileri teknolojiyi kullanma gereksinimini ve beraberinde maliyetlerin düşmesini getirir.²¹⁰ Ayrıca, gümrük birlikleri; fiyatların ucuzlaması, AR-GE'nin önem

²⁰⁶ Emin Ertürk, *İktisadi Birleşimler Teorisi*, Alfa Yay., İstanbul, 1997, s. 10.

²⁰⁷ Enver Güney, Yüksel Akça, "Serbest Bölge ve Türkiye'de Serbest Bölgeler", *Yaklaşım*, Yıl:1, Sayı:6, Haziran 1993, s. 29-30.

²⁰⁸ İnceeraka, a. g. e., s. 66 ve DPT, Değerlendirme Raporu, a. g. e., s. 57.

²⁰⁹ Karluk, *Uluslararası Ekonomik, Mali ve Siyasal Kuruluşlar*, a. g. e., s. 424.

²¹⁰ Nejat Eren, a. g. e., s. 15-16.

kazanmasını, milli gelirin yükselmesini, tasarruf ve yatırımların artmasını sağlar.²¹¹ İşletmenin büyümesini, teknik bilgi, ürün ve hammadde kalitesinin ve fiyatlarının ucuzlamasını sağlar, yatırımları artırır.

***Ekonomik Birlikler ve Ortak Pazar**

Ticareti, bölgesel ölçekte serbestleştirme aşamalarından biri olup, tüm üye ülkelerin, ekonomik alanda oluşturdukları politikalarının entegrasyonudur. Bu tür bütünleşmeler siyasi bütünleşmelerin bir ön adımındır. Üye ülkelerin vergi, para, kambiyo, tarım, sosyal güvenlik gibi politikalarının da uyumlaştırılmasını gerektirir. Entegrasyon sürecinin son aşamasıdır.²¹² Bu safhada üye ülkelerin tüm politikaları, belli merkezlerden koordineli olarak yürütülür.

Ekonomik birliklerin etkileri; ticaret yaratıcı etkisi, pazar genişlemesi, mal ve faktör piyasalarında tam rekabet, faktör alışkanlığı, ulaşım ve iletişim kolaylığı ve maliyet azalması, ticaret saptırıcı etki, üçüncü ülkelerle olan ticareti kısıtlama, ölçek ekonomileri, büyük ölçekli firmaların gelişmesi, birlik içinde yatırımların artması, karşılaştırmalı üstünlük ve uzlaşma, ekonomik yapı benzerliği ve uyumlaştırma, pazar ve maliyet koordinasyonu, yatırım politikalarının entegrasyonu, siyasal ve kültürel uyumdur.

Ortak pazar aşamasında anlaşmaya taraf olan üye ülkeler arasında mal ve hizmetlerin dışında, üretim faktörlerinin, sermaye, emek ve teknolojinin serbest dolaşımına izin verilir. Daha ileri bir düzeyde birleşme oluşturulur.²¹³ Gümrük birlikleri için gerekli koşulların temini ve sürdürülmesi ortak pazar oluşumunu sağlayan bir gelişmedir. Buna 1992 yılı öncesi AT ve bugünkü AB örnek gösterilebilir. Üçüncü ülkelere karşı ortak gümrük tarifesi uygulanır.

1.6.2. Küreselleşme sürecinde bölgesel örgütler

*** Avrupa Birliği**

ABD'nin ekonomik üstünlüğüne karşı birleşen Batı Avrupa ülkelerin kurdukları bu birliğin amacı; birliğe üye ülkeler arasında malların, hizmetlerin, sermayenin ve işgücünün serbest dolaşımını sağlamak, üçüncü ülkelere karşı ortak

²¹¹ Halil Seyidoğlu, *Uluslararası Teori ve Politika*, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Sayı:56, Baylan Matbaası, Ankara, 1975, s. 146-147.

²¹² DPT, a. g. c., s. 57.

²¹³ İncekara, a. g. c., s. 67 ve DPT, Değerlendirme Raporu, a. g. c., s. 57.

bir gümrük ve ticaret politikası oluşturmak, AB içinde rekabet ortamına koruyucu tedbirler almak ve ortak ulaşım, enerji, çevre ve sosyal politikaları oluşturmaktır.²¹⁴ Avrupa Topluluğu ya da Maastricht Andlaşması'nın kabul edilmesiyle birlikte kullanılmaya başlanan ismiyle Avrupa Birliği, ekonomik bütünleşmeyi en ileriye taşıyan bölge olmuştur. 1993 yılında tek bir Avrupa pazarına geçilmesiyle, Avrupa'daki dikkatler şimdi, ekonomik ve parasal birliğe ve siyasi birliğe ulaşılmasına çevrilmiştir. En geç 1999 yılına kadar tek bir para kullanılmaya başlanması, Maastricht Andlaşması'nı imzalayan ülkelerin en azından bazıları, bu hedefe ulaşmasını bir yaklaşma ölçütü olarak tespit etmişlerdir.²¹⁵ Önce Avrupa Topluluğu, daha sonra da Avrupa Birliği adını almıştır.

* Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği (APEC)

Bölgesel ticari sorunların ve ekonomik işbirliği konularının düzenli bir tarzda tartışılmasına zemin teşkil edecek bir görev yapmak amacıyla 1989 yılında Singapur'da kurulmuştur. Gelişmiş üye ülkeler arasında 2010, gelişmekte olan üye ülkeleri tarafından da 2020 yılına kadar gümrük vergilerini sıfırlayarak, serbest ticareti gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.²¹⁶ Asya Pasifik bünyesinde kurulan ve APEC olarak tanımlanan örgüt kurumsal bir işbirliğinin güçlenmesine çalışmaktadır.

* Körfez İşbirliği Konseyi (GCC)

Kuruluş amacı, ticari, sınai ve gümrük düzenlemelerinin yanı sıra, ekonomik, mali ve para politikaları uygulamak, eğitim, sağlık ve sosyal politikaları koordine etmek ve ekonomik entegrasyon için gerekli faaliyette bulunmaktır. GCC, Bahreyn, Kuveyt, S. Arabistan, Katar, Umman, Birleşik Arap Emirlikleri'nden oluşmaktadır.

* Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (ECO)

Kuruluş amacı, üye ülkeler arasında bir gümrük birliğinin tesisi için yardımcı olmak ve bu ülkelerarası sınai, tarımsal, teknolojik ve altyapı alanlarında işbirliği için gerekli imkanları sağlamaktır. ECO 1964'de Türkiye, İran ve Pakistan arasında kurulan RCD (Kalkınma İçin Bölgesel İşbirliği) nin yerini almıştır. RCD' ye

²¹⁴ Pamuk Birliği, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği, *Araştırma Raporları*, Sayı:19, İstanbul, 1996, s. 15.

²¹⁵ "Globalleşmeye Toplumsal Boyut Katmak", 23. FIET Dünya Kongresi'nde Gündemin 7. Maddesi Başlığı Altında Sunulan Belge, (Mayıs1995), DİSK-BANK-SEN Yayınları, İstanbul, 1995, s. 13.

²¹⁶ Pamuk Birliği, a. g. e., s. 15.

Azerbaycan, Özbekistan, Türkmenistan, Tacikistan, Kırgızistan, Kazakistan ve Afganistan dahil olmuş, KKTC’de gözlemci üyeliğe kabul edilmiştir.²¹⁷

*** Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT)**

Beyaz Rusya, Rusya ve Ukrayna tarafından 1991 tarihinde Alma Ata Deklarasyonu ile kurulmuş ve diğer ülkeler bilahare dahil olmuşlardır. Eski Sovyetler Birliği ülkelerin daha yakın ekonomik, politik, kültürel ve mali işbirliği içinde olmalarının amaçlandığı ilan edilmiştir.

*** Kuzey Amerika Ticaret Birliği (NAFTA)**

11 Haziran 1990’da ABD, Kanada, Meksika arasında kurulmuştur. Avrupa bütünleşmesi her zaman siyasi bir boyut taşıırken, Kuzey Amerika Serbest Ticaret Antlaşması girişiminin başlangıcında sadece serbest ticaret alanı düşünülmüştür.²¹⁸

*** Güneydoğu Asya Milletler Birliği (ASEAN)**

Amacı, ortak girişimler yoluyla bölgede ekonomik, sosyal, kültürel işbirliği ve kalkınmayı desteklemek, ASEAN içinde ve dışında ticareti geliştirme, üyeler arasında teknik işbirliği için programlar hazırlamak. ASEAN, Endonezya, Filipinler, Malezya, Singapur, Tayland, Brunei, Vietnam gibi üye ülkelerden oluşmaktadır.

*** Karadeniz Ekonomik İşbirliği (KEİB)**

25 Haziran 1992 yılında, Türkiye, Arnavutluk, Romanya, Azerbaycan, Rusya Federasyonu, Bulgaristan, Ermenistan, Ukrayna, Gürcistan, Yunanistan, Moldova arasında kurulmuştur. Türkiye Cumhuriyeti’nin önderliğinde bölgesel refaha, barışa ve güvenliğe katkıda bulunmak amacıyla temelleri atılmıştır.²¹⁹ Birliğin amaçları; bölge ülkelerinin aralarında ekonomik, bilimsel ve teknolojik işbirliğinin geliştirilmesi, bölgenin güvenliği, barışı ve refahının yanı sıra, bölgenin dünyaya artan ölçüde açılması ve dünya ekonomisi ile kaynaşmasıdır.

²¹⁷ Pamuk Birliği, a. g. e., s. 16-17.

²¹⁸ Globalleşmeye Toplumsal Bir Boyut Katmak, a. g. e., s. 13.

²¹⁹ Şükrü Elekdağ, *Jeo Stratejiden Eko Stratejiye, Yeni Dünya Düzeni ve Türkiye*, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1992, s. 203.

*** Batı Avrupa Birliği (BAB)**

Amacı, silahların sınırlandırılması konusundaki taahhütleri denetlemektir. Bugün, Avrupa Birliği'nin savunma alanındaki bütünleşme girişimlerinin çekirdeğini oluşturuyor.²²⁰

1.6.3. Küreselleşme sürecinde uluslararası örgütler

İkinci Dünya Savaşı sonrasında dünyada ağırlık kazanan düşünce, yeni dünya savaşını önlemenin en önemli yolunun, demokratik sistem içerisinde liberal ticaretten geçmekte olduğu düşüncesidir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra uluslararası barış ve güvenliği korumak için ABD öncülüğünde Birleşmiş Milletler sistemi kurulmuştur. Birleşmiş Milletler bünyesinde çeşitli örgütler kurularak küresel sorunlara çözüm aranması sağlanmış, ülkeler devletler pek çok konuda Birleşmiş Milletler çatısı altında birbiriyle koordineli hareket etmişler ve dünyada kendilerini doğrudan ilgilendirmeyen konularla da ilgilenmeye başlamışlardır.

Birleşmiş Milletler örgütü dışında da pek çok küresel kuruluş oluşturulmuştur. IMF, Dünya Bankası gibi uluslararası iktisadi kuruluşlar ve GATT, dünya ekonomisinde piyasa kurallarının işlemlerini sağlayacak amaç ve hedeflerle donatılmışlardır. Bu kuruluşlar ve bunların faaliyetleri çerçevesinde dünyada hem bir küreselleşme, hem de bir dayanışma ortamı sağlanmak istenmiştir.²²¹ Uluslararası örgütler şunlardır:

*** Ticaret ve Gümrük Tarifeleri Genel Andlaşması (GATT)**

1947 yılında Cenevre'de GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Andlaşması) imzalandı. GATT 125 üye ülkesi bulunan bir kurumdur. GATT, gümrük tarifelerinin ve diğer dış ticaret engellerinin giderek düşürülmesi ve uluslararası ticarete ayırıcı uygulamaların ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır. GATT, üye ülkeler olduğu kadar uluslararası şirketleri de hedef almış ve ticaretteki sınırlandırmaların, bir daha geri dönülmemek üzere kaldırılması için çaba harcamıştır. GATT daha sonra WTO (World Trade Organization-Dünya Ticaret Örgütü)'ne yerini bırakmıştır.

²²⁰ Pamuk Birliği, a. g. e., s. 16.

²²¹ "Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler", Alt Komisyon Raporu, DPT Müsteşarlığı Yayın No: 2375, Kitap: 2, Ankara, 1995, s. 1.

GATT kapsamında 1947-1993 yılları arasında sekiz müzakere (round) yapılmıştır. İlk yıllardaki müzakerelerde, sadece gümrük tarifelerinde indirimler gerçekleştirilmiş, Kenedy ve Tokyo Round müzakerelerinde ise tarife dışı tedbirlere ve GATT sisteminin işleyişine de yer verilmiştir. Kenedy Round sonucunda ise, gelişme yolundaki ülkelere farklı ve lehte muamele yapılması esasını getirmiştir. Tokyo Round'da ise, anti damping kodu hazırlanmıştır.²²² GATT kapsamında 1947-1993 yılları arasında sekiz müzakere (round) yapılmıştır.

Uruguay Round 1984 yılında Uruguay'da başlamış ve andlaşmaların sonuçlarını içeren Nihai Senet 1994 Nisan ayında Fas'ta imzalanmıştır. Ülkelerin (125 akit tarafın-124 ülke ve AB) onay işlemleri tamamladıktan sonra anlaşma 1 Ocak 1995'te yürürlüğe girmiştir. Uruguay Round Müzakereleri ise; genelde dünya ticareti için olumlu sonuçlar yaratmıştır. Söz konusu müzakerelerin sonucunda, uluslararası ticareti yönlendiren "çok taraflı kuralların" çerçevesi güçlendirilmiş, ayrıca mal ve hizmetlerin yabancı pazarlara girişinin kolaylaştırılmasına ilişkin gelişmeler kaydedilmiştir. Ayrıca tur sonunda, sonuçların uygulanmasını yönetmek ve gözetmek için Dünya Ticaret Örgütü kurulmuştur. Varılan sonuçlar küreselleşme açısından önemlidir.²²³ Uruguay Round'un diğer bir sonucu ise, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)'nün kurulmasıdır. Böylece GATT ayrı bir kurum olmaktan çıkarak DTÖ'nün bir parçası haline gelmiştir. Söz konusu örgüt çok taraflı ticaret kurallarının uygulanış ve işleyişini gözetlemekle yükümlüdür.²²⁴ DTO, aynı zamanda üye ülkeler arasında ticaretin serbestleşmesi ve uluslararası ticaret üzerinde etkili olan diğer alanlara ilişkin kuralların oluşturulması için sürekli bir müzakere formu niteliğindedir.

*** Uluslararası Para Fonu (IMF)**

1945 yılında, ülkeler arasında ekonomik işbirliğini sağlamak, serbest ticareti desteklemek, bu alandaki kısıtlamaları engellemek, döviz kurlarına kararlılık kazandırmak ve kısa vadeli dış ödemelerdeki zorlukların çözümüne yardımcı olmak amacıyla kurulan Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) toplam 173 üyesi vardı.²²⁵ Her

²²² GATT, *Uruguay Round, Uluslararası Ticaret ve İş Çevrelerine Etkileri*, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME), Araştırma Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 1996, s. 1-3.

²²³ GATT, a. g. e., s. 1-3 ve Seyidoğlu, a. g. e., s. 145-147.

²²⁴ GATT, *Uruguay Round*, a.g.e., s. 1-3 ve "Dünya Ticaret Örgütü ile 2 Yıl", *Ekonomik Denge*, Yıl:2, Sayı: 5, Mart-Nisan 1997, s. 28-30.

²²⁵ *Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler*, a. g. e., s. 53.

ülkenin katkısı ve oy hakkı onun kotasına göre belirlenir. Kotalar 5 yılda bir gözden geçirilir. Uluslararası para akımı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan IMF, ülkelere kredi çekme hakları kadar kredi verdiği gibi, ülkelere verdiği kredi alabilirlik notu ile de, diğer kredi veren uluslararası birçok kredi kuruluşlarını yönlendirmektedir.²²⁶

IMF'nin temel amacı, üye ülkelerin karşılaştıkları geçici nitelikli ödemler dengesi sorunlarını, uluslararası refahı bozacağı varsayılan ticareti kısıtlayıcı önlemler alarak onarmak yerine, söz konusu ülkelere mali destek sağlayarak çözüm için yardımcı olmaktır. IMF'nin üye ülkelerde uygun makro ekonomik ve yapısal politikalar uygulamasına yardımcı olacak küresel ve sürekli bir büyümenin sağlanmasına katkıda bulunmak, ekonomik politikanın temel amaçları olarak bütün üye ülkelerde üretken kaynakların geliştirilmesi ve yüksek istihdam ve reel gelir düzeylerinin korunması ve geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, uluslararası ticaretin dengeli bir biçimde büyümesi ve yaygınlaşmasına imkan sağlamak gibi bir takım etkileri vardır.²²⁷

*** Dünya Bankası**

1944 yılındaki Bretton Woods Konferansı'nın ardından 1945 yılında 44 üyenin katılımıyla kurulan Uluslararası İmar ve kalkınma Bankası 25 Haziran 1946 tarihinde çalışmalara başlamıştır. Dünya Bankası Grubu, Uluslararası Kalkınma Örgütü, Uluslararası Finans Kurumu Grubu ve Çoktarafli Yatırım Garanti Ajansı'ndan oluşmaktadır. Birçok ülkenin yeniden yapılarına ve kalkınma gereksinimleri için yeterli döviz ve bu fonları ticari bankalardan borçlanarak karşılayabilecek kredibiliteye sahip olmadıkları düşüncesinden hareket edilmiştir. Bu boşluğun çok taraflı resmi bir kuruluş statüsündeki Dünya Bankası tarafından doldurulabileceği düşünülmüştür.²²⁸ Bankanın uluslararası sermaye piyasalarından borçlanarak üyelerine ticari bankalardan çok daha ucuza kredi sağlama görevi verilmiştir.

Dünya Bankası'nın, gelişmekte olan ülkelerde yoksulluğun azaltılması ve ekonomik kalkınmanın hızlandırılması, ülkelere teknik yardım ve danışmanlık hizmetleri sunmak, uluslararası ticareti geliştirmek ve ödemeler dengesi istikrarını

²²⁶ Seyitoğlu, a. g. e., s. 317.

²²⁷ A. Mahfi Eğilmez, *IMF Dünya Bankası ve Türkiye*, Tütünbank Finans Dünyası Yayınları No:2, İstanbul, 1996, s. 21.

²²⁸ *Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler*, a. g. e., s. 59.

sürdürebilmek için kalkınma amaçlı uluslararası yatırımları özendirmek, başka kanallardan sağlanan kredi yeniden düzenlenmek ya da garanti etmek suretiyle daha yararlı ve acil projelerde öncelikle kullanılmasını sağlamak, uluslararası yatırımları yönetmek, özel yabancı yatırımları garanti vermek ya da krediye katılımda bulunmak yoluyla desteklemek gibi temel görevleri vardır.²²⁹

*** Uluslararası Yatırımları Garanti Ajansı (MIGA)**

1988 yılında MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency), gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmalarını özendirmek ve onlara garanti vererek korumak ve kollamak üzere kurulmuştur. Dünya Bankası'nın bir yan kuruluşudur.

*** Uluslararası Kalkınma Birliği (IDA)**

1969 yılında kurulmuş bulunan Uluslararası Kalkınma Birliği (International Development Association-İDA), gelişmekte olan ülkelerin kalkınma çabalarına destek olmak üzere, imtiyazlı krediler sağlayan bir kurumdur.²³⁰ IDA'nın Dünya Bankası'ndan en önemli farkı, hizmet verdiği ülke grubunun, gelişme yolundaki ülkelere belirli bir kişi başına yıllık gelir düzeyinin altında kalan ülkeler olmasıdır.

*** Birleşmiş Milletler Örgütü (BM)**

24 Ekim 1945 yılında kurulmuş olan Birleşmiş Milletler Örgütü (BM), uluslararası ekonomik, toplumsal ve kültürel bir işbirliği oluşturmak, dünya barışını ve güvenliğini korumak amacıyla kurulan bir uluslararası bir örgüttür.²³¹ BM, uluslararası işbirliği yoluyla bütün halkların ekonomik ve toplumsal ilerlemesine yardımcı olmak amacındadır. Bu amaçla bünyesinde Ekonomik ve Sosyal Konsey oluşturulmuştur. Bu konsey bünyesinde bölgesel ekonomik komisyonlar kurularak araştırma, inceleme yapılmak suretiyle uluslararası işbirliğine, uluslararası hukukun oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.²³² BM Genel Kurulu 1948'de İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'ni kabul etmiştir. Bu bildirgeyle medeni, siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel haklara ilişkin iki sözleşme imzalanmıştır.

BM, dünya barışının tehdit edilmesi, bozulması durumunda eyleme geçmek; çatışma ve saldırıya son vermek; ekonomik, diplomatik ilişkilerin kesilmesi ve

²²⁹ Eğilmez, a. g. e., s.65.

²³⁰ Eğilmez, a. g. e., s. 93.

²³¹ *Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler*, a. g. e., s. 49.

²³² "BM'nin Yeni Misyonu", *Ekonomik Trend*, Yıl: 3, Sayı: 8, Şubat 1995, s. 53.

gerektiğinde askeri güç kullanmak amacıyla Güvenlik Konseyi'ni kurmuştur. Dünyanın beslenme problemleriyle ilgilenmek ve yardıma muhtaç ülkelere imkanları ölçüsünde yardım yapmak amacıyla Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO), dünyada mevcut kültürel farklılıkları ve yapıları araştırarak mevcut kültürlerin sürdürülebilmeleri için Birleşmiş Milletler Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO), üye ülkelerin endüstri ilişkileri sistemlerinin şekillenmesinde ve benzeşmesinde katkıda bulunmak amacıyla Uluslararası Çalışma Örgütü (ITO) kurulmuştur. Bunlar BM'nin alt gruplarını oluşturmaktadır.

1.7. Küreselleşme Sürecinde Yaşanan Olumsuzluklar ve Karşıt Görüşler

Küreselleşme bugün varlığını her alanda hissettirmektedir. Dünya küçülmekte, ama bütünleşmektedir. Ekonomiler birbirine yaklaştıkça uluslar, kentler ve bölgeler birbirinden ayrılmaktadır.²³³ Küresel ekonomik bütünleşme süreci, politik ve sosyal dağılmayı hızlandırmaktadır. Aile bağları kopmakta, yerleşik otoriteler sarsılmakta, yerel toplum bağları zorlanmaktadır. Uluslarda tıpkı hücreler gibi bölünerek çoğalmaktadır.²³⁴ Kùltürler, idealler sınırlar dışına taşarak benzeşmektedir.²³⁵

Günümüzde ulusal politika ve tercihler, en güçlü devletlerde bile daha zorlu dünya piyasa güçleri tarafından etkisiz hale getirilmektedir. Sermaye hareketlidir ve hiçbir ulusal bağlılığı yoktur, ekonomik avantajlar nereye yönelirse oraya yerleşmektedir. Ama; emek hem ulusal düzeyde yerleşmiştir, hem de nispeten durağandır ve politik beklentilerini uluslararası rekabetin yarattığı yeni baskıların kaldırılabilceği şekilde ayarlamak zorundadır. Küresel piyasaların ve ulusötesi şirketlerin beklentilerine ters düşen parasal mali politikalar artık geçmişte kalmıştır. Ulus devletin etkin ekonomik yönetici rolü son bulmuştur. Ulus devlet, ancak mümkün olan en az masrafı yaparak, uluslararası sermayenin gerekli bulduğu sosyal ve kamusal hizmetleri sağlayabilmektedir. Ulus devletler artık kendi sınırları dahilindeki ekonomik faaliyetleri ve istihdam düzeylerini bağımsız olarak etkileyemezler. Bunlar uluslararası hareketliliğe sahip sermayenin tercihleriyle

²³³ *Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler*, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı İhtisas Komisyonu Raporu, DPT. Yay., s. 1.

²³⁴ Richard J. Barnet ve John Cavanogh, Çev: Gülden Şen, *Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni*, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s. 1.

²³⁵ Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 18.

belirlenmektedir.²³⁶ Küreselleşen dünyada devletin klasik kamu hizmetlerini sağlaması zor olmaktadır.

Ekonomik değişimle birlikte, devletin işleri ile kesişen güç odakları ortaya çıkmış, devletin kontrolü dışında ulusötesi ve çok uluslu şirketler ve kuruluşlar, politik ve ekonomik yapıda söz sahibi olmaya başlamıştır. Devletin otoritesi ve etkinliği, içten ve dıştan gelen baskılarla sarsılmaktadır. Örneğin, endüstri veya mal taklidi gibi uluslararası sorunlar vardır, kurlar ve faizler devlet kontrolü dışında sürekli değişmektedir; kıyı bankacılığı ve serbest bölgeler devletin kontrolü dışında sermayenin kaçmasına yol açmaktadır. Transfer fiyatlaması ile vergiden kaçan sermaye oluşmaktadır, ulusötesi şirketler devletin kontrolü dışında kalmaktadır. Kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi sonucu, devlet stratejik endüstrileri kontrol edememektedir. Ayrıca ekonomiler yurt dışındaki fiyat değişikliklerinden daha fazla etkilenmektedir.²³⁷ Anlaşıldığı gibi, küreselleşmeyle birlikte ulus devletin önemi giderek azalmaktadır.

1.7.1. Sömürgecilikte yeni bir anlayışın ortaya çıkışı ve bozulan gelir dağılımı

“Yeni dünya düzeni” kavramıyla birlikte literatürümüze “yeni emperyalizm”, “yeni sömürgecilik, “kollektif sömürgecilik” gibi kavramlar girmeye başladı.²³⁸ Bu kavramları, büyük devletler ve onların resmi, yarı-resmi yayın organları, “yeni bir dünya düzeni kurmanın araçları olarak ileri sürüyorlar. Körfez Savaşı’nın hemen arkasından “yeni emperyalizm” kavramı, dünyanın karışık bölgelerine istikrar getirmenin aracı olarak ileri sürüldü. Bu “yeni emperyalizm” BM’in desteğiyle ve ABD önderliğinde gerektiğinde diğer gelişmiş ülkelerin de katılımıyla kollektif bir şekilde gerçekleşti.

Emperyalist entegrasyon, monopolist devlet kapitalizmine özgü bir zorunluluktur. Üretimin entegrasyonelleşmesi ve sermayenin uluslararası birikimi, sosyalist sisteme karşı mücadele kaygısı, emperyalizmler arasında yeni ilişkiler

²³⁶ Paul Hirst ve Grahame Thompson, *Küreselleşme Sorgulanıyor*, Çev: Çağla Erdem-Elif Yücel, Dost Kitabevi, Ankara, 1988, s. 210.

²³⁷ Nilüfer Bozkurt, “Globalleşme ve Devlet” *İktisat Dergisi*, İstanbul, İktisat Fakültesi Mezunları Cemiyeti Yayını, Sayı: 382, Eylül 1998, s. 55-56.

²³⁸ Ergin Yıldızoğlu, *Globalleşme ve Kriz*, Alan Yay., İstanbul, 1996, s. 209.

gerektirmiştir.²³⁹ Kapitalizm 1970'lerin ilk yarısında yapısal bir krize girdi ve sermayenin ihtiyacı olan kaynağı temin edebilmek için küreselleşme denen bir kavram ortaya atıldı ve bu amaçla yeni ve bilimsel çabalar yoğunlaştırıldı. Neo-liberal ideolojik saldırı sermayenin imdadına yetişti. Bu ideolojik saldırının tozu dumanı içinde ücretler düşürüldü, sosyal amaçlı harcamalar kısıldı, devlet ekonomiden elini çekti, özelleştirme hızlandı.²⁴⁰ Aslında geliştirilen teoriler yeni ve orijinal oldukları için değil, uluslararası sermayenin ihtiyaçlarına cevap verdikleri için geçer akçe sayıldılar.

Uluslararası sermaye, hantal sanayileri geri kalmış ülkelere kaydırıldı. Bazı malların emek yoğun parçaları az gelişmiş ülkelerde üretilmeye başlandı. Serbest bölgeler vasıtasıyla sermaye vergi yükümlülüğünden kurtardı. Böylece dışa dönük model uygulayan ülkelerde devlet kaynakları yağma edildi. İşletmeler iflas etti veya iflasın eşiğine getirildi. İşsizlik, yoksulluk ve sefalet derinleşti. Yoksulluk, marjinalleşme, manevi yozlaşma ürpertici boyutlara ulaştı.²⁴¹ Küreselleşme, ileri sürüldüğü gibi yeni bir olgu değil, sadece yeni bir terimdir. Bu yüzyılın başlarında bilimsel teknolojiye girmiş olan emperyalizmin kendisidir. Emperyalizm denen olguya saygınlık kazandırma, emperyalizmin karşısında çaresizlik yaratma çabasıdır. Emperyalizmin temel bakış açısı, kutuplu ve çıkar çatışmasına dayalı bir dünya tablosudur. Bu dünya, güçlü, egemen ve çevresine hakim olan bir merkez ile bağımlı çevre öğelerinden oluşur.²⁴² Çevre merkeze kaynak aktarır, yani sömürülür. Bu bağımlılık ekonomik olmanın ötesinde de siyasi, ideolojik, kültürel öğeler içerir.

Uluslararası düzeyde gelir dağılımındaki eşitsizlik, 1970-1989 döneminde iyice bozulmuştur. 1987'de gelişmiş ülkelerde kişi başına gelir ortalama 8500-9000 dolara yakın, gelişmekte olan ülkelerde bu rakam, 1500 dolar civarındadır. 1990'lara geldiğimiz zaman gelişmiş ülkeler için rakam 23000 doları geçmekte, diğerlerinde ise, 2500 dolar civarında kalmaktadır.²⁴³ Dünya nüfusunun % 20'ine sahip olan en zengin ülkeler, küresel GSMH içindeki paylarını % 73.9'dan % 80.7'ye yükseltmişlerdir. Dünya nüfusunun en yoksul % 20'sine sahip olan ülkelerin, küresel

²³⁹ Atilla İlhan, *Hangi Küreselleşme*, Bilgi Yayınevi, Ankara 1997, s. 119.

²⁴⁰ Fikret Başkaya, *Sömürgecilik, Emperyalizm Küreselleşme*, Öteki Yayınevi, Ankara, 1997, s. 23.

²⁴¹ Başkaya, a. g. e., s. 23-28.

²⁴² Korkut Boratav, *Ekonomi ve Küreselleşme, Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme*, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s. 23.

²⁴³ Gencay Şaylan, *Küreselleşmenin Gelişimi, Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme*, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s. 9.

GSMH içindeki payı ise % 2.3' ten % 1.4'e düşmüştür.²⁴⁴ Zengin ülkelerin lehine gelir dağılımının yeniden düzenlenmesi, bu ülkelerde gelir dağılımının bozulmasını, hatta birçok ülkede yoksulluk oranının yükselmesini önleyememiştir.

Küreselleşme uygulaması, özelleştirme, işten çıkarma, sendikasılaştırma, taşeronlaştırma, sosyal devleti küçültme, ücretleri düşürme, emeği koruyan araçları tasfiye etme, sosyal hakları kısıtlama gibi yöntemlerle hem gelişmekte olan ülkelerin yoksullaştırılmasına, hem de uluslararası sermayenin sınır tanımayan egemenliği sayesinde ülkelerden zengin ülkelere kaynak aktarılmasına neden olmaktadır.²⁴⁵ Küreselleşme mali sektöre yüksek karlar sağlarken, öbür yandan yoksulluğa ve işsizliğe de yol açmıştır. Dünyada 1990 yılında kent yoksullarının sayısı 400 milyon iken, 2000 yılında bu sayının 1 milyarı bulacağı tahmin edilmektedir. Dünya ticaret hadleri genelde fakir ülkeler aleyhine gelişmiştir. Sanayileşmiş ülkelerin sattıkları mamul maddelerin fiyatları yükselmiştir. Bunun sonucunda kaybeden fakir ülkeler olmuştur.²⁴⁶ Düşük gelirli ülkelerin ihracatlarının hacim ve oran olarak artması, ticaret hadlerinin düzelmesine yetmemiştir.

Dünya ticaretinin yaklaşık % 40'lık kısmı küresel işletmeler veya bağlı işletmeler aracılığıyla yapılmaktadır. Dolayısıyla, mevcut durumdan piyasa güçlerinin en önemlileri olan küresel işletmeleri, sorumlu saymak yanlış olmayacaktır. Küreselleşme sürecinin en samimi savunucuları dahi, kaynakların ve her türlü değerlerin eşitsiz dağılımının gelecekte de süreceğini ileri sürmektedirler. Gelir dağılımında eşitsizlik, son yıllarda Güneydoğu ve Doğu Asya ülkeleri de dahil olmak üzere, birçok ülkede artmıştır. Bu dengesizlik, 1990'larda ve gelecek yüzyılda, dünya toplumunun karşısına çıkacak olan en büyük tehdittir.²⁴⁷ Kuzey ile güney arasındaki fark daha da açılmaktadır. 1965'te dünya nüfusunun en zengin % 20'sinin ortalama fert başına geliri, en yoksul yüzde % 20'nin 30 misli üstündeydi. 25 yıl sonra, yani 1990'da bu fark ikiye katlanmış, 60 misline çıkmıştır. Zenginler her yerde kazançlı çıkmıştır. Bu durum sadece toplumun en yoksul kesimleri aleyhine gerçekleşmiştir. Ülkelerin pek çoğunda gelir dağılımındaki dönüşümlerin bir diğer belirgin özelliği orta sınıfların göreceli durumlarının bozulması olmuştur.

²⁴⁴ Dhaham Ghai, *Piyasa Güçleri ve Küresel Kalkınma*, Çev: İdil Eser, Yapı Kredi Bankası Yayınları: 2, İstanbul, 1995, s. 56.

²⁴⁵ Nusret Ekin, *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, a.g.e., s. 21-22

²⁴⁶ Sadıklar, a.g.e., s. 19-20.

²⁴⁷ Ghai, a. g. m., s. 66.

1.7.2. Özelleştirmenin getirmiş olduğu olumsuzluklar

Özelleştirme, son on beş yıldır dünyada en çok kullanılan birçok kavramdan biridir. Piyasa ekonomisi, küreselleşme, bilgi çağı ve kriz, özelleştirmeyle birlikte en çok kullanılan kavramlar grubunun başında geliyor. Özelleştirme, gerçekleştiği oranda devlet-toplum arasındaki ilişkiyi, devletin, dünya ekonomisi ile bağlantısının biçimlerini ve hatta toplumdaki iktidar ilişkilerini şiddetle etkiliyor.²⁴⁸ Özelleştirme, liberalleşme, düzensizleştirme, yüzyılımızın sonundaki liberalizmin bu tılsımlı kelimeleri, büyümeyi kamçulamaktadır. Fakat bu, daha büyük fakirlik, daha göze batan bir işsizlikle kol kola büyüyen bir büyümedir.²⁴⁹

Özelleştirme çok sayıda insanın hayatını olumsuz bir şekilde etkiler, ülke ekonomisinin üzerinde demokratik kontrolü kaldırır ve yerine hiç kimseye sorumlu olmayan pazarın iktidarını kurmaya çalışır. Özelleştirme, dünya pazarında etkin, hatta egemen olan sermaye gruplarının iktidarının, yerel iktidarların aleyhine güçlenmesini getirir. Özelleştirme doğal çevreyi tahrip eder ve doğal kaynakların yağmalanmasına ve ulusal/uluslararası büyük şirketlerin iktidarının güçlenmesine yol açar.²⁵⁰

Özelleştirme devletin ulusal ekonomi üzerindeki kontrolünü azaltırken aynı anda yabancı, küresel mali sermayenin giriş ve çıkışlarını kolaylaştırır. Hatta borçlanma yüzünden devletin politikalarını küresel sermayenin gereksinimlerine göre şekillendirmeye zorlar. Devletin küresel mali sermaye karşısındaki görece bağımsızlığını azaltır. Özelleştirme, demokrasiye ve ulusal bağımsızlığa büyük darbe vurur. Emperyalizmin ve uluslararası mali oligarşilerin iktidarını güçlendirir.²⁵¹ Genel olarak çalışanların, örgütleri olan sendikaları zayıflatarak yaşam koşullarını daha da ağırlaştırır, toplumun büyük çoğunluğunun ekonomik ve demokratik yaşam koşullarını kötüleştirir, demokrasiyi aşındırır, ulusal bağımsızlığı zayıflatır.

Küreselleşme sürecinde ekonomik alanda yaşanan ulusal düzeydeki görece iyileşmeler, merkez ülkeleriyle karşılaştırıldığında dünya kaynaklarının eşit olmayan bir biçimde paylaşıldığını gösteriyor. Küreselleşme sürecinde dünya ölçeğinde

²⁴⁸ Yıldızoğlu, a. g. e., s. 85.

²⁴⁹ Roger Garaudy, **Çöküşün Öncüsü ABD**, Çev: Cemal Aydın, Nehir Yayınları, İstanbul, 1997, s. 97.

²⁵⁰ Yıldızoğlu, a. g. e., s. 87.

²⁵¹ Yıldızoğlu, a. g. e., s. 104.

yaşanan ekonomik büyüme, kesinlikle serbest piyasa mekanizması işletilerek sağlanmıyor. Bu süreçte, özellikle zenginler lehine gelişen büyümede rekabet, rekabeti öldürür kuralı gereği küresel firmalar, rakiplerini ortadan kaldırmanın her türlü yolunu deniyorlar. Dünyanın ekonomik olarak bütünleşme sürecinde ortaya çıkan çatışmaların, kapitalist sistemin kendisi kadar eski olan piyasada, tekelleştirme kavgasından başka bir şey olmadığı anlaşılıyor.²⁵² Çokuluslu tekeller, ekonomi ve finans düzeninin “özelleştirme” dalgasıyla dağılmasından yararlanarak, yeni bir faaliyet sahası buluyorlar, 1930’lu yılların büyük ekonomik çöküntüsünde, çeşitli ülkelerde devletin, ülkeyi kurtarmak amacıyla ya satın aldığı ya da bizzat inşa ettiği muazzam kuruluşları ve işletmeleri ele geçirmek, bu özel sermaye gruplarının saldıracağı yeni bir sınır oluşturuyor.²⁵³

1.7.3. Yeni kutuplar ve siyasi bölünmeler

Küreselleşmenin kaçınılmaz sonucu, uluslararası politik sistemdeki çok kutupluluğun artmasıdır. Şimdiye kadar hakim durumda olan ulusal güç buna dayalı ulus-devlet, kendine özgü düzenini yavaş yavaş kaybetmeye başlamıştır. Küresel işletmeler, uluslararası gönüllü kuruluşlara kadar birçok yapı, ulusal hükümetlere karşı olarak güçlenmiş ve piyasa ile medyayı kullanarak, ulusal sınırlar ötesindeki tüketici vatandaşlardan meşruiyet istemeye başlamışlardır. Küresel politik sistem, vatandaşlara neo-liberalizmin, bugün kaçınılmazlığını ve bir veri olarak alınması gereğini vurgulamaktadır. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, vatandaşların çoğu, ulusal aidiyet duygularını korursa da ulusal devletlerin kendilerine özgü düzenleyici güçleri azalıyor.²⁵⁴ Ulus devlet olgusunu kendi çıkarları doğrultusunda kullanan küresel firmalar, az gelişmiş ülkelerde kendilerine uygun koşulları yaratmak için büyük çaba göstermektedirler.

Küreselleşmenin bir küresel entegrasyon olduğu, ülkelerin, artık birbirine daha çok bağımlı hale geldiği, ideolojilerin etkinliğini yitirdiği, kutuplaşmaların olmadığı, politik sertleşmelerin azaldığı yolundaki tezlerin aksini savunanlar bu olguların, eskisinden belki daha fazla kendini hissettirdiğini iddia etmektedirler. Yeni

²⁵² M. Morisima, *Why Has Japan Succeeded? Western Technology and Japanese Ethos*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982, s. 96.

²⁵³ İlhan, a.g.e., s. 120.

²⁵⁴ Paul Hirst ve Grahame Thompson, *Küreselleşme Sorgulanıyor*, Çev: Ç. Erdem-E. Yücel, Dost Yayınları, Ankara, 1998, s. 26.

kutuplaşmalar, birincisi bölgeselleşme, ikincisi ise, fakir-zengin ülkeler veya halk kesimleri bağlamında açığa çıktığı gözlenmektedir. Küreselleşme yeni kutuplaşmalar ortaya çıkarıyor. Neo-liberal ütopya'nın iddia ettiğinin aksine, dünya bir bütün olarak ele alındığında ekonomik kutuplaşma derinleşmektedir.²⁵⁵ Tarihsel akıl geleceğe yönclik tahminlerimizde yardımcı olacaksa, iki-kutuplu soğuk savaş dönemindekilerle karşılaştırıldığında, bölgesel silahlı çatışma olasılığının yeni çok kutuplu sistemde artacağı söylenebilir, tarihte böyle olmuştur.²⁵⁶ Bugün caydırıcılık zayıflamıştır. Yeni kurulmakta olan sistemde devletlerin bölgesel çatışmalara müdahale istekleri ve isteseler bile müdahale yetenekleri de daha güç olacaktır. Bugün çok sayıda bölgesel gücün, gelişmiş ülkelere tatlı kâr bırakan silah ticaretinin de ürünü olarak, savaşma yeteneklerinin artması çatışma riskini artırmaktadır.²⁵⁷

Eskiden insan haklarını hiçe sayan, örgütlü hiçbir muhalefete izin vermeyen siyasi iktidarın hüküm sürdüğü, toplumu, başına buyruk yöneten rejimler vardı. Bunlara “totaliter rejimler” deniyordu. Yaşadığımız yüzyılın sonlarına doğru, bu sistemlerin yerini “globaliter” diyebileceğimiz başka bir tip totaliterlik olan rejimler alıyordu. Bunlar küreselleşme dogmalarına yaslanıp, başka hiçbir ekonomi politikasına şans tanımıyorlar;²⁵⁸ yurttaşların sosyal haklarını, serbest rekabetin insafına bırakıp, hüküm sürdükleri toplumlarda, bütün faaliyetlerin yönetimini finans piyasalarına bırakıyorlardı.

Giderek tüm ideolojilerin yok olduğu bir dünyanın ifadesi olarak sunulan küreselleşmenin bizzat kendisinin ne kadar ideolojik bir kavram olduğunu, uluslararası kapitalist ekonominin ve hiyerarşik politik sistemin (eski adıyla emperyalizmin) içine düşmeye başladığı barbarlığın üzerini örtmenin “oda” biçimi olduğunu görüyoruz.²⁵⁹ İki kutuplu dünyanın çokuluslusundan hayıflanalar, şimdi dünya barışını bekleyen tehlikeler konusunda körfez bunalımını ve savaşını örnek gösteriyorlar. Eğer bu sistem çökmeseydi, Sovyetler Birliği acaba, olayın kendisini

²⁵⁵ Yücel, a.g.e., s. 24-27.

²⁵⁶ Başkaya, a.g.e., s. 52.

²⁵⁷ Oral Sander, *Değişen Dünya Dengelerinde Türkiye, Yeni Dünya Düzeni ve Türkiye*, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1992, s. 25.

²⁵⁸ İlhan, a. g. e., s. 11.

²⁵⁹ Yıldızoğlu, a. g. e., s. 165.

Birleşik Amerika ile karşı karşıya getireceğini bile bile Irak'ın Kuveyt'i işgaline izin verir miydi?²⁶⁰

İletişim teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler, yerel değer ve özelliklere önem kazandırmaktadır. Bu durum, genel bütünleşme sürecinin yeterli derinlik kazanmadığı ülke ve bölgelerde bütünleşmeyi olumsuz etkilemesine karşılık, bütünleşme sürecinin belli bir eşik değerinden sonra, genel bütünleşmenin dinamik unsuru olarak hızlanmasına yol açabilmektedir. Örneğin demokrasi ve özgürlük düşüncesinin dünya çapında geçerli değerler olması gibi. Ayrıca bilgi toplumunun sağladığı bilgi akışı, bireylerin daha hızlı bilgiye ulaşabilmesi, politik ve ekonomik güç yoğunlaşmasını azaltırken, katılımcılık ve çoğulculuğu artıran bir bütünleşme süreci yaratmaktadır. Çoğulcu, katılımcı özelliği ile sınıfsal ve bölgesel farkların azalmasına zaman içerisinde katkıda bulunarak, sosyal bütünleşmeye de hizmet etmektedir. Bilgi toplumunda ülke ve bölgeler, daha çeşitlenmiş yerel özellikler göstermesine karşın, artık sosyal sınıf ve ideolojilere dayalı keskin bir kutuplaşma yaşanmamaktadır.²⁶¹ Küreselleşme ile beraber ekonomik sistemin yanında siyasal sistem de değişmiştir. İnsan hak ve özgürlüklerine dayanan liberal demokrasi, piyasa ekonomisi, barışçılık, küresellik, yüzyıllardır yerleşmiş “devlet hakimiyeti” kavramının terk edilmesi, değişimin zorunlu-asgari hedeflerini oluşturmuştur.

1.7.4. Küreselleşme sürecinde kültürel olumsuzluklar ve kültürel soykırım

Sosyal bilimlerde kültür kavramı, daha çok antropoloji, sosyal antropoloji ve sosyoloji disiplinleri tarafından incelenmiştir. Amerikalı iki antropolog olan Kroeber ve Kluckhohn kültür kavramının çok sayıda farklı kavramını derlemiş ve tartışmışlardır. Bu tanımları; betimsel, tarihsel, normatif, psikolojik, yapısal, genetik özellikli tanımlar ve eksik tanımlar olmak üzere yedi kategoride toplamışlardır.²⁶² Taylor'a göre kültür ya da uygarlık, bir toplum üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, gelenek göreneklerle beceri ile alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür.²⁶³ Kültür, toplumda yaşayan insanlar tarafından yaratılır, ortaklaşa paylaşılır. Bir

²⁶⁰ Haluk Ülman, *Dünya Nereye Gidiyor?, Yeni Dünya Düzeni ve Türkiye*, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1992, s. 37.

²⁶¹ Erkan, a. g. c., s. 152. ve Sabri Tekir, “Bilgi Toplumu ve Politik Sistem Üzerindeki Etkileri”, *Yeni Türkiye*, Yıl:4, Sayı:19, 1998, s. 415.

²⁶² Barlas Tolan, *Toplum Bilimine Giriş*, Gazi Üniversitesi Yayınları No: 49, Ankara, 1985.

²⁶³ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 3077, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983, s. 112.

grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürünü oluşturmaktadır.²⁶⁴ Kültür bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar. Kültür insanların biyolojik ihtiyaçlarını karşılar. Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba farklılık gösterir.

Küreselleşme süreci, eş zamanlı olarak iki kültür görüntüsü sunmaktadır. Bunlardan ilki “tikel kültürün” üst sınırlarına ulaşmaktadır. Bu üst sınır ise küredir. Tüm heterojen kültürler, dünyayı kapsayan hakim kültürün içinde erimektedir. Bu kültür görüntüsü, küresel mekânın fethedilmesini kapsamaktadır. İkinci görüntü ise, “kültürlerin sıkışması” ile ilgilidir. Farklı kültürler, hiçbir örgütleyici prensip olmaksızın yan yana akmaktadır. Giderek artan kültürel hareketlilik ve karmaşa kültürün küreselleşmesinin ikinci ayağını oluşturmaktadır.²⁶⁵ Kültürün küreselleşmesinin temel dinamiği, teknolojik gelişmeler ve ekonomi kaynaklı olayların dünya toplumlarında türdeş bir biçimde algılanmasıdır.

Küreselleşmeye yöneltlen önemli eleştirilerden biri, insanların, teknolojiyi ve bilgiyi elinde bulunduran batı ve ABD kaynaklı kültür yayılcılığının etkisi altında kendilerine ait değerlerden kopmaları ve yabancılaşmaları yönündedir. Küreselleşme, tüm dünya insanları için kültür, din ve bölgesel özellikleri bir tarafa bırakılarak, aynı hayat tarzını benimseyen, tek tip model insan üretmenin adıdır.²⁶⁶ Küresel işyeri, malların üretildiği, bilgilerin işlendiği ve her türlü hizmetin sunulduğu bir dizi fabrika, atölye hukuk bürosu, hastane, lokanta ve diğer çeşitli yerlerdir.²⁶⁷

İngiliz sömürgeciliği ve Amerikan siyasi ve ekonomik gücü neticesinde yaygınlaşmış olan İngilizce, 320 milyon insanın ana dili ve 30 devletin resmi dili iken, dünya nüfusunun dörtte biri, tarafından da öğrenilip kullanılmaktadır. Buna paralel olarak dünyada reklamcılık, tüketim kalıpları, yayın içerikleri ve bilgi standartları giderek birbirine yakınlasmaya yönelmiştir. Aynı zamanda ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeler, kitle iletişim araçlarının devlet denetiminden

²⁶⁴ Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, 5. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s. 101-103.

²⁶⁵ Rana Aslanoğlu, *Kent, Kimlik ve Küreselleşme*, Asya Yayınları, Bursa, 1998, s. 160.

²⁶⁶ Necdet Aral, “Nüfus Hareketleri, Kırsal Yaşam ve Şehirlerimiz”, *Küreselleşme, Yerellik, İnsan Yerleşimleri ve Yönetim Sempozyumu*, İstanbul, 15 Mayıs 1996, s. 101.

²⁶⁷ Richard, J. Barnett ve John Cavanagh, *Küresel Düşler*, Çev: Gülden Şen Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s. 3-4.

çıkarılarak özelleştirilmesini ve ticarileştirilmesini teşvik etmektedirler.²⁶⁸ Böylece küresel kitle iletişimi yoluyla bölgesel ve yerel kültürlerin evrensel bir tek kültüre doğru yönlendirilmeleri hızlanmaktadır.

Uyduların, küresel ve bölgesel TV kanallarının ortaya çıkması ile, bu kanalların hakim dili hızla yaygınlaşıyor. Bu dilin taşıdığı değer yargıları, özlem ve rüyaları, semboller ve metaforları, egemenlik ilişkileri, tüketim normlarının homojenleşmesi hızla yaygınlaşıyor. TV kanalları ile ülke içinde tek bir dille yapılan yayınların tekelleci hakimiyeti, bir ulusun/kültürün diğeri üzerindeki hakimiyetinin pekişmesinin aracı oluyor.²⁶⁹ Küreselleşme, ulusal kimlikleri aşındırırken, yerel renkleri ortaya çıkardı, alt kültürleri canlandırdı. Cemaatçi ve kabileci yapı gelişirken, ana toplumu birbirine bağlayan kültürel ağlar zayıfladı. Üst kültür veya üst kimlik aşıldı. Bunun yanında dünyada kültürel etkileşimler sonucu, bireysel farklılıklar ve kendi kültürüne yabancılaşmalar arttı. Bütün bu olgular toplumların milli birlik ve bütünlüğünü sarsmaya başladı.

Küreselleşme yaklaşımlarının gündeme getirdiği temel düşünce; bireyin kendisini bağlı olduğunu hissettiği ne kadar geçmişten kalma kimlik varsa, bir şekilde o kimliklerin birey üzerinde bir baskı yarattığını, onun özgürlüğünü kısıtlayan unsurlar olduğunu düşünüp, bunların hepsine karşı bireye otonomi sağlamasıdır. Yani bütün bu kimliklerden ve bu kimliklerin temsil ettiği gruplardan bireyin kopmasıdır.²⁷⁰ Tüketim toplumu ve küreselleşme yoğunlaşmış sermayenin dünyayı bütünleştirme akslarıdır. Teknolojik devrim bu yeniden yapılanma sürecinde “vasat değişken” işlevi görmektedir. Tüketim toplumu ile küreselleşme, sözü edilen yeniden yapılanmanın, alt sistemleri görünümünü vermektedir. Topluma özgü normlar, dünya ölçeğinde yaygınlaşıp, evrensellik kazanırken, küreselleşen kapitalizm karşısında “tek kültürlük” süreci egemen hale gelmektedir.²⁷¹

İletişim devrimi ile fertler ve milletler, birbirlerine çok benzeyen kültürel iletilerle ortak tüketim alışkanlıkları kazanmakta ve iletişim vasıtalarını verdikleri reklamlarla ayakta tutan, yönlendiren çok az sayıda büyük sermaye sahibinin

²⁶⁸ Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye, Değerlendirme Raporu, DPT Müsteşarlığı Yayın No: 2374, Kitap:1, Ankara, 1995, s. 3.

²⁶⁹ Yıldızoğlu, a. g. e., s. 181-182.

²⁷⁰ Sencer Ayata, *Toplumbilim Açısından Küreselleşme, Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme*, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s. 63-64.

²⁷¹ Gencay Saylan, *Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi*, İmge Kitabevi, Ankara, 1995, s. 102.

etkisinde kalmaktadırlar.²⁷² Küresel şirketlerin tekdüze reklamları daha ucuz ve etkili oluyor. Coca-Cola'nın üst yöneticileri küresel düşünüp, yerel hareket etmekle övünürler. Coca-Cola, 1992 yılında gerçek anlamda küresel ilk reklamını yayınlamıştır. Dünyadaki Coca-Cola içicileri aynı zamanda aynı mesajı seyretnişlerdir²⁷³. Coca-Cola Firması'nın başkanı "günümüzde bütün dünyada insanların birbirlerine, başka şeylerle olduğu kadar, tüketim ürünleriyle de bağlandılar ve dünyanın her yerinde insanların tüketim ürünleri konusunda da zevklerinin aynılaştığını ifade etmektedir".²⁷⁴ Tüketim kültürün bu anlamda aynileşmesi ve küreselleşmesinde reklamın etkisi oldukça fazladır. Batı tipi tüketici kitle kültürü, dünyayı saran iletişim ağı yoluyla yaygınlaştırılmaktadır. Bu süreçte en etkili pay dünya televizyon reklamcılığına aittir.²⁷⁵ Küresel şirketlerin çıkış noktası olan ürünler genellikle bir hayat tarzının yansımasından kaynaklanıyor.

1.8. Küreselleşmenin İşletmecilik ve Yönetim Faaliyetlerine Etkisi

Küreselleşmenin işletmecilik ve yönetim faaliyetlerine etkisi konusundaki ilk kurumsal çalışma, 1980'li yılların ortalarında Kenichi Ohmae tarafından yapılmıştır. K. Ohmae, büyük Japon şirketlerinin dünya pazarlarını ele geçirme stratejilerinden yola çıkarak, küreselleşme eğiliminin, batılı işletmeler için bir hayatta kalma meselesi haline gelmeye başladığını vurgulamıştır.²⁷⁶ Rekabet, giderek artan oranda uluslararası hale gelmekte ve tüketiciler ise, dünyanın her yerinden gelen mal ve hizmet çeşitliliği karşısında seçme zorluğu içinde kalmaktadır. K. Ohmae'ye göre, piyasaları yönlendiren dizginler, devletlerin korumacı politikalarından, dünya vatandaşı haline gelmeye başlayan tüketicilerin eline geçme yolundadır²⁷⁷. Buna göre küreselleşme beş aşamalı bir süreç olarak gelişme göstermektedir:

- * işletmelerin, rekabet gücü yüksek ürün ve hizmetlerle ihracata yönelmeleri,
- * İşletmelerin, ürün ve hizmetlerinin yabancı ülkelerdeki pazarlamasını gerçekleştirmek amacıyla, bu ülkelerde yerel şubeler kurması,

²⁷² Demirci, a.g.e., s. 19.

²⁷³ Ömer Esener, *Stratejik Ortaklıklar*, İTO Yayınları, İstanbul, 1997, s. 17.

²⁷⁴ Barnet-Cavanagh, a. g. e., s. 132.

²⁷⁵ Esener, a.g.e., s. 13.

²⁷⁶ Düren, a.g.e., s. 15.

²⁷⁷ Carol Kennedy, *Toutes Les Theories du Management*, Trad. Arnaud Dupin de Beyssat, Td. Maxima, Paris, 1995, s. 107.

- * Üretim tesislerinin yerel pazarlara yakın bölgelere kaydırılması,
- * Daha öncelcri merkezde yoğunlaştırılan AR-GE faaliyetlerinin hedef pazarların bulunduğu yerlere kaydırılması,
- * Sadece bazı temel fonksiyonların merkezde bırakıldığı, ağırlığın diğer ülkelerdeki ve bölgelerdeki bağılı şirketlere kaydırılıp, tamamen küreselleşmiş şirketlere dönüştürölmesi gerekmektedir.

Her şeyin yeniden tanımlandığı yeni küresel dünya düzeninde, yönetimin tanımı ve rolü radikal şekilde değişmektedir. Günümüzde yönetim, değişim yönetimi haline gelmektedir. İşletmelerin bütün çabaları rekabette üstünlük sağlama stratejilerini, doğru vizyonlar üzerine kurmaya yönelmektedir. 21. yüzyıl işletmeciliği, mevcudu korumaya yönelik zihniyetten sıyrılmayı, fırsatları küresel düzeyde yaratmayı ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran, dinamik bir yaklaşımdır. Bu dinamizm arayışı çerçevesinde çok sayıda yeni kavram, yöntem ve teknik ortaya çıkmakta, uygulamaya konulmakta, ancak bunların hiçbirisi tek başına yeterli başarı koşullarını sağlayamamaktadır. Bu nedenle yönetim, çok sayıda yöntemin sentezini gerektiren çok boyutlu bir nitelik kazanmaktadır.

Küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerde ortaya çıkan değişimin en önemli unsuru, işletmelerin yapısında ve yönetim anlayışında ortaya çıkan değişimdir. Küreselleşme sürecindeki ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, ekonomik sistemde, kuruluşun yapısında, girişimci tipinde köklü değişimlere yol açarken, yönetim anlayışı ve işletme yapısının aynı kalması düşünölmezdi. Yeni gelişmeler, yönetim anlayışı ve işletme yapısında da köklü değişimler meydana getirmiştir.²⁷⁸ Böylece geleneksel işletmenin iç yapısı ve dış çevre ilişkileri yeni boyutlar kazanmıştır.

1.8.1. Küreselleşme sürecinde işletmecilik ve yönetim faaliyetlerinde yeni yaklaşımlar

1970'li yıllarda küreselleşme eğilimleri, bugün yaşanan küreselleşmenin yalnızca temelleri niteliğindedir. Günümüzdeki küreselleşme, doğrudan bilginin sınır taşımazlığı üzerine kuruludur. 1970'li yılların ortalarından itibaren işletmelerin yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında pek çok sayıda yeni ve değişik görüşler ortaya çıkmış, ve bu değişiklikler, bugün yeni yönetim sistemi yaklaşımı

²⁷⁸ Güzelcik, a.g.e., s. 89.

oluşturacak boyuta ulaşmıştır. Günümüzde işletmelerin yönetim ve örgüt faaliyetlerinde ve de uygulamalarında değişik adlar altında ele alınan bu yeni yönetim yaklaşımlarının önemli olanları:²⁷⁹ “Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Reorganizasyon, Temel Yetenek, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Şebeke Organizasyonları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yalın Yönetim ve Organizasyon, Yığılma Organizasyonu, Kıyaslama, Yatay Organizasyonlar, Taşeronlaştırma, Geleceğin Şirketi, Yetenek ve Yeteneklik Kaynakları Yönetimi, Personel Güçlendirme, Öğrenen Organizasyonlar, Sanal Organizasyonlar, Küçülme ve Kademe Azaltma, Yassılaşma veya Sıfır Hiyerarşi, Stratejik Ortaklıklar Oluşturma, Yeşil Yönetim” dir.

*** Toplam kalite yönetimi**

Toplam kalite felsefesi, kalitenin en geniş şekilde algılandığı ve tamamen müşteri memnuniyetine yönelik olarak düşünüldüğü bir yaklaşımdır. Toplam kalite yaklaşımında kalitenin tanımı radikal biçimde değiştirilerek yeniden yapılmıştır. Kalite, kullanıma uygunluktur ve müşterinin koşulsuz tatmin edilmesini hedefler. 1970-1980 yılları arasındaki dönem, yönetim biliminde yüz yıllık bir bilgi ve uygulama birikimini temelinden sarsan yeni bir yaklaşımın, yani TKY'nin somutlaştırıldığı dönemdir. Bu dönemde kalite, işletmelerin rekabette üstünlük arayışlarında temel verimlilik ve etkinlik kriteri haline gelmiştir.

TKY, işletmeyi kavramsal bir yaklaşımla bir bütün olarak ele alır ve bu bütünlüğün en önemli faktörlerinden birini, belki de başta geleni, insan faktörü olarak kabul eder. Bugünkü işletmecilik anlayışında sadece kalite grubundaki veya kalite çemberinde değil, organizasyonda çalışan herkes kaliteden sorumludur. Böylece, TKY faaliyet alanı, ister mal ister hizmet olsun, bir kuruluşun tüm fonksiyonlarında gelişmeyi sağlayan bir yaklaşımdır. TKY, şirketlerin varlıklarını sürdürmelerini olanaklı kılan, kârlılık ve rekabet gücü unsurlarının belli bir kalite düzeyinde gerçekleşmesini sağlayan ve bunu sürekli geliştiren çağdaş bir yönetim felsefesidir. TKY, hem bir yönetim düşüncesini, hem de örgütsel iklimde değişimi ifade eder. Çalışanları yargılayıcı olmaktan çok yönlendirici, iç ve dış çevreyi dikkate alan, çalışanlarıyla birlikte hareket etmeyi benimsemiş, yetkilendirici bir anlayışı ifade eder. Bu kapsamda TKY'nin temel hedefleri: Müşteri odaklılık, süreç,

²⁷⁹ Tamer Kocel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul, 1999, s. 285-351; Düren, a.g.e., s. VII-XI; Hasan Tutar, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 95-137.

iyileştirme, yetki devri, liderlik, organizasyonel etkinlik, bilgi teknolojilerine dayalı bir yönetim anlayışıdır.

Kalite konusu işletmeciliğin temel konularından birisi olmuştur. Kalite yönetimi ile ilgili ilk sistematik çalışmaları, 1832 yılına kadar, W.A.Shewhart'ın çalışmalarına kadar götürmek mümkündür.²⁸⁰ 1950'li ve 1960'lı yıllarda Philip Crasby, Edward Demings, Armond Feigenbaum, Joseph Duran ve Kaon Ishikawa başta olmak üzere çeşitli kişiler tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler, küreselleşme olarak tarif edilen ortamın ortaya çıkması ile birlikte, kalite konusunun tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram haline gelmesine yardımcı olmuştur.

Uygulamaya aktarılabildiği takdirde bir felsefe ve yönetim pratiği olarak kalite yönetimi üç unsur içerir.²⁸¹ Bunlar: İşletmelerde buna ilişkin rasyonel bir düşünce sistemi oluşturmak, mal ve hizmet kalitesini geliştirme yönünde çalışanları motive etmek ve nihayet işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin pazarlama şansını artırıcı bir örgüt kültürü meydana getirmek şeklinde sıralanabilir. TKY kavramının, çeşitli tanımları olmakla birlikte, bu tanımlar içerisinde en çok kullanılanı, “müşterilerin memnuniyet duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşabilmek için bir kuruluşun bütün birimleri birlikte çalışmalıdır”.²⁸² TKY felsefesi ve pratiğinin gelişmesinde birinci derecede rol oynayan Deming'in felsefesinin özünü, “çatışmaya dayalı yönetim” anlayışı yerine “işbirliğine dayalı yönetim” ilkesi oluşturmuştur.²⁸³ TKY süreklilik arz eden bir yaklaşımdır. Süreklilik özelliği, işletme politikasının saptanması ve bu politikanın yürütüleceği uygun organizasyon yapısının oluşturulmasıyla başlar. Daha sonra istenilen, işletmede çalışan herkesin, hiyerarşik ve fonksiyonel farklılık gözetilmeksizin bir sürekli değerlendirme ve sadeleştirme vizyonuna sahip kılınarak, hedeflenen kaliteye ulaşılmasını sağlayacak bir düzenin kurulmasıdır.

TKY, dinamik organizasyonları öngörür, esnek değişime açık ve kendini geliştirebilen organizasyonlarda sonuca ulaşabilir. TKY, bu bağlamda, ürün ve

²⁸⁰ Koçel, a.g.e., s. 290; Robert Grannt, Rahmi Shani and R.Krishnan, “TQM's Challenge to Management Theory and Practice”, *Sloan Management Review*, Winter 1994, s. 26.

²⁸¹ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın, Ankara, 1999, s. 371-372.

²⁸² Kaon Ishikawa, *Introduction to Quality Control*, Trans. J.H.Loftus, 3 A, CO. Tokyo, 1990, s. 2.

²⁸³ Şimşek, a.g.e., s. 373.

hizmetin ihtiyaca ve pazar değişimlerine göre çeşitlendirilmesine açık dinamik bir yaklaşımdır. TKY, motivasyonu artırıcı, iletişimi ve koordinasyonu pekiştirici, sürekli iyileştirmeyi çalışanların üzerine kuran, bütün çalışanların kararlara katılımına açık bir yaklaşımdır.²⁸⁴ İşletmeyi ve insan kaynaklarını birbirine bağlar, Kaizen felsefesine dayanır. Kaizen, Japonca iyileştirme demektir. Japon yönetiminin temel felsefesidir, işletme içerisinde maddi ve manevi her türlü unsuru kapsayan bir sürekli iyileştirme yaklaşımıdır.²⁸⁵ Müşteriye “daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk” mal ve hizmet sunmak tüm işletmenin temel hedefi olmuştur. Böylece kalite olayı istatistik uygulama olmaktan çıkmış hedef ve strateji belirlemeden organizasyon yapısı belirlemeye; çalışanların davranışlarını belirlemekten iş yapma usullerini belirlemeye kadar geniş bir alanda etkili olan bir “felsefeye” dönüşmüştür²⁸⁶.

Deming felsefesinin hedefi müşteridir. Deming, müşterilerden “üretim hattının en önemli parçaları” şeklinde söz etmektedir. Müşteri veya tüketicuyu odak yapan Deming felsefesi, işletmelerde üretilen tek tek mal ve hizmetlerde değil, tüm mal ve hizmetlerde yüksek kapsamlı bir “kalite tutkusu” na dayanır. Deming’e göre, bu tür kapsamlı bir kaliteye ancak “bilimsel yaklaşım” ve “grup halinde çalışma” ile ulaşılabilir²⁸⁷. Deming tarafından on dört ilke geliştirilmiştir. Söz konusu ilkeler kısaca şöyle özetlenebilir:²⁸⁸ Ürün ve servislerde iyileştirme amacını sürekli kılmak, yeni bir yönetim felsefesini uygulamaya koymak, kalitenin sağlanması için denetimlere güvenmek, fiyatlara göre değerlendirme alışkanlığından vazgeçmek, işteki başarıyı sadece, fiyatlara göre değerlendirme alışkanlığından vazgeçmek, sürekli iyileştirmeyi tüm süreçlere yaymak ve devamlılık sağlamak, eğitimi teşvik etmek ve kurumlaştırmak, liderlik mekanizması oluşturmak ve kurumsallaştırmak, korku engelini yok etmek, çeşitli birimler ve yönetim arasındaki engelleri ortadan kaldırmak, çalışanları zorlamaktan, onlara sloganlar ve nümerik hedefler vermekten vazgeçmek, işyerlerine özgü nümerik hedefler ve kotaları ortadan kaldırmak, işçiliğin övünç kaynağı olmasını sağlamak, çalışanların işlerinde gurur duymalarını önleyen engelleri kaldırmak, eğitimin teşvik edilmesini sağlamak, dönüşümü

²⁸⁴ Dürren, a.g.e., s. 24.

²⁸⁵ Masaaki Imai, **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Yayını, İstanbul, 1994, s. 17.

²⁸⁶ Koçel, a.g.e., s. 292-293.

²⁸⁷ Şimşek, a.g.e., s. 373.

²⁸⁸ Koçel, a.g.e., s. 291-293 ve M. Şerif Şimşek, a.g.e., s. 373-375.

gerçekleştirecek somut işler yapmak, üst yönetimin, kalite verimliliğinin sürekli iyileştirilmesi ile ilgili sorumluluklarını ve prensiplerin tamamının uygulanması ile ilgili yükümlülüklerin açıkça belirlenmesini sağlamak.

-Toplam kalite yönetiminin temel prensipleri

TKY, işletme ve müşterileri arasında beklenen ve hedeflenen kalite konusunda, optimal değeri belirleyen düzenleyici bir yaklaşımdır. Bu optimallik arayışı çerçevesinde, TKY, işletmenin bütününde ele alınması gereken ve işletmeyi, müşterileri daha düşük maliyetle daha iyi tatmin etmeye yönelik olarak hareketlendirecek yönetsel ve örgütsel prensipler bütünüdür. TKY'nin klasik yönetime göre birçok üstün yanları vardı; ancak tüm öğeleri ile benimsendiği ve uygulandığı takdirde tutarlı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsar.

TKY beş temel prensip üzerine kuruludur²⁸⁹:

- * Yönetimin isteği, katılımı ve örnek olma misyonu,
- * Bütün çalışanların aktif katılımı,

TKY'inde üst yönetimin gayretleri, başarıya ulaşmak için şarttır; ancak yeterli değildir. Yönetim bütün çalışanların toplam kalite anlayışını benimsemesine yardımcı olacak şeffaflığı sağlamalıdır. TKY, katılım demektir, katılım ise paylaşımdır. Katılım üç unsur üzerine kurulur²⁹⁰: “Kalite ve kalite ile düşünmek”, “kaliteli ve kalite ile davranmak”, “işletme içinde ve dışında bir kalite militanı haline gelmek”.

- * Kaliteyi iyileştirmede önleyici yaklaşım,
- * Kalite ölçümü ve takibi faaliyetleri,
- * Mükemmeli arayış; beş olimpik sıfır:

TKY, sürekli iyileştirme prensibi üzerine tanımlanmaktadır. Kalitesizliği konu alan her alanda bu kalitesizlik oranını sıfırlamaya çalışmak, yani mükemmeliyetçi bir sistem oturtmaya çalışmaktır. 1980'li yılların rekabeti, öncelikle “hata, stok, arıza, süre kırtasiyecilik” gibi beş temel konuda ulaşılmaya çalışılan

²⁸⁹ Alain Bernillon, *Implanter et Gerer La Qualité Totale, Les Ed. d'Organisation*, Paris, 1989, s. 23; M. Şerif Şimşek, a.g.e., s. 375-376 ve A. Zeynep Dören, a.g.e., s. 28-32.

²⁹⁰ Bernillon, a.g.e., s. 26.

sıfırlama çabaları üzerine kurulmuştur. Mükemmelliği arayış çabası vardır.²⁹¹ Mükemmellik kavramı, 1980'li yılların başında, yönetim literatüründe ilk defa T.J. Peter ve R.H. Waterman tarafından kullanılmıştır.²⁹²

-Toplam kalite yönetiminin yararları

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

Bu yararları şöyle sıralamak mümkün²⁹³:

“Mal ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesiyle, hatalı ürün sayısı azalır, Müşterinin güveni ve tatmin düzeyleri yükselir, kaliteye özgü şikayetler azalır, kaynak israfı ve maliyetler azalır, klasik yaklaşımlara göre daha kapsamlıdır. TKY'de sistem, tedarikçilerden müşteriye kadardır.²⁹⁴ Kalite güven sistemi kurulur ve yeni müşteriler edinilir, şikayetler azalır, tekrarı engellenir, birim maliyetleri azalır ve katma değer verimliliği artar, üretim miktarı artar ve rasyonel üretim planları hazırlamak mümkün olur, araştırma ve test maliyetleri düşer, organizasyon içindeki gerek birimler ve gerekse kişiler arasındaki ilişkiler ve bilgi akışı daha düzenli hale gelir, AR-GE faaliyetleri hızlanır”.

-Toplam kalite yönetiminin uygulama aşamaları

TKY'nin bir işletmede yerleşip, kurumsallaşması için bir takım aşamalardan geçen çalışmaların yapılması gerekir. Bunlar²⁹⁵:

“Kuruluşun kalite, amaç ve politikalarının belirlenmesi, çalışanların tümünün, müşteri tatminine öncelik vermesi, çalışmaların ileriye dönük ve bilinçli şekilde programlanması, sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleşmesi, istatistiksel yöntem ve süreç kontrol çalışması yapılması, prodüktivite çalışmaları yapılması, kalite maliyetlerinin hesaplanması, planlı bakım çalışması, tedarikçilerle ekip çalışması

²⁹¹ Zeynep Düren, *İşletmelerde Kalite Çemberleri*, Evrim Yay., İstanbul, 1990, s. 15.

²⁹² Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr., *Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış*, Çev: Selami Sargut, Altın Kitaplar, Bilimsel Sorunlar Dizisi, İstanbul, 1987 ve Düren *2000'li Yıllarda Yönetim*, s. 32.

²⁹³ İsmail Türkmen, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler”, *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı:MPM Yay., Ankara, 1995, s. 148.

²⁹⁴ Kocel, a.g.e., s. 295.

²⁹⁵ Şimşek, a.g.e., s. 376-377 ve Charles N. Weaver, *Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması*, Çev: T. Birkan ve O. Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. X-XIV.

niteliğinde işbirliğine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmesi, kalite denetiminin yapılması” dır.

-Kalitenin belgelenmesi ve İSO standartları

1992 yılında merkezi Cenevre’de bulunan Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO), “ISO Standartları” olarak bilinen bir takım standartlar yayınlamaya başlamıştır. Bu standartlar, kalite ve toplam kalite yönetim felsefesini uygulamayı hedefleyen firmaların ulaşmaları gereken durumları tanımlamaktadır. Söz konusu standartlar, işletme faaliyetlerinin çeşitli yönleri ile ilgili kesin spesifikasyon, geniyöntem ve talimatların belirlenmesini ve süreçlerinin tanınmasını ihtiva etmektedir.²⁹⁶ ISO Standartları 9000 serisi ve 1400 serisi olmak üzere iki grupta toplanmıştır. ISO 9000 serisi, işletme içerisinde yapılan faaliyetlerde yapılması gereken tanım ve spesifikasyonları düzenlemektedir. Bunlar²⁹⁷:

ISO-9000: Kalite yönetimi ve kalite güvence sistemi,

ISO-9001: Tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite standartları,

ISO-9002: Üretim ve tesislerde kalite standartları,

ISO-9003: Son denetleme ve deneylerde kalite standartları,

ISO-9004: Kalite yönetimi, kalite sistem elemanlarıyla ilgili standartlar,

ISO-1400: İşletmenin çevreleriyle ilişkilerde geliştirmesi gereken standartlardır.

*** Değişim Mühendisliği (Reengineering)**

Dilimizde “süreç yenileme”, süreçlerin yeniden yapılandırılması” veya “değişim mühendisliği” olarak aktarılan “business process reengineering-BPR” kavramı, toplam kalite yönetiminden sonra, son yıllarda en çok sözü edilen kavram olmuştur. Süreç yenileme, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk, ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir²⁹⁸.

²⁹⁶ Şimşek, a.g.e., s. 379-380.

²⁹⁷ Atilla Andaç, **ISO 9000 Yorumu ve Uygulama Örnekleri**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 11.

²⁹⁸ Koçel, a.g.e., s. 311.

Değişim mühendisliği, en kısa genel tanımıyla, her şeye yeniden başlamaktır²⁹⁹; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi, çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır³⁰⁰. Değişim mühendisliği yaklaşımı, değişimin değişmez veri olarak kabul edilmesini destekleyen esneklik, yakınlaşma ve projektif olma stratejilerini destekleyen, yeni bir yüzyılın ihtiyaç duyduğu, geçmişi unutmak felsefesi üzerine kuruludur. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını artırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için işletme organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte, sil baştan yeniden yapılandırılmasıdır³⁰¹.

Değişim mühendisliği, geleneksel yapıların içerdiği iş süreçlerine temel teşkil eden ilke, kural ve felsefeleri bir tarafa bırakarak her şeye sıfırdan başlamak ve eskiden işlerin nasıl yapıldığını unutup, şu anda işlerin en iyi nasıl yapılabileceğini yeniden düşünüp belirlemektir. Verdiğimiz tanımlardan anlaşılacağı üzere, burada temel olan organizasyon yapısının değil, mal ve hizmet üretimindeki süreçlerin yeniden yapılandırılmasıdır.³⁰² Reorganizasyon kavramı organizasyon içinde yeni mevkiler oluşturulması, kaldırılması, birleştirilmesi, ilişkilerin değiştirilmesi konularını kapsarken süreç yenileme kavramı ise işlerin yapılma tarzı, işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması konularını kapsamaktadır.

Değişim mühendisliği, kavramının temeli olan “süreç/process”, belirli girdilerden, belirli çıktıları üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğu olarak tanımlanabilir. Burada söz konusu olan çıktı (output), müşteriye sunulan mal ve hizmettir. İşletmenin müşteri açısından yarattığı değer budur. Bu değer yaratılmasında değişik işler yapılmaktadır. Klasik organizasyonlarda, etkinlik ve iş bölümü amacı ile bu işler ayrı ayrı departmanlar bünyesinde yapılmaktadır.³⁰³ Oysa değişim mühendisliği, bu tür işlerin kendi aralarında birleştirilmesini vurgulamaktadır.

²⁹⁹ Düren, a.g.e., s. 247.

³⁰⁰ Hammer, James Champy, a.g.e., s. 1.

³⁰¹ Şimşek, a.g.e., s. 381; Tamer, Koçel, a.g.e., s. 311.

³⁰² Robert W. Keidel, “Rethinking Organizational Design “Akademy of Management Executive, Vol: 8, No: 4, 1994, s. 15.

³⁰³ Muhtesem Baran, Yeniden Süreçleme-BPR- Yaklaşımının Genel Değerlendirmesi ve Bir Vak'a İncelenmesi, Yayınlanmış Y. Lisans Tezi, İ. Ü. S. Enstitüsü, 1995, s. 15.

Değişim mühendisliği tanımı dört temel kavramı kapsamaktadır³⁰⁴:

- * **Temel:** Değişime başlamadan önce, işlerin neden yapıldığı ve bu şekilde neden yapıldığı konularını kapsayan temel soruların sorulmasını ve cevapların ne olması gerektiğinin araştırılmasını öngörür.
- * **Radikal:** İşin köküne inerek yeniden tasarlanması, yani eskinin tamamen terk edildiği köktenci değişim demektir.
- * **Çarpıcı:** Sonuçlarda marjinal ve aşamalı gelişmeler değil, önemli sıçramalar elde etmektir.
- * **Süreç:** Süreç, odaklılık, değişim mühendisliği yönetiminin en önemli özelliğidir. İş süreci, bir veya bir kaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır. Süreçleri genel olarak bir kaç grupta toplamak mümkün olabilir. Bunlar³⁰⁵: Sipariş gerçekleştirme, ürün geliştirme, imalat geliştirme, strateji geliştirme olarak adlandırılabilir. Bunun sonucu olarak organizasyon yapısı bu süreçlerden sorumlu “takımlar/teams” bazında organize edilebilir. Bu süreçlerden sorumlu gruplardan oluşan “takım bazında organizasyon” yapısı ortaya çıkacaktır.

Değişim mühendisliği yaklaşımı, işletme ile ilgili her düzeyin, her sürecin ve her ilişkinin yeniden düşünülmesi ve ürün/hizmete yönelik sistemlerden, müşteriler için anlam ifade eden sonuçlar verecek süreçlere yönelik sistemlere geçişi temel alan bir anlayıştır. Bu çerçevede değişim, üç düzeyde oluşur: İş ve görev süreçlerinin yeniden tasarımı, temel işbirliği ve koordinasyon süreçlerinin yeniden tasarımı, işletmenin entegre bir sistem olarak yeniden düşünülmesi³⁰⁶.

İşletmeler değişim mühendisliğini diğer kavramlar gibi, küresel hareket ortamında müşterilere daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan bir yönetim tekniği olarak görmektedir. Bunun için işletmenin süreçlerinde marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütüncül değişiklikler hedeflenmektedir. Bunun için işletmenin satın alma, üretim, pazarlama, dağıtım ve personel gibi tüm fonksiyonları, bu fonksiyonlar içindeki her bir iş ve faaliyet ve bu işlerin oluşturduğu süreçler kritik bir gözle ve personelin

³⁰⁴ Hammer, a.g.e.,s. 29-32.

³⁰⁵ Düren, a.g.e., s. 246-247 ve Tamer Kocel, a.g.e., s. 313.

³⁰⁶ Michel Petit-Etienne et Yvonnik Peyraud, *Reengineering, Mode d'Emploi, Principes, Methodes, Qutils*, Les Ed. d' Organisation, Paris, 1996, s. 12.

katılımı ile ele alınarak bir değerlendirmeye tabi tutulmakta; verimsiz ve müşteri açısından bir katma değer yaratmayan faaliyetler ve süreçler elimine edilmektedir. Bu süreçler, işletmenin pazar değişimlerine daha çabuk ve daha etkin cevap vermesini sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmektedir. Bu düzenleme çerçevesinde hem bilgi akışı, hem karar yetki ve merkezleri, hem de organizasyon yapısı değiştirilmektedir. Değişim mühendisliği yaklaşımı benimsenmeden önce, kapsamı belirleyecek dört önemli soruya, yöneticilerin cevap aramaları gerekir. Bunlar:

- * İşletmenin hedefleri, yetenekleri ve eğilimleri nelerdir?
- * Nasıl bir organizasyon kültürü oluşturmak istenmektedir?
- * İşler nasıl ve hangi yöntemlerle yerine getirilecektir?
- * Kimlerle birlikte çalışılacaktır?³⁰⁷.

Değişim Mühendisliği-BPR çalışmalarının temel özellikleri³⁰⁸:

“Değişik nitelikteki tek bir iş grubu içinde birleştirilebilir, iş yapanlar karar verici hale gelir, işlerin yapılması kendi doğal sırasını izler, süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen yapıma usulleri olabilir, yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrolü en aza indirilmiştir, katma değer olmayan işler en az seviyeye indirilmiştir, melez ve merkezkaç örgüt yapı ve işleyişi hakimdir.”

- Değişim Mühendisliğinin aşamaları³⁰⁹:

“Neden değişmek gerekiyor? Sorusuna cevap arayış aşaması, teşhis ve süreçlerin seçimi, mevcut süreçleri ana hatları ile tanımlayarak gözden, geçirme, süreçlerin yeniden tasarımı ile ilgili hedeflerin ve ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi, süreçlerin temelden değiştirilmelerini öngören yeniden tasarımların ortaya konulması aşaması, yeni süreçlere geçerlilik kazandırılması, yeni süreçlere geçişin planlanması, yeni süreçlerin uygulanmaya sokulması aşaması.”

Değişim mühendisliğinin uygulama aşamalarının her birinde, yönetimin genel olarak başarılı olması için pozitif sinerji yaratma niteliği taşıyan üç konuya dikkat etmek gerekir³¹⁰: Metot ve yöntemle sıkı sıkıya bağlılık, kişilerin seçimine ve üst yönetimin inanç ve katılımına önem verilmesi, analiz ve yaratıcılığın birbirine

³⁰⁷ Michael Hammer, *Yönetimin Sonunun Ötesinde, Geleceği Yeniden Düşünmek*, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s. 85-93.

³⁰⁸ Hammer, a.g.e., s. 49-52; Koçel, a.g.e., s. 314.

³⁰⁹ Düren, a.g.e., s. 251-255 ve Koçel, a.g.e., s. 314-315.

³¹⁰ Jean Birilman, *L'Entreprise Réinventée*, Les Ed. d'Organisation, Paris 1997, s. 145; Koçel, a.g.e., s. 314-315 ve Düren a.g.e., s. 254.

uygunluğunun sağlanmasıdır. İş süreçleri üzerinde odaklanmış bulunan değişim mühendisliği günümüzde çok tartışılan ve popüler bir akım haline gelmiş bulunmaktadır.

*** İşletmelerarası Kıyaslama Yaklaşımı (Benchmarking)**

21. yüzyıl işletmeciliğinde, geleceği yönetme perspektifi çerçevesinde, fark ortaya koyan yaratıcı stratejiler ön plana çıkmaktadır. Bu yaratıcı stratejilerin hedefi, sektörde, dolayısıyla da pazarda en iyi olabilmektir. İşletmelerin en iyi, yani lider veya diğer bir deyişle öncü olma çabaları çerçevesinde, son yıllarda önemi giderek artan bir değişim yönetimi ve mükemmeli arayış stratejisi de, kıyaslama yaklaşımıdır. Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslama, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir³¹¹. Kıyaslama, küçük, büyük, bütün şirketlerin, konularında en iyi olabilmek için iş dünyasının liderleri ile kendilerini karşılaştırarak, daha yüksek ve gerçekçi hedefler belirlemelerini sağlamaktadır³¹².

Kavram, daha yüksek kalitede çıktıyla sonuçlanacak değişiklikleri ve yenilikleri bulmak amacıyla, iş ve hizmet yöntemlerinin pazardaki en iyi uygulama ve sonuçlarla karşılaştırmasıdır.³¹³ Kavram olarak kıyaslama (benchmarking) usta ile çırak arasındaki iş ilişkisine dayanmaktadır. Çırak, yaptığı işi, bir sıra (bank-bench) üzerinde oturan ustasının yaptığı ile kıyaslamakta; ustasının neyi nasıl yaptığını incelemekte ve kendi yaptığı işe uygulamaktadır.³¹⁴ Böylece çırak ustasının düzeyine gelmeye çalışmaktadır. Bu düzeye ulaşıldıktan sonra, kendisi kendi usullerini geliştirerek başkalarının kendisi ile kıyaslama yapacağı bir usta haline gelmektedir. Böylece benchmarking-kıyaslama süreci işlemler olmaktadır. Nitekim bu tanıma göre³¹⁵ benchmarking, “ekonominin her alanında en iyi performansa sahip işletmeleri bulmak, bunların karşısında kendi performansını ölçmek, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonra da onların performansını geçmeyi hedef olarak belirlemektedir.” Bu çerçeve içerisinde, bir işletme tüm faaliyetlerini, veya belli bir faaliyet grubunu, hatta

³¹¹ Kocel, a.g.e., s. 317.

³¹² Düren, a.g.e., s. 268.

³¹³ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s. 141.

³¹⁴ Kocel, a.g.e., s. 316-317.

³¹⁵ Laster Thurow, **Kıran Kıran**, Çev: Ayşe Karasu, AFA Yay., İstanbul, 1994, s. 283.

belirli bir faaliyet grubu içindeki belirli işleri, benchmarking konusu yapabilir. Kıyaslama konusundaki ilk sistematik örnek, Xerox şirketinin 1979 yılında yaptığı çalışmalar gösterilmektedir. Bu konudaki ilk kitapta, yine Xerox firmasının kıyaslama çalışmalarına liderlik etmiş olan, Robert C. Camp tarafından yazılmıştır³¹⁶.

Kıyaslama tanımsal analizde, temel nitelikte olan dört kavramın altının çizilmesi gereği vardır³¹⁷:

- * Kıyaslama, süreklilik arz etmesi gereken bir değerlendirme sürecidir,
- * Kıyaslama bir değerlendirme ve ölçerek karşılaştırma yöntemidir,
- * Kıyaslama bir uyarılma faaliyetidir,
- * Kıyaslama rakipleri değil, iyiler içinde en iyi olanı, yani lider olan şirketleri hedefleyen bir yaklaşımdır.

İşletmeler, kıyaslama yaklaşımını, aşağıdaki beş düzeyde yenileştirme ve iyileştirme çabalarını desteklemek amacıyla benimsemektedirler³¹⁸:

- * Müşteri beklentilerine daha iyi cevap verebilmek,
- * Dış çevre unsurlarını inceleyerek, daha geniş bir vizyon çerçevesinde hedef belirlemek,
- * Verimlilik konusunda doğru ölçüler ve kriterler belirlemek,
- * Rekabetçi avantaj elde etmek,
- * Sürekli olarak daha yüksek performanslı yöntemler araştırmak, bulmak ve entegre etmektir³¹⁹:

Kıyaslama türleri :

İşletme faaliyetlerinin hemen hepsi kıyaslama konusu yapabilir. Kıyaslama çalışmaları, bir firmadaki bütün faaliyetler, ürünler, hizmetler, fonksiyonlar ve iş süreçleri için yapılabilir. Kıyaslama çalışmaları, bir firmadaki bütün faaliyetler, ürünler, hizmetler, fonksiyonlar ve iş süreçleri için yapılabilir.

Yaklaşım açısından değerlendirildiğinde, kıyaslama çalışmaları, ilk olarak iki düzeyde sınıflandırılabilir³²⁰:

³¹⁶ T.Koçel, a.g.e., s. 317 ve Düren, 2000'li Yıllarda Yönetim, a.g.e., s. 271.

³¹⁷ Gerald J.Balm, Elauer et Ameliorer Ses Performances; Le Benchmarking, Trad: Nicole Turbe-Suctens Afnor, Paris, 1994, s. 16-18.

³¹⁸ Robert C. Camp, Le, Benchmarking: Pour Atteindre L'Excellence et Depasser, Vos Concurrents, Trad: Marie Waquet, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1993, s. 38.

³¹⁹ Gerald J. Balm, a.g.e., s. 69.

³²⁰ Düren, a.g.e., s. 277-281; T. Koçel, a.g.e., s. 318-319; Michael Petirl-Etienne, a.g.e., s. 99.

- * Stratejik kıyaslama: Daha çok, içinde bulunulan rekabet koşullarının derinlemesine analizini gerektiren bu yaklaşım, işletme için iki düzeyde yarar getirmektedir:
 - Güçlü ve zayıf tarafların rakiplerle karşılaştırılması,
 - İyileştirilecek süreçlerin belirlenmesine yönelik stratejik kararların verilmesi.
- * Operasyonel kıyaslama: Bu yaklaşımda söz konusu olan, işletmenin, lider konumunda veya kendisine göre daha iyi durumdaki diğer firmalardan öğrenme yoluyla, kendi fonksiyon ve süreçlerini iyileştirme yolunda çalışmalar yapmasıdır.

Kıyaslama çalışmaları, kapsadıkları konu bakımından, iki düzeyde gruplandırılabilir³²¹:

- * Süreçlerin kıyaslanması: Bu tip bir kıyaslamada, benzer işleri en etkin şekilde gerçekleştiren şirketler aranmakta ve onların çalışmalarından yararlanılmaktadır.
- * Performans kıyaslaması: Burada söz konusu olan, işletmenin ürün veya hizmetlerinin, rekabet içindeki konumunun belirlenmesidir. Fiyat, teknik özellikler, yan hizmetler, güvenilirlik gibi özellikler, kıyaslamaya konu olan temel performans kriterleridir.

Uygulamada, kıyaslama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi yöntemleri açısından bakıldığında, kıyaslama türlerini, “kuruluş içi kıyaslama, rakiplerle kıyaslama, fonksiyon bazında kıyaslama, yatay kıyaslama, liderlerle kıyaslama ve danışmanlık aracılığıyla kıyaslama” olarak, altı grupta sınıflandırmak mümkündür. Kıyaslama birbirini takip eden dört temel adımı içermektedir.

Bunlar: “Planlama, analiz, entegrasyon, uygulama”dır.³²²

Kıyaslama sürekli bir arayışın ifadesidir. Bu arayış daima daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk yapmaya; bunun için bu işin en başarılı olanları örnek alma yönündedir.³²³ İşletmelerarası karşılaştırmanın temel hedefi, işletme bünyesinde gerekli değişiklikleri yaparak ve önlemleri alarak işletmenin rekabet

³²¹ Düren, a.g.e., s. 278.

³²² Coşkun C. Aktan, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayını, İstanbul, 1997, s. 121 ve Robert C. Camp, a.g.e., 'den A. Zeynep Düren, a.g.e., s. 290-305.

³²³ Koçel, a.g.e., s. 319-320.

gücünü arttırmaktır. Benchmarking uygulamaları, sadece ulusal düzeyde faaliyet gösteren firmalar arasında yapılmamalıdır, aynı zamanda uluslararası düzeyde faaliyet gösteren ve kıyaslamaya imkan verecek firmalar arasında da yapılmalıdır. Uluslararası Benchmarking, başarılı rakip firmaların, rekabet ortamında, onları başarıya götüren stratejileri konusunda bilgi edinmektir. Yeniden bir strateji oluşturmak yerine, rakip firmalar tarafından başarıyla uygulanmış, test edilmiş stratejilerden yararlanmak zaman ve maliyet tasarrufu sağlayacak güvenli bir yoldur.

*** Öğrenen Örgütler (Organizasyonlar)**

Öğrenen örgütler kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personeli geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir³²⁴. Bazılarına göre organizasyonel öğrenme uzun vadede bilgi ile performansı birleştiren bir süreçtir, bazılarına göre çalışanların davranışlarında değişiklik yapmak olaydır ve diğer bazılarına göre de öğrenen organizasyon kavramı, bir felsefe ve düşünce sistemidir³²⁵.

Öğrenen örgütler, işgörenlerin arzu edilen sonuçları elde edebilmeleri için kapasitelerini genişletebildikleri, yeni ve kapsamlı zihinsel modeller geliştirebildikleri ve ortak vizyon oluşturmak suretiyle öğrenmeyi birlikte gerçekleştirebildikleri örgütler şeklinde tanımlanabilir. Bilgi çağı örgütleri karakterize eden bir diğer boyut da, bu organizasyonların “öğrenen örgütler” olmalarıdır. Bilgi toplumunun bir gereği olarak ortaya çıkan öğrenen örgüt olgusu, bilginin oluşumu için insan kavramı üzerinde odaklanmıştır. Bu ise, insanın kendini tanıyıp-geliştirmesi için gerekli sistemlerin oluşturulmasıyla mümkündür. Kendini tanıyan insan, yaşadığı ortamda ne tür değişiklikler yapabileceğinin farkına varabilen insandır. Bu ise, örgüt bireyinin sürekli bir öğrenme süreci içinde yaşaması sonucunu doğuracaktır.

Öğrenen örgüt kavramı, ilk defa Peter Senge'nin, 1990 yılında yayınlanan “Beşinci Disiplin” isimli kitabında sistematik şekilde incelenmiştir. Öğrenen örgütler kavramı, sistem düşüncesine dayanmaktadır. P. Senge tarafından, Beşinci Disiplin olarak nitelendirilen Sistem Düşüncesi, bir işletmeyi farklılaştırmış parçaların

³²⁴ Koçel, a.g.e., s. 337.

³²⁵ David Garvin, “Building Alearning Organization”, *Harvard Business Review*, July 1993, s. 79.

birbirini sürekli olarak etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içeren bir bütün olarak değerlendirir³²⁶. Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki, bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinde değişimi olarak algılanmalıdır.³²⁷ Öğrenme olmadan, şirketler ve bireyler sadece eski deneyimleri ve uygulamaları tekrar ederler. Değişim, bir maske gibi yapay kalır; iyileşmeler ya rastlantılar sonucu meydana gelirler, ya da kısa ömürlü olurlar.

Öğrenen örgüt, bireyin kendine yönelmesi, kendi eksiklerinden yola çıkması, başka sorumlular aramadan kendini düzeltmeye çalışması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, tüm yaşamında daha iyi olmak için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilgilerini yenilemesi ve bilgi üretimine katkıda bulunması, kısaca kendini geliştirmesi için farklı ortamlar yaratan örgüttür. Öğrenerek kendini yenileyen, değişen ve güncel olabilmeyi başaran öğrenen örgütler amaçlarına daha kolay ulaşmakta, örgütsel yaşamda uygulamak istediklerini daha kolay hayata geçebilmektedirler³²⁸. Öğrenen organizasyonlar, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde, çalışanların geleneksel düşünce yapılarından uzaklaştıkları bir organizasyon anlayışından hareket eder. Öğrenen bir organizasyon insanların, kendi gerçeklerini nasıl oluşturacaklarını keşfedecekleri bir yerdir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, işletme içinde bireysel öğrenme düzeylerinden kolektif, yani birlikte öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak bir köprünün kurulmasını gerektirmektedir. Bu köprü, üç önemli unsurun birlikte geliştirilmesiyle oluşacaktır. Bu unsurlar iletişim, şeffaflık ve entegrasyondur (birleşme ve bütünleşme)³²⁹. Öğrenen organizasyon kavramı, personel yetiştirme ve geliştirmeye büyük önem vermektedir. Organizasyondaki kültür ve ortamın, personeli bu yönde teşvik edici olması gerekmektedir. Nitekim günümüzün hızla değişen ve artan rekabet ortamında, en uygun yaklaşımın “öğrenen organizasyon” yaklaşımı olduğu ileri sürülmektedir.³³⁰ Bu tür organizasyonlar hem bilgiyi bulma,

³²⁶ Düren, a.g.e., s. 135 ve Koçel, a.g.e., s. 336.

³²⁷ David A. Garvin, “Öğrenen Bir Organizasyon Kurlmak”, *Bizden Haberler Dergisi*, Koç Topluluğu, Ağustos-Eylül 1993, s. 3.

³²⁸ Şimşek, a.g.e., s. 386.

³²⁹ Gil J. Brobst et Betina S.T. Büchel, *La Pratique de L'Entreprise Apprenante*, Trad: Patrick Detzel, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1997, s. 11; Düren, a.g.e., s. 138.

³³⁰ Garvin. a.g.e., s. 80.

yaratma, hazmetme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgi ve ilhamı karar ve davranışlara yansıtmada yetenekli organizasyonlardır.

Öğrenen organizasyonların en önemli bir gelişim ayağı da, müşteri sermayesidir. Bir işletmenin entelektüel varlıklarının içinde, öğrenmeye ayrıcalıklı destek veren unsurların başında, müşterilerden elde edilen bilgiler gelmektedir. Öğrenen bir örgüt, insanların kendi gerçeklerini ve geleceklerini nasıl yaratacaklarını ve değişeceklerini keşfettikleri bir yerdir. Bunu gerçekleştirmek için temelde bir zihniyet değişikliğini gerçekleştirmeye yarayacak olan bir takım ilkelere gereksinim duyulmaktadır. Bu ilkeler³³¹; “sistem düşüncesi, bireysel ustalık, zihinsel modeller, ortak vizyon ve ekip halinde öğrenme” şeklinde sıralanabilir.

P.Senge, öğrenen organizasyonların kurulmasına hayati destek veren beş disiplin ortaya koymaktadır³³²:

- * Kişisel hakimiyet disiplini: Bireyin kişisel görme ufkuyla sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjisini odaklaştırma, sabrını geliştirme ve gerçeği objektif olarak görme disiplini.
- * Zihni modeller disiplini: Bireyin dünya anlayışını ve eylemlerini etkileyen, zihinde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımları ve genellemeleri iyileştirmeyi ve değiştirmeyi konu alır.
- * Paylaşılan görme gücünün oluşturulması: İnsanlar kendilerine söylendiği için değil de kendileri istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler.
- * Takım halinde öğrenme: Bu, bir grubun üyelerinin varsayımları askıya alıp, gerçek bir birlikte düşünme eylemine girebilmesi disiplini.
- * Sistem düşüncesi: Olayları bir ağ, örgü halinde daha açık seçik, birbiriyle ilişkili şekilde görme olanağı verir.

*** Yalın Yönetim ve Organizasyon**

Küreselleşme sürecinin yeni rekabet koşulları, işletmeleri, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yapısal anlamda yenilikler yapmaya zorlamaktadır. Doğru büyüklük arayışı, küçülme, taşeronlaştırma gibi uygulamaların yanı sıra, 1990'larda

³³¹ Şimşek, a.g.e., s. 386.

³³² Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin*, Çev: Ayşegül İldeniz- Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayını, İstanbul, 1993, s. 15-21.

yönetim düşüncesine hakim olmaya başlayan önemli bir yaklaşım da yalın yönetimdir. T.J. Peters ve R. H. Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" kitabında belirledikleri başarılı şirketlerin temel özelliklerinden birisi yalınlaştırılmış yapı niteliğidir. Kusursuz şirketlerin tümünde, yazarların gözlemlediği ortak özellik, ürün bölümlerinin yalın bir biçimsel yapıya sahip olmalarıdır³³³.

Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi, küçülme gibi kavramlar ile yakından ilişkili ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan yalın üretim, seri üretim sistemine karşı geliştirilmiş, esnekliği sadeliği, ekip çalışmasını, eş zamanlı çalışmayı, toplam kaliteyi ve müşteri odaklılığı birleştiren bir anlayıştır. Yalın organizasyon, değer oluşturmaya olumlu bir katkı sağlayacak şekilde fonksiyonların, departmanların, süreçlerin yeniden tanımlanması ve düzenlenmesidir³³⁴. Daha çok, üretim süreçlerinin sadeleştirilmesini hedefleyen bu yalınlık, her türlü gereksizliklerden arınmış bir sistem olarak tanımlanmaktadır: Yalın üretim, yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan (hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süresi, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en aza indirildiği) üretim sistemidir. Bu çerçevede yalın işletme, "ürün tasarımından başlayıp, yan sanayi, ana üretim fabrikası ve müşteriye kadar uzanan bütün unsurları, küresel ölçekte ve uyum içinde, yalın üretim prensipleri dahilinde koordine eden girişim" olarak tanımlanmıştır³³⁵.

Bu kavram, tüketicilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmek için organizasyon yapısının daha basitleşmesini ifade ediyor. Yalın örgütlerde, katma değer oluşturmayan faaliyet ve mevkilerin elimine edilmesi, işi yapan ile karar verenin mümkün olduğunca birbirine yakınlaştırılması öncelikli bir hedeftir³³⁶. Yalın üretim sisteminin 1990'larda gördüğü ilgi, yönetimde yalınlık arayışlarını da beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede, katılımcı karar sistemleri geliştirilmeye, ast ve yönetici sayıları azaltılmaya ve bilgi işçisi kavramı ön plana çıkartılmaya başlanmıştır.³³⁷ Geleneksel piramidal örgüt yapıları, yerini, yatay

³³³ Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman Jr., *Yönetme ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış*, Çev: Selami Sargut, Altın Kitaplar, Bilimsel Sorunlar Dizisi, İstanbul, 1987, s. 420.

³³⁴ James P. Womack ve Daniel T. Jones, *Yalın Düşünce*, Çev: Nesime Aras, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 23.

³³⁵ James P. Womack, Daniel T. Jones ve Daniel Roos, *Dünyayı Değiştiren Makine*, Çev: Osman Kabak, Otomotiv Sanayi Derneği Yayını, İstanbul, 1992, Terim ve Kısaltmalar Bölümünden alınmıştır.

³³⁶ Koçel, a.g.e., s. 314.

³³⁷ Jean Brilman, *L'Entreprise Réinventée, Les Ed. d' Organization*, Paris, 1997, 5'eme Edition, s. 121.

örgütlenmeye bırakmış, astla üst arasındaki mesafe daralmış ve örgütler böylece daha şeffaf hale gelmeye başlamıştır.

İşletme yapılarını inceltmeyi hedefleyen yalın yönetim felsefesi, beş yönlü bir yaklaşım üzerine kuruludur³³⁸:

- * Geleceği öngörme yaklaşımı: Gelecek dönemlerle ilgili eylem planlarını derinlemesine öngörebilme yeteneğini geliştirmek,
- * Duyarlılık yaklaşımı: Çevresel faktörleri çok yönlü olarak anlamaya çalışarak değişikliklere uyum sağlamak,
- * Global (bütüncül) yaklaşım: Şirketi ve çevreyi bir bütün olarak algılamak ve karmaşık sistemlerde faaliyet gösterme cesaretini geliştirmek,
- * Dinamik yaklaşım: Mevcut ve mümkün bütün kaynakları kullanmak,
- * Tutumluluk (ekonomik olma) yaklaşımı: Her türlü israfı önlemek ve rasyonel yönetim.

Şekil 9.3. Yalın Yönetim-Geleneksel Yönetim Karşılaştırması³³⁹.

	Yalın Yönetim	Geleneksel Yönetim
Yönetici	Antrenör	Patron
Yönetimin amacı	Krizleri önlemek	Krizleri yönetmek
Talimatlar	Önceri	Emir
Haberleşme	Serbest, yatay	Yönlendirilmiş direktif verici
Hatalara tepki	İyileştirme arayışı	Cezalandırıcı
Eleştirilere bakış	Dinleyici, kulak verici	Olumsuz bakış
Karar verme	Ekip halinde	Patron veya yönetici tarafından
Personel geliştirme	Çok yönlülük	Uzmanlaşma
Değişime bakış	Açıklık ve esneklik	Zayıf, tutucu
İş yapma biçimi	Katılımcı	Emirleri yerine getirici
İyileştirmeye ilgi	Yüksek	Düşük
Üretim yönetimi	Müşteri siparişlerine göre	İşletme kapasitesi ve olanaklarına göre
Denetim	Entegre	Ayrı bir servis
Kaliteye bakış	Sürekli iyileştirme	Normlara ve kabul edilebilir niteliklere uygunluk
Tedarikçilere bakış	Ekibin bir parçası iş ortağı	Sipariş alıcı

Bugün artık geleneksel örgüt piramitleri, alt kademe çalışanlarının katılımına olanak tanıyan ve işbirliği kanallarını geliştiren, daha az kaynakla daha çok ve doğru iş, yani, geleceği olan işleri yapmayı destekleyen, yalın örgütsel modellere dönüşmek zorundadırlar. Yalın yaklaşım, daha azla daha çoğu başarmak olduğuna göre, bu

³³⁸ Düren, a.g.e., s. 84.

³³⁹ Düren, a.g.e., s. 87.

çerçevede daha az yönetmek de daha iyi yönetmenin ön koşulu haline gelmektedir. Yalın yönetim ve organizasyon felsefesi, 1970'li yıllarda Japonya'da üretim yönetiminde toplam kalite ve tam zamanında üretim yöntemleriyle oluşmaya başlamışsa da, yönetsel niteliği, daha çok 1980'li ve 1990' lı yıllarda, batılı şirketlerin, Japonların kazandığı avantajı yakalamak için gösterdikleri çabalar sonucu gelişmiştir.

*** Sanal Organizasyonlar**

Küreselleşmenin yoğun olarak hissedilmeye başlandığı 1990'lı yıllardan itibaren, küreselleşmenin sonucu olarak, enformasyon ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin bilgi çağıının ortaya çıkmasının temel nedeni olduğu bilinmektedir. İletişim teknolojisinin sağladığı olanaklar, küresel alana yayılmış işletmeler için zaman ve mekan açısından mesafeleri önemsizleştirmiş, bu durum, küreselleşmenin temel dinamiklerinden biri olmuştur. Bilgisayar uygulamalarının gösterdiği gelişme ve yaşamın hemen her noktasına girmiş olması ile, yeni düşünce, yaklaşım ve davranış biçimleri ortaya çıkmaya başlamıştır. İnteraktif medya, sanal tasarım, sanal ameliyat, sanal disko, bilgi-otoyolu, siberuzay (cyberspace), dijital yaşam ve benzeri kavram ve uygulamalar bilgi çağını karakterize eden uygulamaların bazı örnekleridir. Bu gelişmeler, organizasyon yapı ve süreçleri doğrudan etkilemiş, bunun sonucu olarak sanal organizasyonlar ortaya çıkmıştır.

Sanal kavramı, fiilen mevcut olmayan; fakat sanki varmış gibi görülen, hissedilen anlamındadır. Sanal gerçeklik de, bu fiilen olmayan olayın sanki mevcutmuş gibi hissedilmesi, sanki gerçekmiş görülmesini ifade etmektedir³⁴⁰. Bilgisayarda tasarımı yapılan bir sinema koridorları içine girip yürümek; telekonferansla toplantı yapmak; bir ürünü çeşitli derecelere yönünü çevirerek onu farklı açılardan görmek bu manada sanki gerçekmiş gibi hissedilen, yaşanan sanal örneklerdir.

Sanal organizasyonu, değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacıyla ve haberleşme teknolojisi yardımı ile birbirine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlamak mümkündür³⁴¹. Sanal organizasyonlar, herhangi bir coğrafi sınırlamalardan etkilenmeksizin, yönetsel ve örgütsel faaliyetler için gerekli olan

³⁴⁰ Koçel, a.g.c., s. 340.

³⁴¹ Koçel, a.g.c., s. 319.

temel yetenekleri, her türlü kaynağı ve pazar imkanlarını bir araya getirebilen sanal yapılardır. Sanal organizasyon, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki, tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal ve veya hizmet sunan bir organizasyondur.³⁴² Günümüzdeki işletmeler açısından ideal kuruluş ve yerleşim yeri kavramı köklü değişime uğramış, bilgi ağının oluşturduğu imkanlar sayesinde, sanal organizasyonlarda, örgütsel faaliyetleri yerine getirenlerin aynı mekanda bulunması gerekmekte, farklı mekanlardan üretimin değişik süreçlerine katılabilmektedirler.

*** Sanal organizasyonların özellikleri³⁴³:**

- * İletişim teknolojisi ile birbirine bağlanmış olmalarıdır.
- * Sanal organizasyon uyum yeteneği (adaptability) yüksek bir organizasyondur.
- * Müşteri taleplerine cevap verme süresi kısa olan organizasyonlardır.
- * Sanal organizasyonun temeli bilgi ve uzmanlıktır.
- * Sanal organizasyonun başarısı, şebeke içinde yer alan birimler arasında yüksek derecede güven olmasına bağlıdır.
- * Sanal yapılarda örgütsel unvanlar da önemini kaybetmektedir.
- * Sanallık arttıkça işletmeler “içi boşalan” kuruluşlar haline gelmektedir.
- * Organizasyonlarda sanal hale gelme çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Stratejik birliklerin oluşması, ortak teşebbüsler, outsourcing kontratları, informal bazdaki yardımlaşma gayretleri sanallaşmaya doğru gidişin örnekleri olarak kabul edilebilir.

Sanal organizasyon ile şebeke organizasyonu arasında bir ilişki olduğu şüphesizdir. Bu ilişki, bazen söz konusu iki kavramın, eş anlamlı olarak kullanılmasına yol açmaktadır. Sanal organizasyon, şebeke organizasyonunun özel bir şeklidir. Yapılanma geçicidir, proje bazındadır. Projenin amaca ulaşması ile sona erer. Lider tek değildir. Projeden projeye ve amaca göre değişir. Sanal organizasyon yapıları için en uygun örneklerin başında bankalar gelir. Günümüzde, karmaşık ve yoğun veri yığınları ile çalışan bankalar ve şirketler, haberleşme, muhasebe, stok kontrol, baskı işleri, büro otomasyonu gibi alanlarda sanallığın baş aktörü

³⁴² Hasan Çoban, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, DPT Yayınları, 1996, s. 43.

³⁴³ Koçel, a.g.e., s. 342-345.

bilgisayarlardan önemli ölçüde yararlanmaktadırlar.³⁴⁴ Hizmetlerin yoğun hareketlilik gerektiren geleneksel bankacılığın yerini, otomasyona dayalı bankacılık almaktadır.

*** İnsan Kaynaklarında İndirim/Küçülme (Downsizing)**

Küçülme olayı, diğer pek çok yeni kavram ve uygulamalar gibi, yönetim uygulamalarında yaygın bir şekilde ortaya çıkan bir olay haline gelmiştir. “Küçük güzeldir” fikri, daha 1973 yılında E.F. Schumacher tarafından etkinlik ve başarı için tavsiye edilmişti³⁴⁵. 1990'lı yıllarda gözlemlenen küçülme ve sadeleşme eğilimlerini, H. Mintzberg, “yenilikçi örgütlere geçiş” olarak değerlendirmektedir. Yenilikçi örgüt, esnek biçimde çalışan, organik ve müşterilerinin ihtiyaçlarına doğrudan tatmin getiren, cevap veren yapılardır. Yenilikçi örgüt, hiçbir standart şekillendirmeye dayanmayan, bürokrasinin tuzağına düşmeyen ve her şeyden önce esnek kalabilmeyi başaran yapıdır.³⁴⁶ Küçülme (downsizing) olarak ifade edilen olay, işletmelerin rekabet gücünü artırabilmek için başvurdukları bir uygulama olmuştur. Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak (proaktif) aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş ve süreçleri azaltma anlamındadır.

Küçülme uygulaması ile, bir organizasyonda mevki sayısı ve çalışan sayısı azalmaktadır. Organizasyonlar, belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için bilinçli tarzda yapılmakta olan işleri, bu işleri yapanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda bir küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, değişim mühendisliği, kademe azaltma gibi kavram ve uygulamalarla yakından ilişkilidir.³⁴⁷ Downsizing olarak adlandırılan personel sayısında indirim gitme yöntemi, 1980'li yılların, özellikle Amerikan Şirketleri tarafından, rekabet üstünlüğü sağlamada, maliyetleri azaltıcı bir yöntem olarak uygulanmaya başlanmıştır.

³⁴⁴ Bülent Gönç, *Bankacılık ve Bilgisayar, Türkiye'de Bankalar ve Bankacılık Sistemi*, İBAR Grubu, İstanbul, 1989, s. 46.

³⁴⁵ E. F. Schumacher, *Küçük Güzeldir*, Çev: Osman Deniztekin, Cep Kitapları, 3. Baskı, İstanbul, 1995, s. 47.

³⁴⁶ Henry Mintzberg, *Le Management, Voyage au Centre des Organisations*, Trad: Jean- Michel Behar, Les Ed d'Organisation, Paris, 1990, s. 288.

³⁴⁷ Brilman, a.g.e., s.87.

Küçülmenin amaçları ve stratejileri³⁴⁸: Maliyeti düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek, haberleşmede bozulmaları azaltmak, daha çok sonuca-dönük çalışır hale gelmek, işletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, güçlendirmeyi (empowerment) hızlandırmak, verimliliği artırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi artırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek, hiyerarşik kademeleri azaltma (delaying), esas faaliyetiniz olmayan her türlü yan uğraşı satma, orta kademe yöneticilerinden kurtulma, stratejik önemi olmayan her şeyi işletme dışına kaydırmaktır.

* Kademe Azaltma (Delaying)

Önümüzdeki yıllarda büyük şirketler, kendilerinden daha küçük, daha hızlı ve daha yenilikçi olan şirketlerle rekabet etmekte zorlanacaklar. Bu çerçevede eğilim daha çok, birleşme veya satın alma yerine, şirketler arasında stratejik ittifaklar kurma yönünde olacak. Bunun başlıca nedeni ise, şirketlerin daha fazla büyümekten kaçınmaya başlamalarıdır³⁴⁹. Küçülme olayı ile çok yakından ilgili bir diğer yönetim kavramı ve uygulaması da “kademe azaltma” -delaying- kavramıdır. Kademe azaltma veya yassılaşma, organizasyonlarda en alt kademe ile en üst kademe veya karar verenlerle kararı yerine getirenler arasında hiyerarşik uzaklığı yakınlaştırmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır.

Organizasyonlarda kademe azaltma ile yönetim alanı arasında, doğru orantılı sayılabileceğimiz bir ilişki vardır. İşletmeler ne kadar hiyerarşik bir yapı kazanırsa, yönetim ve denetim o oranda azalacaktır. Böylece organizasyon yapısı daha basık (flat) hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buralardaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak ve büyük bir olasılıkla, iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi, hem işletmenin organizasyonunu daha yalın hale getirmek, hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır.

Kademe azaltma ile paralel giden diğer uygulama da organizasyonlardaki statü ve kademe ifade eden unvanların ortadan kaldırılması uygulamasıdır. Bu uygulama, diğer iki uygulama ile yakından ilgilidir. Birincisi organizasyonlarda

³⁴⁸ Koçel, a.g.e., s. 332 ve Düren, a.g.e., s. 75.

³⁴⁹ John Naisbitt, *Global Paradoks, Büyüyen Dünya Ekonomisi'nin Güçlenen Oyuncuları*, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994, s. 9.

yapılanmanın fonksiyon temelinden süreç yenileme temeline kaydırılması ile, yani süreç yenileme (reenginncering) sonucu, fonksiyonel farklılaşmaya dayanan unvanlar geçersiz hale gelmiştir. Örneğin, insan kaynakları müdürü, finans müdürü iki ayrı unvan yerine ikisini de birleştiren “kaynak kullanım sorumlusu” gibi, bir unvan kullanabilmektedir.

Unvanların değiştirilmesinde etkili olan ikinci uygulama da, daha çok hiyerarşik farklılığa dayanan unvanların, organizasyonların basıklaşması, liderlik ve koçluk (coach) uygulamalarının ön plana çıkması ve sıfır hiyerarşiye gidiş karşısında yetersiz kalmalarıdır. Bu nedenle örneğin “takım lideri”, “grup koç'u” gibi hiyerarşi temelli olmayan unvanlar kullanılmaya başlanmıştır³⁵⁰. Kademe azaltmak suretiyle organizasyonların daha basık ve yatay hale gelmeleri, hem klasik teorinin temel kavramı olan “yönetim alanı”nı genişletmekte, hem de yine klasik teorinin “yetki devri” kavramı yerine “güçlendirme- empowerment” kavramını ortaya çıkarmaktadır.

*** Personeli Güçlendirme (Empowerment)**

Bilgi toplumuna geçiş ve küreselleşme eğilimleri, işletmeleri hayatta kalabilmek ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek için daha esnek, daha yalın, daha küçük, daha dinamik, yani hareket kabiliyeti daha yüksek yapı arayışlarına yöneltmektedir. Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı diğer yeni yönetim kavramı, “personeli güçlendirme” dir.

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir³⁵¹. Dolayısıyla güçlendirme “iş yapanın işin sahibi haline getirme”yi amaçlamaktadır. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratacak ve kaynakları bulacaktır. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısaca işin sahibi haline getirmektir.

Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek

³⁵⁰ Koçel, a.g.e., s. 334.

³⁵¹ Judith Vogt and Kentth Murrel, *Empowerment in Organizations*, Preffer and Co., Amsterdam, 1990, s. 8.

arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder³⁵². Bir yönetim kavramı olarak güç (power) değişik şekillerde ele alınmaktadır. Bunlar; pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücüdür. O halde güçlendirme, bir bakıma, çalışanları bu dört güç çeşidi itibarıyla kuvvetli hale getirmeyi ifade etmektedir.

Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi organizasyondaki üç unsur arasındaki etkileşime bağlıdır. Bunlar, yönetici, güçlendirecek personel ve organizasyonun kendisidir. Güçlendirme kavramı organizasyonun alt kademelerindeki personeli hedef almaktadır. Buralarda çalışanlar, arzu ettikleri sürece ve derecede güçlendirme gerçekleştirebilir. Yöneticileri, öyle arzuladı veya söyledi diye bu personel birden kendilerini güçlendirilmiş hissetmeyecektir. Personelin güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etki yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır³⁵³.

Güçlendirmenin başarı koşulları: Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu bilgi ve enformasyon paylaşılmasıdır. Güçlendirilmek istenen çalışanlara, kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim imkanları verilmeli ve ortamı yaratılmalı; çalışana, kullanılması gereken kaynakların verilmesidir. Performans değerlendirme, geri besleme ve olumlu pekiştiricinin gerekliliğidir. Güçlendirme, teknik olmaktan çok bir yönetim felsefesi, bir derece meselesidir. Yetiştirme ve geliştirmenin temeli olup, uzun vadeli ve sabır gerektirir.

*** Yatay Organizasyonlar**

Organizasyonların büyümesi ve küçülmesi olayı veya genel ifadesi ile “ölçek” konusu işletmeciliğin önemli konularından birisi olmuştur. İşletmelerin küçülme stratejileri, büyüklüğün geçmişte verdiği avantajı, bugünün belirsizlik ve süratli değişim ortamında yalınlığa, esnekliğe ve hıza çevirmeyi amaçlamaktadır. Küçülme ihtiyacı, 1990'lı yıllarda, işletmelerin, yatay organizasyon yapılarına geçişini gündeme getirmiştir.

Yatay işletme, müşteriye daha iyi hizmet verebilmek amacıyla, yapının, işlerden ziyade, süreçler etrafında oluşturulduğu, daha az hiyerarşi kademe içeren ve işlerin daha bağımsız ekipler tarafından yürütüldüğü bir sistemdir. Yatay

³⁵² Koçel, a.g.e., s. 321.

³⁵³ Koçel, a.g.e., s. 326-328.

şunlardır³⁵⁵: Hiyerarşik kademelerin azaltılması sayesinde, karar verme süreçlerinin hızlandırılması ve buna bağlı olarak pazara daha süratli uyum, hata ve hareketsizlik kaynağı olan departmanlar arasındaki sınırların kaldırılması, hiyerarşik kademeleri memnun etme yükünden kurtulmak, tepki ve karşılık verebilme yeteneğini hızlandırarak, etkinlik ve verimliliği artırmak, müşteri memnuniyetinin, yönetici memnuniyetinin önüne geçişi, örgütün enerjisini, hantal ve büyük yapısını yönetmekten öte, müşteriyi memnun etmek için harcamak.

Tom Peters'e göre, doğru, yani optimal büyüklük arayışı içine giren şirketlerde şebekeleşmeye, taşeronlaşmaya ve merkeze bağlı, ancak karar vermede otonom iş ünitelerine bölünmüş yatay yapılara geçiş söz konusu olmaktadır. 1990'lı yılların şirket profili otonom, küresel, güçlü ve küçüktür.³⁵⁶

*** Taşeronlaştırma (Outsourcing)**

Taşeronlaştırma (outsourcing), kaynakların dışarıya transferi ve ikinci önemdeki işlerin dışarıya kaydırılmasıdır. İşletmelerin küçülme ihtiyaçları, maliyetlerini azaltma stratejisiyle birleşmeleri sonucu oluşan bir yönetsel yaklaşımdır. Taşeronlaştırmanın öncelikli hedefi, dışarıda daha iyi yapılabilecek bir işten işletmeyi kurtarmaktır.

Performansa doğrudan katkısı olmayan ikincil faaliyetler devre dışı bırakılarak, işletme dışına kaydırılmalıdır. Yani kendi elde edecekleri sonuçlarla ilgili işleri yapacak, değer verdikleri, takdir ettikleri, ödüllendirdikleri işlere yoğunlaşacaklardır. Geri kalan işler, dış firmalara devredilecektir³⁵⁷. Dışarıdan kaynak kullanmaya yönelmek, işlerin verimsiz ve maliyet yükselten bölümlerinden, yani hantallıktan kurtulmaktır. Taşeronluk yönteminin en yaygın olarak uygulandığı alanlar, bilgi işlem, halkla ilişkiler, taşıma, temizlik, kurye, insan kaynakları danışmanlığı, tercüme ve hukuk büroları, alan araştırmaları, fason imalat ve yedek parça üretimidir.

³⁵⁴ Brilman, a.g.e., s. 144.

³⁵⁵ Brilman, a.g.e., s. 144-145.

³⁵⁶ Tom Peters, *L'Entreprise Libérée*, Tred: L. Cohen, Paris, 1993, s. 123.

³⁵⁷ Peter F. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çev: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s. 139.

Outsourcing uygulamaları, ekonomik sisteme ve işletmelere çok yönlü faydalar getirmektedir. Bu çerçevede işletmeler, öncelikle kadro genişletmenin yarattığı maddi ve manevi sorunlardan kurtulmaktadırlar. Taşeron firmalara devredilen işler için harcanan emek, para ve zaman azalmakta, firma bu tasarrufu kendi esas faaliyetini iyileştirmeye yöneltebilmektedir³⁵⁸. İşletmeler, outsourcing sayesinde teknoloji parklarının gereksiz büyümesini engellemekte, üretimin yaygınlaşmasını sağlamaktadır.

*** Yeşil İşletmecilik-Yeşil Yönetim**

Yeşil işletmecilik, ekolojik dengeye en az zarar verecek, hatta bu zararı tamamen bertaraf edecek alternatifler üzerine odaklanmak, taşeronlarını ve tedarikçilerini bu zihniyetle seçmek, yeşil ürün ve hizmeti bir pazarlama stratejisi olmaktan öteye götürmek ve yeşil yaşam kalitesinin yaratıcısı olmak demektir. Yeşil işletmecilik, aynı zamanda, firma çalışanlarının, yöneticilerin ve hitap edilen tüketicilerin de çevrecilik açısından bilinçli ve bilgili olmasını sağlamak, mükemmellik stratejisini çevre konusunda önleyici yaklaşımı öğrenme üzerine oturtmak demektir³⁵⁹. Yeşil işletmecilik, mevcut işletmecilik faaliyetlerinde ve stratejilerde küçük değişiklikler yapmanın çok ötesinde, iş yapma biçimlerinde radikal bir değişim demektir. Bu değişimin sonucu olarak, şirketlerdeki herkes, genel müdürlerden atölyelerde çalışanlara kadar, karar verme biçimlerini yani, düşünce tarzlarını değiştirmek zorundadırlar.

Yeşil şirketlerin liderleri, sürdürülebilir kalkınmayı, belirsiz, kendi kendisiyle çelişen bir kavram olarak değil, geleceğin ekonomik gerçeği olarak görürler. Bu liderler, ekonomik büyüme ile çevre sağlığının bağdaşmaz olduğuna ve dünyanın kullanılmak ve kirlenmek üzere sonsuz bir kaynak olduğuna dair inançları aşmış, tam tersine, dünyanın korunması ve yönetilmesi gereken en değerli varlık olduğuna inanan kişilerdir. Yeşil şirketlerin liderleri, şirket bilançolarının doğanın bilançosundan ayrı tutulamayacağını fark etmiş, yeşil yenilikleri pazarlara taşımakla acele eden ve gelecek kuşaklara daha iyi bir dünya bırakma konusunda, kendilerini

³⁵⁸ Düren, a.g.e., s. 81.

³⁵⁹ Düren, a.g.e., s. 191.

sorumlu hisseden iş adamlarıdır³⁶⁰. 21. yüzyılın rekabet üstü avantajlarından birinin, yeşil yönetim anlayışı ve yeşil işletmecilik faaliyetleri olacağı kesindir.

İşletmelerin yeşil sorumluluğu, çevre kirlenmesini önlemek, hammadde ve enerji kaynakları kullanımında tasarrufa gitmek ve mümkün olduğu kadar yenilebilir kaynaklara yönelmektir. Yeşil sorumluluk, doğal olarak, ekolojik etik konusunu gündeme getirmektedir. İş etiği ve ekolojik etiğin bütünleştirilmesi düşüncesi, bugün, çabaları iki önemli konu üzerine yoğunlaştırmaktadır. İşletmelerin yeşil sorumluluğu ve yeşil iş etiği, başta tüketiciler olmak üzere, toplumların diğer kesimlerinde de yeşil anlayışın yaygınlaşmasında itici güç haline gelmektedir. İşletmeler, yeşil ürün ve hizmet sunumuna verdikleri oranda, tüketicilerin çevreye olan duyarlılığı da artacaktır.

*** Yeşil Yönetim**

Yeşil yönetim anlayışı ile ilgili faaliyetleri, pazar payları ve yeşil ürün anlayışının ötesine geçiren ve “eco-business”, yani, “ekolojik iş” anlayışı haline getiren bir yaklaşımdır. Öncü stratejileri benimseyen, yeşil yönetim yaklaşımı benimsemiş ve ekolojik dengenin sürdürülmesinde kendilerini sorumlu hissedenden kuruluşlardır³⁶¹. Yeşil etik, araştırma-geliştirme ve teknolojik ilerleme alanlarında yeni bir dinamizm oluşturmaktadır.

Yeşil kalite, yeşil yönetimin temel dayanağıdır. Çevre konusunda yapılan iyileştirmeler, doğrudan kaliteyi artırmaktadır. Bu düzeyde, toplam kalite yönetimi ile çevreye duyarlılığın sonucu ortaya çıkan yeşil kalite birleşmektedir. Öncelikle ABD 'de yaygınlaşan “Toplam Ekolojik Kalite” kavramı, işletmelerin bu çerçevede, “sıfır zehirli atık, sıfır ekolojik kaza, sıfır kirlenme” gibi hedefler oluşturmalarını getirmiştir. Bu yaklaşım, felsefe olarak, toplam kalite yönetiminin mükemmeli arayış stratejileri ile birleşmekte ve böylece, işletmenin ekolojik sorumluluğu, toplam kalitenin bir ayağı haline gelmektedir. Kalite, müşteri beklenti ve kullanımına uygunluk olarak tanımlanırken, yeşil kalite de bu paralel de, ekolojik dengenin korunması gereklerine uygunluk olarak değerlendirilmelidir³⁶².

³⁶⁰ Patrick Carson ve Julia Moulden, *Green is Gold*, Harper Business-Harper Collins Publishers Ltd., USA, 1991, s. 175-176.

³⁶¹ François de Teyssier, *Entreprise et Environnement La Revolution Paradoxe*, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1993, s. 107.

³⁶² Düren, a.g.e., s. 205.

Yeşil yönetim, yönetim kurullarının ve buna bağlı olarak üst yönetimin bütünü tarafından, yeşil prensiplerin oluşturması kararının alınması ile başlaması gereken yaklaşımdır. Yeşil prensipler, daha sonra, işletme içindeki her kademeye ve faaliyete yaygınlaştırılması, sürekli olarak iyileştirilmesi ve denetlenmesi gereken prensiplerdir.

Yeşil yönetimin temel öğeleri yedi grupta toplanabilir³⁶³:

- * Yenilebilir kaynakların kullanımını yaygınlaştırmak,
- * Atıkları azaltmak,
- * Geri kazanım ve dönüşüm süreçleri ve yönetimlerini geliştirmek,
- * Yeşil denetim,
- * Yeşil pazarlama,
- * Yeşil işyeri ve çalışma ortamları oluşturmak,

Yeşil yönetim anlayışı, iş dünyasına önemli değişiklikler getirmekte, yeşil şirketler, bu yaklaşımdan, rakiplerini geride bırakacak avantajlar sağlamaktadırlar. Bu eğilim, 21. yüzyılın başarılı şirketlerinin diğer bölümlerinde vurgulanan yeni özelliklerinin yanı sıra, faaliyetlerini çevre ile dost olarak sürdürebilmeyi gerçekleştirecek yeşil şirketler olacağını işaret etmektedir.

1.9. Küreselleşmenin örgüt kültürüne etkileri

Küresel örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan sayısız tanım söz konusu olmakla birlikte, bu tanımlar genelde kavramın ya somut ya da soyut yönü üzerinde odaklaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle küresel örgüt kültürünü tanımlayan bir grup yazar, küresel örgüt kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak ele alırken, diğerleri, tanımlarında daha çok örgüt içinde direkt olarak gözlemlenebilen unsurları (törenler, hikayeler, kıyafetler, dil, gelenekler, vb.) ön planda tutmaktadır.³⁶⁴ Bu, yazarların farklı bakış açısıyla konuya yaklaşmaları kadar, kavramın zaman içinde farklı biçimlerde tanımlanmasının da doğal bir sonucudur.

³⁶³ TÜBA, TÜBİTAK, TTGV, "Çevreye Karşı Duyarlı Teknolojiler Alanına Yönelik Politikalar", Çalışma Grubu Raporu, Ankara, Mart 1996, s. 5 ve François de Teyssler, a.g.e., s. 75.

³⁶⁴ Gerry Johnson, *Strategic Change and The Management Process*, 3rd Edition, Balck well Business Publishing, USA, 1992, s. 47-51.

Küresel örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareket biçimleri aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür.³⁶⁵ Küresel kültür, küreselleşme normlarında teknoloji üretimi, en ekstrem normlarda üretimi, en ekstrem normlarda tüketimi, demokrasi ve insan haklarına saygılı, yeniliğe açık, öğrenmeye sınır koymayan, özgür düşünme vb. normların bütünü küresel kültürü oluşturmaktadır.

Küresel örgüt kültürü kavramının tüm araştırmacılar tarafından kabul gören tek bir tanımını vermek oldukça zordur. Küresel örgüt kültürünü tanımlama çabası taşıyan ilk çalışmalarda küresel örgüt kültürünün temel unsurları üzerinde durularak, kültürel değerlerin ve normların davranışları etkileme fonksiyonuyla, sosyalleşme süreci gibi olgular ön planda tutuluyordu. Günümüzde de küresel örgüt kültürü kavramını tanımlama çabaları incelendiğinde, aynı olgulara yer verildiği görülmektedir. Ancak bugün küresel örgüt kültürü tanımlanırken, konuya daha geniş bir perspektifle yaklaşılmakta ve özellikle küreselleşme olgusuna büyük önem verilmektedir.³⁶⁶ Küresel normlar bugünü değil yarını düşünmeyi gerektirir. Küresel yönetim kültürü uzun vadeli bakış açısını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle geleceğe ilişkin tahminlerde, istikrara endeksli senaryolar üretmek, uzun vadeli stratejiler geliştirmek, küresel normlarda rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için uzun vadeli düşünmek küresel yönetim kültürünün bir unsurudur.

Küresel kuruluşlar birer matris yapısı şeklinde işlemezler. Ortak bir vizyonla, değerlerle ve iş uygulamalarıyla kültürel, işlevsel ve ürün sınırlarının ötesinde bir araya gelen insanlar ve işlemler olarak faaliyet gösterirler. Bazı insanlar bir şirketin saf küresel bir kültüre sahip olmadıkça ne ölçüde küresel olabileceği konusunda kesin bir fikir sahibi değildirlere. Saf küresel bir kültürde ürün, insanlar ve işlevler açısından anavatana özgü ayrıcalıklı alanlar yoktur. Fortune dergisinin nitelediği gibi, duvarları olmayan bir dünyada, ülkesi olmayan bir şirketin yadsınamaz bir avantajı vardır.³⁶⁷

³⁶⁵ Geert Hofstede et al, "Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, V. 35, June 1990, s. 286.

³⁶⁶ Joachim Hentze ve Peter Brose, "Personalführungslehre, Grundlagen, Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führung", 2.B., Verlag Haupt Bern und Stuttgart, 1990, s. 239.

³⁶⁷ Rhinesmith, a. g. e., s. 113.

1.9.1. Küresel kültür ve küresel yönetim kültürünün oluşumu

İşletme literatürüne “firma kültürü”, “işletme kültürü” veya “örgüt kültürü” şeklinde girmiş bulunan “organizasyon kültürü”, 21. yüzyıla doğru akıl almaz bir şekilde ilerleyen işletmeler için önemi artan bir kavram haline gelmiştir. İşletmeler, örgütsel bütünlüklerini kurmak, korumak ve geliştirmek, bununla birlikte hızla gelişen iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için işletme içinde bir takım ortak değerler çerçevesinde çalışmak zorundadırlar. Bugün, bir takım kriterlere göre etkin ya da başarılı sayılan işletmelerde, mutlaka, “ küresel kültür”ün oluştuğu görülür.

Günümüzde, öncmi gittikçe daha iyi anlaşılmaya başlanan ve modern işletmeciliğin davranışsal boyutu olarak ortaya çıkan küresel yönetim kültürünün, beş oluşum süreci geçirdiği bilinmektedir. Tıpkı milletlerin kültür oluşumunda olduğu gibi küresel normlu işletmelerde de belli etkiler ve süreçler sonucu örgüt kültürü oluşur. Her şeyden önce kültür oluşumunda yönetimin rolü üzerinde durulmalı; yönetim ile yönetici özdeşleştirilmelidir. Çünkü; esas itibari ile, işletmelerde yönetim fonksiyonunun icrası yöneticiler aracılığıyla gerçekleştirilir. Yürütme fonksiyonun başı olan yöneticiler, küresel normlu bir işletmede kültürün oluşumunda en etkili faktördür. İşe alınacak elemanların seçiminde oynayacağı rol, yönetim tarzı, düşünce, duygu, inanç, hayat tarzı, kısaca, kültürü ile bir yönetici, küresel normlu bir işletmenin kültürel temelini oluşturur ve bunu devam ettirir. Kültür ve buna bağlı değerler, her yönetici için farklıdır. Çünkü, bunlar yöneticinin gerçeği algılamasına ve yetiştirdiği çevreye bağlıdır. Zira, algılanan her olayda insanların tecrübeleri, değer yargıları ve kapasiteleri önemli rol oynar.

Küresel yönetim kültürünün oluşumuna katkıda bulunan bazı belirleyici değerleri şöyle sıralayabiliriz³⁶⁸:

- * Teknik değerler: Fiziksel olaylara, bilime ve mantığa,
- * Ekonomik değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazar değerlerine,
- * Sosyal değerler: Grup ve örgüt psikolojisine,
- * Psikolojik değerler: Bireylerin kişisel ihtiyaçlarına,

³⁶⁸ Keith Davis and Robert L. Blomstrom, *Business, Society and Environment*, Mc Graww Hill Book Com., 1971, s. 131.

- * Politik değerler: Ülkenin idari şekli, rejim ve başlıca devlet politikalarına,
- * Estetik değerler: Güzellikle ilgili algılamaya,
- * Ahlaki değerler: Genel ahlak, örf, adet ve geleneklere,
- * Dini değerler: Bireylerin bağlı oldukları din ve inançlara dayanır.

Her ne kadar küresel yönetim kültürünü oluşturan veya oluşturduğunu düşünülen değerler bunlarsa da, hangi değerlerin küresel kültüre dahil edileceği konusunda tereddütler bulunmaktadır. Ayrıca, küresel iki işletme arasındaki kültürel farkları ifade etmek güçtür.³⁶⁹ Küresel yönetim kültürü bir kere oluştu mu, değişmez değildir. İç veya dış çevre koşulları, organizasyona baskı yaparak yaşamaya devam etmesi için değişime zorlar. Burada kabul edilecek genel kural, küresel normlu bir işletmenin esnek yapıya sahip olması gereğidir. İşletme, ancak böyle bir stratejiyle uyum içerisinde bulunabilir. Küresel kuruluşları yeni küresel strateji ve yapılara uydurmak çoğu zaman beş anahtar unsura bağlıdır. Bunlar: Kurumsal değerler, kurumsal iletişim finansal sistemler, bilişim sistemleri ve insan kaynakları sistemleridir. Bu unsurlar, hep bir arada şirketin küreselleşme uygulamalarını gerçekleştirmesine olanak tanıyan bütünleştirici değerler mekanizmasını ve süreçlerini oluştururlar.³⁷⁰

Bir kuruluşun değer yapısını değiştirmek yorucu ve zaman alıcı bir süreçtir. Örgütün iletişim bölümü, çoğu zaman kurumsal ve örgüt kültürü değişimi planlamasının dışında bırakılır. Aslında iç ve dış iletişim örgüt kültürünü biçimlendirmede bir numaralı araçtır. İnsan kaynakları yöneticileri, örgüt kültürünü etkilemekteki ve biçimlendirmekteki eşsiz konumlarını anlamadıkça, insan kaynaklarının kurumsal değişim sürecinde değerli bir destekçi olma şansı çok azdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin bir örgütün küreselleşmesinde kullanabilecekleri en büyük araçların biri de eğitim ve gelişmedir.

1.9.2. Küresel bir örgüt kültürü geliştirmek

Küresel bir örgüt kültürü oluşturmak için dikkati kuruluşun vizyonuna, değerlerine ve ilkelerine yoğunlaştırmalı; bölgesel ve yerel yöneticilerin bunları kendi kadrolarıyla, kendi kültürel süzgeçlerinden geçirip, uygulamaya koymalarına

³⁶⁹ Geert Hofstede, "The Usefulness of the Organizational Culture Concept", *Journal of Management Studies*, May 1986, 253-257.

³⁷⁰ Rhinesmith, a. g. c., s. 111-118.

izin vermelidir.³⁷¹ Çokuluslu şirketler, kültürlerin bireyselliğini ezmez ve ezemezler. Örgüt kültürü ne kadar güçlü olursa olsun, insanlar kendi ulusal değerlerinden ve tercihlerinden asla vazgeçmezler. İnsanlar, uyum sağlayabilir; kriz ya da belirsizlik dönemlerinde yine kendi inanç ve kültürel değerlerine sığınır.

Çoğu kimsenin kültürel farklılıklar karşısında içe kapanması ve uyum sağlayıp kendi değerlerinden vazgeçmeme kararlılığının artması bir çelişkidir. Yeni yönetim kavramlarını, kültürel açıdan kabul edemeyecek ya da isteksiz bireylere sunmanın yararı yoktur. Hiçbir örgüt kültürü, yabancı ülkelerde başarıyla yerleştirilemez. Kendi kültürlerini yerli çalışanlara benimsetmeye çalışan şirketler mutlaka sorunlarla karşılaşacaktır. Bu sorunların derecesi, hem bünyesinde faaliyet gösterdikleri yeni bölgesel ya da ulusal kültüre, hem de geldikleri ulusal kültüre bağlı olacaktır.

1.9.3. Küresel örgüt kültürünün yönetilmesi

Burada üç etkinlik söz konusudur, kavram olarak eski, ama yorum olarak yenidir. Bunlar: “Planlama, organizasyon, kontrol”dür.³⁷² Planlamanın, etkinlikleri şunlardır:

- * Küresel esin kaynağı olan bir misyon: Küresel misyonlar pek çok farklı sosyal, politik ve ekonomik koşullarla sınımlanmalıdır. Küresel bir şirket çok kültürlü işgücüyle pek çok farklı toplumda etkinlik gösterir. Misyonun, çok sayıda kültüre, sosyal, ekonomik ve politik ortamdan gelen çok sayıda insana çekici gelmesi gereklidir.
- * Küresel örgüt vizyonu: Misyonla, vizyon arasındaki temel fark, bir misyonun kuruluşunun amacına seslenmesidir. Vizyonun da şirketin misyonunu gerçekleştirdiğinde neye benzeyeceğini tanımlamasıdır. Küresel şirket vizyonları genelde yapı, yetki ve kaynak konularını içerir. Küresel bir şirket vizyonunu gerçekleştirmeye katkısı olacak tüm yetkili kişilerle aynı derecede gelişmiş küresel pazarlıklar yürütmeyi gerektiren, karmaşık bir süreçtir.
- * Küresel anlamda doğru ve eşit bir kaynak dağılım sistemi: Küresel bir örgüt kültürünün ve genelde küresel yöneticiliğin güç ve iddialı

³⁷¹ Rhinesmith, a. g. e., s. 119-120.

³⁷² Rhinesmith, a. g. e., s. 120-125.

yönlerinden biri de doğru ve eşit bir kaynak kullanım sistemi geliştirmektir.

- * Küresel ve yerel değerleri yansıtan karar ölçütleri: Çeşitli değerlerin, görüşlerin ve bakış açılarının temsil edilmesi küresel bir şirketin zengin değerlerinden biridir ve hem daha iyi stratejiye, hem de bütün seçeneklerin daha ayrıntılı değerlendirilmesine olanak tanır.

Organizasyonun, küresel örgüt duyarlılığını etkileyen beş yönü vardır:³⁷³ Yetki ve sorumluluk düzeylerini belirleme, yetki verme, resmi ve gayri resmi ağ (network) kurma ve bütünleşme mekanizmaları, küresel-işlevsel ve birimler arası eşgüdüm kuralları, küresel örgüt toplantı ve konferanslarıdır.

Kontrol, küresel bir örgüt kültürünün son yapı taşı, örgütün genel hedeflerine ve felsefesine katkıda bulunan davranış ve performansları tanıyıp ödüllendirme yöntemidir. Bu süreçte örgütün değerleri, felsefesi, vizyonu, misyonu ve izlediği yönle uyumlu performanslar takdir edilmelidir. Küresel örgütlerde ödül süreci şu dört alanda uygulanır: Performans değerlendirmesinde niceliksel ve niteliksel verilerin göz önüne alınması, küresel açıdan ve kültürel açıdan duyarlı performans değerlendirme standartları ve işlemleri, sürekli gelişimi teşvik eden ölçüm sistemleri, küresel çapta tutarlı çalışma-birimi ölçümleri ve ödüllendirme sistemleridir.

1.9.4. Küresel örgüt kültürünün rekabet açısından yararları

İyi uyarlanmış bir küresel örgüt kültürünün, rekabet avantajlarından biri de, gerektiğinde bir rakibin saldırısını göğüslemek için yerel stratejiden küresel stratejiye geçişte esnekliktir. Küresel kültürü yerel gereksinimlere uyarlamak nispeten kolay, fakat yerel açıdan duyarlı bir kültürü küresel gereksinimlere uyarlamak çok daha güçtür.

Küreselleşme ile birlikte ekonomik sınırların ortadan kalktığı dünya pazarlarında, başarının en önemli koşulu rekabet gücüdür. Bir işletmenin rekabet gücü, ürettiği malların, diğer işletmelerin mallarıyla; kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyde olmasını ifade etmektedir.³⁷⁴ Küreselleşmiş bir örgüt kültürü şirketin uzun dönemli görüşünü kolaylaştırabilir.

³⁷³ Rhinesmith, a. g. e., s. 125-128.

³⁷⁴ Michel Hammer ve James Champy, *Değişim Mühendisliği*, Çev: Sincem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s. 137.

Küresel açıdan bütünleşmiş örgütler “çiftçiden” çok “avcı-toplayıcı” dırlar.³⁷⁵ Küresel avcı-toplayıcılar en yeni teknolojiden kaynaklanan en yeni ürünü ya da en son modayı belirleyip, onu en iyi pazarlarda satmak için yollara düşerler. Bunun sonucu, kısa uzun ömürleri ve sürekli değişip uyarlanan yüksek maliyetli pazarlama çabalarıdır. Küresel çiftçiler, uzun dönemli müşteri ilişkileri kurar ve uzun bir vadede zarfında daha olgun, güvenilir ürünler satarlar. Küresel bir örgüt kültürü bir dizi uluslararası kontrol ve dengeyle örgütün ürün avlama toplama, yerine ilişkiler geliştirip sürdürmeyi yönlendirir. Bunun nedeni küreselleşmenin uzun dönemli küresel verimlilik ve yeni buluşları teşvik etmesidir. Küresel çiftçi olabilmek için yöneticilerin son derece gelişmiş bir dünya görüşüne, iyi küresel bilgi tarama becerilerine, genel iş stratejisi konusunda kesin bir önseziye ve dünya çapındaki kültürel, sosyal, ekonomik ve politik farklılıklara yönelik derin bir duyarlılığa sahip olmaları gerekir.

Rekabet stratejisi, müşteri tercihindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektedir.³⁷⁶ Lider/yöneticinin, her şeyden önce küresel bir örgüt kültürünü oluşturması gereklidir. 21. yüzyıla girerken, açık strateji ihtiyacı artmaktadır. Çünkü, kesin bir farka ve benzersizliğe nasıl sahip olacakları, farklı müşteri gruplarına nasıl rakiplerinden farklı bir şey sunacakları hakkında açık bir vizyon belirlemeyen işlemleri, yoğun rekabet tehdit edecektir. Dünyanın her yerinde işletmeler, toplam kalite yönetimi, zamana dayalı rekabet, değişim mühendisliği gibi en son yönetim anlayışları kimi zaman aşırılığa varıncaya dek kullanmaya çalışmaktadırlar. Bu anlayışlar çoğu işleri daha iyi yapmakla, operasyon etkinliğini artırmakla ilgilidir. Ancak, günümüzde bu da yeterli değildir. Herkes aynı değişkenler dizisi üzerinden çalıştığında, standart yükselmekte; ama işlemlerin hiçbirisi ilerlememektedir. İlerlemek, stratejinin temelidir ve rekabet avantajı yaratmaktır. Strateji, işletmeleri rakiplerinden farklı kılmakla ilgilidir. İşletme, yaptığı işte daha iyi olmaktan öte, farklı olmak zorundadır. İyi strateji, endüstrinin yapısal evrimiyle ve şirketin o endüstri içindeki kendine özgü konumuyla ilgilidir.

³⁷⁵ Rhinesmith, a. g. e., s. 131-134, Bkz: Blecke, Joel ve Birion A. Johnson, “Signpost for a Global Strategy”, *The Mc Kinsey Quarterly*, 1989, s. 60-71.

³⁷⁶ Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 18.

Gerçek liderler, endüstri içinde optimum konuma ulaşmaktan öte, endüstrilerini yeniden yapılandıran ve yeniden tanımlayan işletmeler olacaktır.³⁷⁷

Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri olan strateji oluşturmak, farklı bir yarışta koşmaktır. Strateji, işletmelerin ne açıdan benzersiz olacağına dair bir seçim yapmasıdır. Stratejisi olan bir işletme, açık ve net sınırlar tayin edebilmektedir. Başkalarına benzemeyen bir stratejiye sahip olmanın önemi, günümüzde gittikçe artmakta ve bu rakiplerle başa baş aynı şeylerle rekabet etmektense, seçimler yapmak, kendine sınırlar koymak ve böylece belli bir konuda benzersiz olmak anlamına gelmektedir.³⁷⁸ İşletmeler, bir rekabet avantajı elde etmek istiyorlarsa, bunu sadece, faaliyetlerini ya da iş süreçlerini daha verimli hale getirerek elde edemezler. Bunun için diğerlerinden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulmaları gerekmektedir. Bir işlemin rakiplerinden daha farklı yöntemler kullanmasını ise, stratejik konumlandırmanın anahtarı olarak göstermektedir. Endüstrinin yapısını değiştirmeyi, şekillendirmeyi başaranlar, geleceğin büyük işletmeleri olacaklardır. Herkesin yaptıklarını yapmakla, mevcut değişikliklere uyum sağlamakla yetinen işletmeler ise yalnızca iyi durumda olacaklardır.³⁷⁹

1.10. Küreselleşmenin Örgütsel Liderlik Üzerine Etkileri

Küreselleşen bir geleceğe hazırlanmak, yeni ve farklı-yenilikçi, tutkulu ve heyecanlı bir liderliği gerekli kılıyor. Bunlar hayal edilebilen ve eşsiz düşünceleri olan ve gerçek rekabet avantajları oluşturabilen insanlardır. Ortalama geleneksel liderlik önümüzdeki bin yıl için yeterli olmayacaktır. Heyecanlandırıcı liderlik çalışanlardaki inisiyatif yeteneğini ve duyguları serbest bırakmayı başarır. Liderlik karşıt güçler arasındaki gerilimi yaratıcı bir yetenekle yönetebilme yeteneği göstermektir. Fitzgerald'ın dediği gibi: "Birinci sınıf bir zekanın ölçüsü, iki zıt fikri aynı anda zihinde tutabilmesi ve hala iş görme yeteneğini korumasıdır"³⁸⁰.

Buna göre lider, diğer insanlara isteklerini yaptıran biri değil; kendi istediklerini istemelerini sağlayan biridir. Lider insanları bir değişime zorlamaz; bir

³⁷⁷ Michael Porter, *Yarının Avantajlarını Yaratmak, Geleceği Yeniden Düşünmek*, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, s. 45-47.

³⁷⁸ Porter, a. g. c., s. 46.

³⁷⁹ Michael Porter, *Rekabet Dersleri*, Kapital Dergisi, Yönetim Dizisi, Sayı:3, İstanbul, Ekim 1998, s. 32-38.

³⁸⁰ Subir Chowdhury ve diğerleri, *Management 21. C, Someday We'll All Manage This Way*, Prentice Hall, 2000, p. 15-16.

vizyon oluşturur ve çalışanları bu vizyonun bir parçası durumuna getirmede onları ikna eder. Böylece bireyler, vizyonun gerektirdiği sıkıntılara istekle, hatta hevesle koşarlar. Tıpkı Musa Peygamberin yaptığı gibi. Musa, bir vizyon lideriydi. Tek bir insanın bir halkı çöle girmeye zorlaması olanaksızdır; bu ancak vizyon ve misyonun kabulüyle mümkün olabilir. Musa, aynı zamanda kendisi bir örnek de sunmuştur. Kızıldeniz'e vardıklarında Musa "İşte planımız denize yürüyeceğiz, Tanrı suları ayıracak ve biz kuru toprak üzerinde yürüyeceğiz" dedi. Onu izleyenler ise, Kızıldeniz'e baktılar ve sonra Musa'ya döndüler: "Önce sen." Musa, önden gitti ve diğerleri onu takip ettiler.³⁸¹ Yöneticiyi lider yapan, olağanüstü durumlardaki cesaret ve risk yönetme yeteneğidir. Risk karşısında öne çıkmak ve alelade insanların alternatiflerin bittiğini sandığı bir sırada, umulmadık bir alternatif ortaya koymak, ancak liderlik yeteneği sayesinde mümkün olabilir.

Örgütte tüm çalışanlar için yaratıcı bir gerilime ihtiyaç vardır. Yaratıcı gerilim, olumlu stres düzeyinde ortaya çıkar ve en fazla liderin buna ihtiyacı vardır. "Yaratıcı gerilim" olmadan yüksek bir performans göstermek mümkün olmadığı gibi, önemli bir örgütsel fonksiyon olan "yöneltme" işlevinin başarılı bir biçimde yürütülmesi, liderin bu yaratıcı gerilimi sayesinde mümkündür. Lider yaratıcı gerilimi, sadece kendi içinde değil bütün örgütsel ve yönetsel süreçlerdeki çalışanlarda oluşturmali ve yönetmelidir. Örgütte, çalışanlar arasında güçlü bir motivasyonu ve etkinliği ortaya çıkarmak, liderin işgörenleri olumlu stres düzeyinde tutması ile mümkün olabilir.

Liderin yaratıcı gerilimi, endişe değildir. Endişe psikolojik bir gerilimdir. Liderin temel misyonu, amaç duygusu, yön ve hedef belirlemektir. Lider, mevcut gerçekliğin altında yatan güçleri araştırmaya ve gerçeğe olan dinmek bilmeyen heyecanı, sürekli diri tutmaya çaba gösterir. Gerçeklikle vizyon arasındaki boşluğa, sürekli olarak ışık tutar. Liderler bu yaratıcı gerilimi, sadece kendi içlerinde değil, tüm örgütlerinde ortaya çıkarmaya çalışırlar. Bir örgütü ateşlemenin temel dinamiği, liderin yaratıcı gerilimidir. Liderler, bu zor olan işi başarmak için vardırılar³⁸².

Liderler yaratıcı gerilimlerinin verdiği güçle, süreçlerden çok, sonuçlarla ilgilenirler. Yöneticiler en iyi ihtimalle yenilikleri takip ederken, liderler yenilikleri ortaya çıkarırlar. Liderler buna, mevcut olana, eleştirisel bakabilme yetenekleri

³⁸¹ M. Hammer ve J. Champy, **Değişim Mühendisliği**, Sabah Kitapları, Çev.:Sinem Gül, İstanbul, 1994, s. 96.

³⁸² Peter Senge, "Daha İyi Bir Dünya Yaratmak", **Executive Excellence Dergisi**, Sayı: 7, Ekim 1997, s. 380.

sayesinde ulaşırlar. Onlar ilerleme peşindedirler ve ilerlemenin motoru liderdeki yaratıcı gerilimdir. Kişisel yetenek ve vizyonlarını kullanarak insanlara ilham verirler. Bu yetenek, formel ve yönetimin soğuk ilkelerini kullanarak asla başaramayacağı yöntemlerin ötesine geçerek, tutkuları harekete geçirme yeteneğidir. Yöneticiler liderlik vasıflarına, ancak alt kademe çalışanlara güvencere ve onlara güven vererek ulaşabilirler. Bir misyon ve vizyon geliştirmek, ölçülü ve soğukkanlı olmak, riske girmek ve riski teşvik etmek, süreçleri basitleştirmek ve karşıt görüşleri bir arada uyum içinde tutmak, kolay bir görev değildir ve bütün bunlar, ancak liderin yaratıcı gerilimi sayesinde başarılabilir.

Karizmanın, örgütsel liderlik bağlamında ele alınmasında kuşkusuz 1960'lı yıllardan sonra işletme yönetimi anlayışında hakim olan “sistem yaklaşımı”nın büyük etkisi olmuştur. Daha önceleri örgütsel liderliği daha mikro bazda; lider ve onu izleyen küçük grupların etkileşimi ya da bire-bir lider-üye ilişkisi açısından ele alan yaklaşımların literatürde büyük bir öneme sahip oldukları görülmektedir. (Gerek özellikler, gerek davranışsal ve gerekse de durumsal liderlik yaklaşımlarında geliştirilen kurumların çoğu bu kategoriye sokulabilir). Buna karşılık, sistem yaklaşımının işletmeleri değişen çevre koşullarına uyum göstermesi gereken açık sistemler olarak ele alan bakışının; daha makro anlamda üst düzey yöneticilerin geniş kitleleri etkileyen liderlik davranışlarına ağırlık vermelerini ön plana çıkardığı görülmektedir.

Liderlik yaklaşımının küreselleşmenin hızlandığı 1980'li yıllardan sonra kendini daha da fazla hissettirdiği bir gerçektir. Gerek yeni örgütler oluşturan, gerekse de eski örgütlerini canlandırmak ve yeniden dinamik hale getirmek isteyen yöneticilerin etki alanlarını çok daha geniş sayıda insana yayma, heyecanlandırıcı vizyonlarını tüm çalışanlarla paylaşma, bir bütün olarak değişimi ve gelişimi sağlama gibi gereksinimleri, örgütsel açıdan makro bir liderlik anlayışını gereklilik haline getirmiş ve aslında çok eskilerden beri bilinmekle birlikte, örgütsel liderlik açısından üzerinde pek fazla durulmayan karizmatik liderlik anlayışı 1980'li yıllardan sonra tekrar ilgi odağı halini almıştır.

1990'lı yıllardan sonra ise karizmatik liderlik anlayışı, gelişmeye başlamış, dönüşümsel (transformasyonel) liderliğe doğru gelişme yaşanmaya başlanmıştır. 20. yüzyıl, dünyada yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin, yeni örgüt yapılarının ve yeni yönetim anlayışlarının doğup büyüdüğü bir yüzyılı temsil etmektedir. İşletmeler ve bu işletmelerin sahip oldukları lider/yöneticiler, çevrelerindeki hızlı değişim ve

gelişmeler nedeni ile, bu yüzyılda hiç beklemedikleri veya önceden göremedikleri fırsat veya tehditlerle karşı karşıya kalmışlardır. Böyle bir ortamda varlıklarını sürdürebilenler ise, bu değişim ve gelişmeleri önceden görebilen ve bunlara karşı hazırlıklı olan işletmeler olabilmiştir ve gelecekte de öyle olması beklenmektedir.

İşletmelerin, günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatmaları, etkinliklerini artırabilmeleri, çalışanların işletmeye bağlılıklarının sağlanabilmesi, ancak işletme lider/yöneticilerinin güçlü bir vizyon ve misyona sahip olmaları ile mümkün olabilecektir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki yetenek ve vizyon, onun yaşamını devam ettirmesini sağlayacak; işletmeyi canlı tutacaktır. Fakat, aynı zamanda işletmede sürekli bir vizyonun oluşturulması büyümeyi, gelişmeyi, işletmenin kendini yenilemesini, değişime ayak uydurabilmesini ve yerel, ulusal ve küresel ekonomiye gerçek katkılarının sağlanmasına neden olacaktır. Ancak tüm bu istenen başarının sağlanması da, bir vizyon ya da misyona sahip olmaktan çok, bunu işletme çalışanlarına vizyon ve misyon bildirileri ile aktarmakla mümkün olabilecektir. Sadece sözlü olarak ifade edilen ve çalışanlara yazılı olarak bildirilmeyen vizyon ya da misyonların ömrü çok kısa olacak ve istenilen başarı sağlanamayacaktır. İyi bir vizyon ve misyon bildirimi ise, lider/yöneticilerin yönetsel sezgilerinde esnek ve yenilikçi olmaları için açık bir yön vermektedir. Aynı zamanda, vizyon yazılı olarak ortaya konulduğunda ve sürekliliği anlaşıldığında, insanların vizyona bağlılığı da artmaktadır. Bu da işletmelerin başarılarının çok uzun dönemler artarak devam etmesini sağlamaktadır.

Ortak bir vizyon bildirisi geliştirmek için çok düşünmek gerekmektedir. Ama, yola çıktıktan sonra olağanüstü bir zaman ve enerji tasarrufu sağlandığı da görülmektedir. Sonuç, yalnızca bir vizyonun paylaşılması değildir. Bu süreç, hem lider-yöneticiyi hem de sürecin bir parçası olan diğer insanlarla ilişkilerini değiştirmekte, yaşam kalitesini yükseltmektedir.

Görüldüğü gibi, eğer misyon bildirisi yanlışsa, bunu takip eden her şey de yanlış olacaktır. Bunun için misyon bildirisinin doğru olması ve açıkça anlaşılması çok önemlidir. Bir misyon üzerinde görüş birliğine varmak da ilk bakışta görüldüğü kadar kolay değildir. İyi işleyen işletmeler için bile bunu belirlemek oldukça zordur. Kısaca, her işletme kendine has ve onu değerlerinden ayırt eden, eşsiz kılan işletme içi yeteneklere ve işletme dışı fırsatlara sahiptir. Bunlar, ancak işletme kendine has bir misyon bildirisi geliştirdiği zaman ortaya çıkabilecektir. Öyle ise, işletmeler ve işletmelerdeki lider/yöneticiler, bir an önce bir misyona ve misyon bildirisine sahip

olmalı, bu bildiriye de işletme uygulamalarına aktararak, çalışanlarını da misyon bildirisinin geliştirilmesi ve uygulanması sürecine dahil etmelidirler.

İşletmelerde vizyon ve misyonlar mevcut olsa da, bunlar çalışanlara iletilmediği sürece bir anlam kazanamayacak ve işletmenin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet edemeyecektir. İşte vizyon ve misyonlar çalışanlara vizyon ve misyon bildirileri aracılığı ile aktarılmaktadır. Ancak, bu bildirilerin önemi hala pek çok işletme lider/yöneticisince tam olarak anlaşılamamaktadır. Pek çok işletme bu bildirilere sahip olsa da, bunların ne olduğu sorulduğunda çok azı bu bildirilerde ne olduğunu söyleyebilmektedir. Bu işletme için çok büyük bir kayıptır. Çünkü, iyi hazırlanmış vizyon ve misyon bildirileri işletmenin geleceğinin belirlenmesinde ve stratejik değişimlerin gerçekleştirilmesinde çok önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, vizyon ve misyonlar yazılı bildirilere dönüştürüldüğünde hem çalışanlar hem de işletme lider/yöneticileri için zorlayıcı hale gelmekte ve insanlar, bu bildirilerde yazılı olan hususları gerçekleştirmek için daha fazla gayret göstermektedirler. İşte tüm bu nedenlerle, vizyon ve misyon bildirilerinin yazılı hale getirilerek çalışanlara iletilmesi, işletmenin gelecekte başarıya ve rekabet avantajlarına sahip olmasını sağlayacaktır. İşletme ve çalışanlar için bu kadar önemli olan bu bildirilerin hazırlanmasında ise pek çok problemle karşılaşmakta ya da işletmeler bu bildirileri hiç hazırlamamaktadırlar. Oysa işletmelerin uzun dönemli stratejik rekabet üstünlüğü sağlamalarının yolu artık buradan geçmektedir. Çünkü, teknoloji ve diğer kaynaklara artık hemen hemen her işletme sahip olabilmektedir. Önemli olan diğer işletmelerinkinden farklı ve karşılaştırmalı bir üstünlük sağlayacak rekabet avantajı elde edebilmektir. Bunun yolu da işletmelerin ve onların başındaki yöneticilerin artık vizyonun ve misyonun önemini anlayarak, bunları bildiriler şeklinde çalışanlarına iletibilmeleridir.³⁸³

Küreselleşme en basit biçimde dünyada örgüt ve insanların birbirlerine bağlanmasıdır. Hangi büyüklükte olursa olsun, örgütler son derece hızla değişen ve çok hızlı hareket eden dünyada küresel ekonominin koşullarıyla rekabet etmek ve ona dahil olmak durumundadırlar. Küreselleşmenin iş hayatına, liderliğe doğrudan veya dolaylı birçok etkileri bulunmaktadır. İnsanlar yaşadıkları çevrenin dışına çıktıklarında veya kendi kültürlerinden farklı kültürlerle gittiklerinde yönetici/liderler kendileri gibi olmayan insanlarla, onları yönetmek durumunda kalırlar. Böylece,

³⁸³ Hasan Tutar; **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 45-50.

yönetimlerini ve davranışlarını bu kültürlerdeki insanların değer ve geleneklerine göre değiştirmek, bunlara uyum sağlamak ve bu farklı ortamı öğrenmek durumundadırlar. Kültüre uyum küresel ekonomide başarı için en önemli etken olmaktadır. Başka ülkelerin kültürlerini ve farklılıklarını anlamada başarısız olan lider ve yöneticiler örgütlerinin yönetiminde pek çok sorunlarla karşılaşacaklardır.

Küreselleşme süreciyle birlikte lider/yöneticilerin de rolleri değişmektedir. Örgütler, gittikçe daha yalın yapılara sahip olmaktadır. Gelecekte, hiyerarşik otoriter yapılar yerine kendi kendini yöneten takımlar yaygınlaşacaktır. Küreselleşmenin liderliğe olan etkilerini geniş bir perspektifle ele almak ve irdelenmek gerekir. Bu da, bize küreselleşme sürecinde örgütsel liderliğin kriterlerini verecektir. Bu konu, ikinci bölümde ayrıntılı ve sistematik bir biçimde incelenecektir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜT LİDERLİĞİ VE KRİTERLERİ

2. 1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflere götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey, kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir³⁸⁴. Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir.

Bireyler, amaçlarını gerçekleştirecekleri ve aynı zaman da içinde bulundukları insan grubunun da amaçlarına ters düşecek ortamlara sahip olmayı arzularlar. Ancak, bütün bu gayretlerin düzenli bir şekilde gelişim kaydetmesi için belirli hedeflere ulaşmayı arzulayan bu bireylerin, koordineli ve belli prensiplere bağlı olarak hareket etmesi gerekir. Bunun doğal bir sonucu olarak, bu insan gruplarının içinde diğerlerini ikna edebilecek, onları belli hedeflere kanaliz edebilecek insanlara ihtiyaç vardır. Liderlik, tarihin her devrinde farklı şekillerde varolmuş ve tarih boyunca da yönetim bilimlerinin en önemli ve ilgi çekici inceleme alanlarından birini oluşturmuştur. Liderlik konusu, Konfüçyüs'ten Makyavelli'ye kadar her dönemin filozofları tarafından ele alınmıştır. Ancak, gerçek anlamda liderlikle ilgili bilimsel çalışmalar, Iowa Üniversitesi'ndeki akademisyenlerce 1930'lu yılların sonlarındaki incelemelerle başlamıştır³⁸⁵.

³⁸⁴ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993, s. 286.

³⁸⁵ Paksoy, "Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın -M-leri", *Karizma*, Sayı: 8, Aralık 1984, s. 37.

Tarihi süreç içerisinde yönetimde liderliğe ilişkin bazı dönemlere göz attığımızda, liderin fonksiyonlarının milattan önceki dönemlere kadar uzandığını görmekteyiz. İslam aleminde bu yöndeki uygulamalara baktığımızda M.S. 110 yılında Gazali'nin yönetici özelliklerinden bahsettiğini görüyoruz. Farabi ise liderin niteliklerine ilişkin bazı tespitlerde bulunmuştur³⁸⁶. Liderlik örgüt psikolojisinde üzerinde en çok durulan ve araştırma yapılan konulardan biri olarak yer almaktadır. İnsanlık tarihi kadar eski olan bu kavramın bilimsel olarak ele alınması ancak bu yüzyılda gerçekleşmiştir. Liderlik, insanlar gruplar halinde yaşadıkça ve örgütler var oldukça önemini kaybetmeyecektir.

Liderlik kavramı bilim adamları tarafından yıllardır incelenegelen ve tarihin her döneminde göze çarpan bir kavramdır. İnsan oğlunun doğuşu ve toplum halinde yaşamaya başlamasından beri liderler her toplumda mutlaka olmuş ve olacaktır. Değişen sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılama biçimidir. Tarihi süreç incelendiğinde her dönemde yere, duruma, zamana ve koşullara göre değişik türde liderlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli değişme ve gelişme içinde olduğundan, insanlar ve çevre koşulları da değişmekte ve daha önce geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları da geçerliliğini kaybetmektedir. Buna bağlı olarak yeni lider tipleri ortaya çıkmaktadır.

Liderlik, insanları ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteği olup, dinamik ve kişisel bir süreçtir³⁸⁷. Liderlik denildiğinde çoğunlukla bir amaç için bir araya gelen insanların, amaçları için uğraşmaları sürecinde etkisi altında kaldıkları kişinin sahip olduğu yönetme erki akla gelir³⁸⁸. Bu durumda liderlik, çalışanları yönetmede kullanılan bir araçtır. Liderlik kavramı, başı çekme, rehber olma, yöneltme ve önder olma anlamında kullanılmaktadır. İnsanların başkalarından etkilenmelerinin yanında, başkalarını etkileyen insanların varlığı da söz konusudur. Etkileme olgusu, emretme hakkı, itaat ettirme erki olarak tanımlanan otoriteyi kullanmaya bağlıdır. Otoritesini başarıyla kullanan kişi liderdir³⁸⁹. Her toplumda ve örgütte ortaya çıkan liderler incelendiğinde, onların da bir grubun parçası olduğu görülmektedir. Ancak liderler, bir grubun parçası olmasına rağmen bu gruptan ayrı özellikleri olan, başarı ve

³⁸⁶ Oktay Alpagun, Hulusi Demirci, Mete Oktay, Nurel Üner; **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul, 1993, s. 133.

³⁸⁷ Salim Şen, **İşletme Yönetimi**, Emel Matbaacılık, Ankara, 1981, s. 168.

³⁸⁸ İ. Ethem Başaran, **Eğitim Yönetimi**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1988, s. 68.

³⁸⁹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1997, s. 244.

başarısızlıklarıyla çevrelerini etkileyen seçkin insanlardır. Liderlerin başarılı olması, etrafındaki kişilerin haklarını koruması, onları amaçlarına ulaştırması ve sonuçta hem kendisinin hem de izleyenlerin başarılı olmasına bağlıdır. Aksi takdirde lideri meydana getiren grup ya da gruplar ilk fırsatta başarısız olan lideri değiştirip kendilerine yeni bir lider seçeceklerdir.

Liderlik, ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler ile onların davranışlarını belirleyen bireyler arası ilişki olarak tanımlanır³⁹⁰. O halde lider, başkalarına bir şeyi isteyerek yaptırma gücüne sahip olan bir kişidir. Liderler, bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda belirli çevre koşulları altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişilerdir³⁹¹. Liderliğin olabilmesi için ortak bir amacın ve bu ortak amacı gerçekleştirmeye elverişli ortamın olması zorunludur. Aksi takdirde bu koşullar oluşmadan liderin ortaya çıkması söz konusu değildir. Lider, enerjisi, girişim yeteneği, düşünce özgürlüğü, yaratıcılık gücü, adalet duygusu, benzerine yardım aşkı ve buna benzer nitelikleriyle ayrıcalıklı bir insandır. En küçük örgüitten en büyük topluluklara kadar, her çeşit insan gruplarının yaşama ve gelişmesi, lider düzeyindeki yöneticilere gereksinim gösterir.

Bazı araştırmacılar liderliğin öncelikle bir sanat olduğu görüşündedirler. Gerçekten liderlik bir anlamda belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlanabilmektedir³⁹². Örgütsel yapıyı oluşturabilme ve değişen koşullara uyabilme amaç ve politika belirleyebilme, biçimsel olmayan yapıda noksanlıkları giderebilme ve boşlukları doldurabilme, mevcut yapıyı daha etkin hale getirebilme liderlik kapsamına giren belli başlı temel unsurlardandır.

Liderlik açısından açık, kesin ve kapsamlı tanım olmamakla birlikte, liderlik: “Ortak amaç etrafında kümelenip de etkilenenleri etkileyenlerden ayıran bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır”³⁹³. Bir başka tanım ise yine üst ve ast ilişkileri açısından “nezaret” sözcüğünü kullanarak “nezaret, esas karakteri itibariyle resmi bir bir organizasyonda çalışan fertler üzerinde etkili bir otorite kurmaya yönelmiş bir liderlik çeşididir”. Sosyologlara göre liderlik: “Kişisel otoritenin sosyal grupları

³⁹⁰ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s. 392.

³⁹¹ G. A. Cole, *Management Theory and Practice*, Publications Ltd., London, 1993, s. 52.

³⁹² Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.176.

³⁹³ Nurullah Genç, *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*, İstanbul, Timaş Yayınları Başarı Dizisi, 1994, s. 31.

etkilemek amacı ile kullanılmasıdır. Lider, kişisel otoritesini diğer kişiler aracılığı ile çeşitli amaçları gerçekleştirmek için kullanır³⁹⁴. Bu tanımlamalar liderliğe güç, etkileme süreç ve işlevsel boyutlardan bakarken, liderliği yöneticiden ayıran farklılıklara değinmekle de liderliği esas çizgisine oturtmak olanağına sahip olunabilir.

2.2. Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi

Yöneticilik ve liderlik her zaman birbirine çok karıştırılan, ancak temelde birbirinden çok farklı karakteristik özelliklere sahip olan iki ayrı kavramdır. Tarihsel perspektiften bakıldığında, kavramsal olarak yöneticilik sözcüğü ilk olarak F. W. Taylor tarafından yüzyılın başında sanayi toplumu bünyesinde ortaya atılmış ve yaşanan dönüşümlerle “endüstri mühendisliği” olarak tanımlanan kavramın temelini oluşturmuştur. Taylor, sanayi toplumunun kültürel yapısı içinde “yöneticilik” tanımlamasını kullanırken, “mal sahipleri ve onların sorumluluklarını” belirtmek istemiştir³⁹⁵. Ancak bağımsız bir iş ve araştırma alanının içine giren yöneticilik kavramları, yirminci yüzyılın ürünleridir ve ancak İkinci Dünya Savaşı sonrası toplumsal bilinç içinde yer almaya başlamıştır.

Yönetimin genel kabul gören tanımı, “belirli amaç ya da amaçlara varmak üzere, finansal, fiziksel, beşeri ve bilgi bazlı kaynakları sağlama, bu kaynakları etkin ve verimli kullanabilecek kararlar alma ve bu kararları uygulatma süreçleri toplamı” olarak ifade edilmektedir. Yönetici de, “belirli bir zaman dilimi içinde amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri arasında uygun bir bileşim sağlayan kimse”³⁹⁶ olarak tanımlanabilir; ya da diğer bir ifade ile yönetici, “başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir”.³⁹⁷ Bu tanımlamalar bağlamında yöneticilik, “bir grubun ya da örgütün belirlenen amaçlara ulaşması için çaba harcama, işbirliği ve etkin karar alma sürecidir.”³⁹⁸ Liderlik ise, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Tanımlardan anlaşılacağı gibi, yöneticilik bir ‘süreç’,

³⁹⁴ Genç, a. g. e., s. 31-32.

³⁹⁵ P. F. Drucker, *Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları*, ODTÜ Basım, Çev: Fatoş Dilber, Ankara, 1999, s. 4.

³⁹⁶ Erol Eren, *İşletme Yönetimi*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991, s. 3.

³⁹⁷ Z. Sabuncuoğlu ve M. Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s. 179.

³⁹⁸ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1990, s. 11.

liderlik ise insanları etkileme gibi bir ‘fonksiyonu’ ifade etmektedir. Dolayısıyla, yönetici ‘süreçleri yöneten’ kişi iken, lider ‘insanları etkileyen ve arkasından sürükleyen’ kişidir.

Lider, grup üyeleri tarafından izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider olmadığı gibi yöneticilerin grup üyeleri tarafından çoğunlukla benimsenmesi ve davranışsal olarak izlenmesi de gerekmez. Tüm liderlerde yöneticilik vasfına sahip olmayabilir. Ancak lider, grubunu oluşturan üyelerin tamamını veya büyük çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Bu anlamda işletmelerde ya da örgütlerde biçimsel olmayan liderler iş gruplarının lideridir, ancak yöneticisi değildir. Yöneticilik ise hiyerarşik kademe, mevkii ve görevin kendisine kazandırmış olduğu yetkiye dayanarak kontrol edebilen ve onlara emir veren kişidir. Bu anlamdaki liderlik çekirdeği, insanla birlikte var olan sahiplenme ve hükmetme arzusunun merkezinde yer almakla her insan için bir kazanım olmakta, yönetici ise tecrübelerin, eğitimin kazandırdığı ve öğrenilmiş bilgiler yumağı olmaktadır.

Liderlik, bütünsel yöneticilik işinin yalnızca bir unsurudur. Bu, birçok davranış bilimcisinin görmeyi başaramadığı bir şeydir. Liderlik, bir statü ya da otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlevdir. Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur³⁹⁹. Yönetici, kendine bağlı olanları istenilen davranışa getirmek için çok sayıda örgütsel araca sahiptir. Öncelikle üst yönetime karşı sorumludur. Lider, aksine insanların istediği gibi davranması için başlıca kişisel kaynaklarına dayanır ve öncelikle bu kişilere karşı sorumluluk duyar.

Yöneticiler, yaşanan değişimlerin karmaşıklığa neden olmasını önlemek için geleceğe yönelik planlar yapar, planların gerçekleştirilmesine katkıda bulunur, sonuçları ayrıntılı bir şekilde inceler ve karşılaşılan sorunları çözmeye çalışırlar. Liderler ise, çalışanları motive etme, cesaretlendirme, yeni ufuk ve stratejiler geliştirme ile uğraşırlar. Yöneticiler, çalışanları denetleyerek hedefe doğru yönlendirirler. Yani, liderler kontrol mekanizmalarıyla çalışanları bir hedefe yönleltmek yerine, çalışanları dikkate alarak örgüte bağlanmalarını sağlayarak ve gerekli olan temel ihtiyaçlarını karşılayarak motive olmalarını ve gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlarlar⁴⁰⁰. Yöneticiler, yönetsel amaçlara

³⁹⁹ Isabel Werner, *Liderlik ve Yönetim*, Rota Yay., Çev: Vedat Üner, İstanbul, 1993, s. 16.

⁴⁰⁰ A. Yalçın, “Yöneticilikten Liderliğe”, *İktisat ve İş Dünyası*, 9 Mart 1993, s. 54-57.

yönelik kişisel bir etkiye bulunmazlar. Çünkü, yönetsel amaçlar örgütün kültürüyle ve ihtiyaçlarıyla bir paralellik arz etmek zorundadır. Buna karşılık liderler, amaçlara yönelik kişisel davranabilirler ve bu doğrultuda eyleme geçebilirler. Bunun nedeni de, liderin arzularına göre hareket etmesidir⁴⁰¹.

Yöneticilik ve liderlik de yönetim araçlarıdır. Onlar sayesinde yöneticiler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların davranışlarını etkileyebilirler. Aralarındaki ayırım, yöneticilerin sahip oldukları niteliklere göre yapılabilir. Yöneticiler, yönetsel bir pozisyonda bulundukları için yöneticiliğe sahiptirler, ancak liderliğe ya da diğer insanları etkileme yeteneğine sahip olmayabilirler. Yalnızca başarılı yöneticiler, hem yöneticilik, hem de liderlik özelliklerini taşırlar. Yöneticiler, amaçlar konusunda yeterince aktif davranmazlar, çünkü yönetsel amaçlar isteklerden çok ihtiyaçlardan kaynaklanır. Liderler ise, yönetsel tepki gösterme yerine, onları gerçekleştirmek için aktif bir kişisel tutum takınırlar. Yöneticiler problem çözümünde karşıt görüşler arasında uyum ve denge kurmak zorundadırlar. Oysa liderlerin sorunları çözmedeki yaklaşımları sınırlı değildir.

Yöneticilik ve liderlik bir organizasyonda çalışanların davranışlarını etkileyen önemli yönetim araçlarıdır. Ancak ortaya çıkışları farklı biçimlerde olmaktadır. Yönetici, atama yoluyla göreve gelmekte ve çalışmalarının, yetkilerinin, sorumluluklarının sınırı grup üyelerinden bağımsız olarak müteşebbis grup tarafından belirlenmektedir. Liderlik ise bireyin bağlı olduğu grup içinde bazı özellikleri taşıması sonucu ortaya çıkmaktadır⁴⁰². Liderlik ve yöneticilik işlevleri arasında temel değil, derece ayrılıkları vardır. Her yönetici liderlik işlevini de yerine getirebilir. Ancak komuta zincirinin alt kademelerine doğru indikçe, liderlik işlevinin yeri azalır, yönetsel faaliyetlerin önemi artar. Lider, yetkisini daha çok kişiliğinden alır, yani liderin yetkisi daha çok biçimsel olmayan (informal), doğal ve kendiliğinden doğma bir nitelik ve özellik taşır. Yönetici, yetkisini kısmen kendi kişiliğinden ve kısmen örgütten, yani yetki ve sorumlulukları belirleyen ve bölüştüren kural ve düzenlemelerden alır⁴⁰³.

Liderlik ve yöneticilik kavramları uzun süre birbirine çok yakın kavramlar olarak ele alınıp birbiriyle özleştirilmiştir. Bunun nedeni de, tanım ve sınırlarının

⁴⁰¹ Abraham Zaleznik, "Lider ve Yönetici: Aralarında Fark Var mı?", Çev: Ufuk Uyan, **Harvard Business Review**, March-April 1992'den Özel, M. ; a. g. e., s. 33.

⁴⁰² İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayın, İstanbul, 1993, s. 331-332.

⁴⁰³ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi, Genel Esaslar**, Savaş Yay., Ankara, 1992, s. 392-393.

kesin olarak çizilmemiş olmasıdır. Ancak bunlar farklı kavramlar olup, nasıl güçlü bir lider başarılı bir yönetici olarak nitelendirilmezse, aynı şekilde bir yönetici de güçlü bir lider olarak nitelendirilemez.

Yöneticiler ile liderler başkalarıyla ilişkileri açısından da farklılık göstermektedir. Yöneticiler genel olarak grup çalışmasını tercih etmelerine rağmen, sadece işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilendikleri için insanların duygu ve düşüncelerini tam olarak anlamaya bilirler. Buna karşıt olarak liderler ise, karşılarındaki insanlarla duygusal ve sezgisel yönlerden bağlantı kurabildikleri için bir karar aldıklarında o kararın diğerleri için ne anlama geldiğini bilebilirler⁴⁰⁴.

W. Bennis, yönetici ve lider arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmektedir: Yönetici, “nasıl” ve “ne zaman” sorularına cevap ararken; lider, “ne” ve “ne için” sorularına cevap arar. Yönetici, şirket tarafından belirlenmiş hedefler yakalamak için uğraşırken; lider, daha iyi organizasyon hedefleri tasarlar. Yönetici taklit eder, lider meydana getirir. Yönetici işi doğru yapar, lider doğru işi yapar. Yönetici idare ederken, lider yenilik yapar. Yönetici, yeri kolay doldurulabilen biri iken; lider, orijinal bir karakteristiğe sahip olduğundan, yeri kolay kolay doldurulamaz. Yönetici, mevcut sistemi ‘korumayı’ tercih ederken; lider sürekli olarak ‘geliştirir’. Yönetici sistemler ve yapı üzerinde yoğunlaşırken; lider, öncelikle insanlar üzerinde yoğunlaşır. Yönetici, denetimi tercih eder; lider ise, izleyicilerine güvenir. Yönetici, kısa görüşlü olup geleceği göremez; lider ise, uzağı görebilir.

Liderlik sadece temel organizasyonlara ait bir süreç değildir. Ayrıca, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadan grubu peşinden sürükleyebilen liderler olabileceği gibi, çok geniş yetkileri olduğu halde hiçbir iş yapamayan yöneticiler de olabilir. Sonuç olarak, yönetici ve lider eş anlamlı kavramlar değildir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticilerde olabilir. Ancak, ideal olan yöneticilerin hem liderlik özelliklerine sahip olmaları, hem de liderlerin yaptıkları işleri yapabilmeleridir.

⁴⁰⁴ W. Bennis, *Lider Olmanın Temel İlkeleri, On Becoming a Leader*, Çev: Mustafa Özel, NY: Addison Wesley, 1989'dan Özel, M; a. g. c., s. 65-66.

2. 3. Örgütsel Liderlik ve Özellikleri

Örgütsel liderlik, liderlik özellikleri ile yönetici özelliklerinin olumlu biçimdeki birleşimidir. Örgütsel liderlik bir kişi, bir kadroyu ve bir davranış türünü niteler. Liderlik sadece formel organizasyonlarda bulunan bir süreç değildir. Bir grubun belirli amaçları gerçekleştirmek için bir kişiyi izlemesiyle liderlik süreci oluşur. Organizasyon içinde yeniliklere öncülük eden, köklü değişiklikler yapabilen, bireyleri peşinden sürükleyebilen, başarı ve başarısızlıkta önemli rol oynayan liderlerin davranışları ve sebep oldukları özellikler, davranış bilimcilerin öteden beri ilgisini çekmiştir. Dolayısıyla, liderlerin sahip oldukları özelliklerin belirlenmesi için birçok araştırmalar yapılmıştır.

Liderliğin yalnızca doğuştan gelen özellikler sonucu kazanılabileceği fikrine sahip olan ve bu alanda çalışmalar yapan bilim adamlarının başında Douglas Mc Gregor gelir. Minnesota Üniversitesi'ndeki araştırmacılar da, liderliğin doğuştan gelen bir takım yeteneklere bağlı olduğu şeklindeki görüşe bazı deneysel dayanaklar kazandırmışlardır. Bu görüşün aksine olarak bazı araştırmacılar da, liderliğin öğrenilebilir ve liderin de yetiştirilebilir olduğu görüşünü savunarak, bu yollardan bazılarının kişiler arası iletişim, eğitim ve deneme-yanılma olduğunu belirtmişlerdir⁴⁰⁵. Başarılı liderlerin kişisel özelliklerini belirlemek için yapılan ilk araştırmalarda, başarılı ve başarısız liderler sahip oldukları kişisel özellikler açısından karşılaştırılarak, liderlerin etkin olmasında rol oynayan bazı kişisel özellikler belirlenmiştir. Ancak aynı özelliğe sahip olan iki kişiden birinin başarılı olurken diğerrinin başarısız olması, liderliğin sadece kişisel özelliklere dayanmadığı varsayımını da ortaya çıkarmıştır⁴⁰⁶. "Fortune" derisindeki "Amerika'nın en güçlü liderleri" adlı makalede; organizasyon içinde liderlerin sahip oldukları gücü nasıl elde ettiklerini ve özelliklerinin neler olduğunu öğrenmek amacıyla, onlarla birlikte çalışan işgörenlere görüşleri sorulmuştur. İşgörenlerin değerlendirmeleri sonucu başarılı liderlerin ortak özellikleri; "zeki, cesur, kararlı, yürütme yeteneğine sahip, yenilikçi ve uyumlu" kişilik yapıları olarak belirlenmiştir⁴⁰⁷.

⁴⁰⁵ N. Mazlumoglu, *İşletmelerde Liderlik ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ. Ü. S. B. E., 1995, s. 39.

⁴⁰⁶ Donnelly. J. – Gibson, J- Ivancevich, I., *Fundamentals of Management*, Business Publication, Hc. Texas, 1987, s. 189.

⁴⁰⁷ "The Toughest Bosses in America", *Fortune*, Sayı: 6, Ağustos 1998, s. 7.

Örgütsel lider, doğal liderin yaptığı gibi önceden belirlenmiş, amacı politikaları ve işlevleri değiştirmeye yetkili değildir. Bu yüzden kendisinin ve işgörenlerin koymadığı örgütsel amaçları gerçekleştirerek, örgütsel etkinliği sağlamak ve sürdürmek için doğal lidere göre daha üstün özelliklere sahip olması gerekir. Zeka, deneyim ve eğitim üstünlüğü gerekli niteliklerdendir. Lider, ortalama olarak astlarından daha zeki olmalıdır, astlarıyla dostluğa dayalı bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir, yönetimde astlarından daha yeterli olmalıdır. Yönetim bilgisi, çatışmaları yönetme becerisi, çevreden gelebilecek umulmadık durumlara ilişkin karar verme yeterliği, sorunları görebilmeli ve çözebilmelidir.

Liderlik kavramının arkasında personelin kalitesi ve verimliliğini artırmak, örgütteki bireylerin ve örgütün amaçlara ulaşmasını ve başarısını artırmak gibi faktörler bulunmaktadır. Bu nedenle liderler örgütler için her zaman önemli olan kişilerdir. Buna bağlı olarak potansiyel insan kaynağı arasından liderlerin seçilmesi de her zaman önemli sorun olmuştur. Fertlerin lider olabilmesi her şeyden önce kendisini izleyecek olanlardan farklı bir kişiliğe sahip olması gerekir. Lider, kendisini izleyenlerden ortalama olarak daha zeki, daha iyi iletişim kurmalı, ortak amaca ulaşmak için gereken işlem ve eylemleri yapmada, yönetmede daha yeterli ve yetenekli olmalıdır. Ayrıca uzmanlık gücü, izleyicilerini etkilemede başlı başına önemli araçtır⁴⁰⁸. Tüm bunlara bağlı olarak liderler kendilerinin gücünü, değerini ve ortak amaçlarını gerçekleştirmek için onları nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir. Liderler ortalama insanlardan daha fazla bilgi, beceri ve özelliklere sahip olması gereken kişilerdir. Ancak böyle olduğu zaman kişi, grup tarafından lider olarak kabul edilebilir. Yapılan araştırmalar liderlerde bulunması gereken özellikleri ve becerileri çeşitli şekillerde sınıflamaktadır. Bu sınıflamalarda ortak olan bazı temel özellik ve beceriler Şekil 2.1.'deki gibi özetlenebilir⁴⁰⁹.

⁴⁰⁸ Başaran, a. g. e., s. 69-70.

⁴⁰⁹ Bekir Buluç, "Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik", Yeni Türkiye Dergisi, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Sayı: 20, Mart-Nisan 1998, s. 1207.

Şekil 2.1. Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
1-Durumlara uyum sağlama	1-Akıllı ve zeki
2-Sosyal çevreye dikkat	2-Kavramsal becerilere sahip
3-Hırslı ve başarıya dönük	3-Yaratıcı
4-Kendine güvenen-iddialı	4-Diplomatik, ince nazik
5-İş birlikçi	5-Akıcı ve düzgün konuşma
6-Kesin kararlı	6-Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
7-Güvenilir emin	7-Organizatör
8-Başkaları üzerinde etkisi büyük	8-İkna edici
9-Enerjik	9-Sosyal beceriler
10-Israrcı ve inatçı	
11-Hoşgörülü	
12-Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Bir lider olarak insanları etkileyebilen, onları belli amaçlar etrafında yönlendirebilen bir kişinin, diğer insanlardan nitelik olarak farklı olması doğaldır. Lider, niteliklerini pekiştirmenin ve içinde yer aldığı toplumda etkinliğini daha da artırabilmenin yolunu arar. Özellikleri ve liderlik yaparken gösterdiği davranışlar onu daha güçlü kılar. Liderlerin genel olarak izleyicilerden ayıran temel özelliklerini; liderlik ederken gösterdiği davranışı, kararlılığı, cesareti, güvenilirliği, inisiyatifi; muhakeme gücünü, bilgisini, anlayışını, doğruluğunu, toplumsallık düzeyini, uzağı görebilme yeteneğini, katılımcılığını, sempatik olmasını, ciddiyetini muhafazasını, teknik ve sosyal donanımlı oluşunu, kültürel birikimini ve çeşitliliği bünyesinde bulundurmasını sayabiliriz⁴¹⁰.

Liderlerin başarılı ve etkin olmasında rol oynayan olumlu özelliklerin yanında, başarısız olmalarına neden olan özellikler de davranış bilimcilerin araştırma konuları içerisinde yer almaktadır. Morgan Mc Coll ve Michael Lambarda, başarılı ve başarısız liderler arasındaki farkı belirlemek amacıyla iki farklı grup üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda Mc Coll ve Lambarda, başarısız liderlerde görülen ortak özellik olarak şunları belirtmişlerdir; başkalarına karşı soğukluk ve ilgisizlik, inancı kötüye kullanma, sürekli işi düşünme, farklı liderlik biçimlerine adapte olamama, stratejik bir şekilde düşünmekten yoksun olma, yetkileri devretmede ya da başkalarını yönetmede yetersiz olmak.⁴¹¹ Liderin sahip

⁴¹⁰ Feriha Balekoğlu, *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürüne Etkileri*, Tez Çalışması, İ. Ü. İ. F. S. B. E., İstanbul, 1992, s. 24.

⁴¹¹ Mc Coll, M. and Lambarda, M., "Successful and Unsuccessful Managers", *Psychology Today*, 1993, s. 9.

olduğu bir türden becerinin, onun liderlik ile ilgili yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olacağına inanılmaktadır. Teknik, sosyal ve kavramsal özellikler buna dahildir. Alt kademe yönetimde teknik türden özellikler önemlidir. Beşeri ilişkilerle kazanılan özellikler, liderler ve onların ilişkide bulunduğu izleyicilerle ilgilidir. Kavramsal özellikler ise örgüte stratejik açıdan bakabilmek ile ilgilidir. Bu durum uzun vadeli ve geniş açıdan bakabilmenin gerekli olduğu tepe yöneticiliğinde oldukça önemlidir.

Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde genel olarak liderlik özellikleri şu şekilde ifade edilebilir; bir bakışta durumu kavrama yeteneği, risk yüklenme kapasitesi, yaratıcılık, yenilikleri uygulama yeteneği, hızlı ve doğru karar verme yeteneği, geleceği görme, adil olma, çalışkanlık, bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi ve hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive edebilme yeteneğidir. Başarılı liderler örgütte etkin bir şekilde varlıklarını ortaya koyacak farklı özellikleri sahiptirler. Özellikle, örgütsel amaçlarla üyelerin amaçlarını bütünleştirebilen, üst-ast iletişimini gayet iyi bir şekilde sağlayabilen, yetkilerini ve kuvvetini dengeli bir şekilde kullanabilen, üyeler arasında eşgüdümü ve işbirliğini sağlayabilen bir kişiliğe sahip olan lider, tüm bu işlevleri yerine getirirken örgütü başarıyla temsil eder.

2. 4. Liderlik Türleri

Yönetim ve liderlik yazını incelendiğinde, liderlik kavramına ilişkin ilginin sürdüğü ve yönetime ilişkin olan tüm kitaplarda liderlikle ilgili bölümlerin kuşkusuz yer aldığı görülmektedir. Bu ilginin temelinde liderliğin başarılı her türlü insan çabasının ardındaki en önemli faktör olması ve başarılı örgütlerin yaratıcısı olduğuna ilişkin ortak inançtır. Bu ortak inanca rağmen liderliğin ele alınışı ve yorumlanması oldukça büyük farklılıklar göstermektedir. Tüm yönetim teorisyenlerince benimsenen ve uygulamacılara etkili liderlik yöntemleriyle ilgili somut öneriler getiren ortak liderlik kuramı henüz belirlenememiştir. Toplam kalite ve çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan koşullar, liderlik olayının açıklamasına yeni görüşlerle katkıda bulunmuştur.

2.4.1. Transaksiyonel (Etkileşimci) liderlik

Transaksiyonel lider, ödüllerle çalışanların çabalarını arttırarak hem çalışanların hem de örgütün ihtiyaçlarını karşılayan kişidir. Bu liderler, geleneklere ve geçmişe bağlıdırlar ve çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini iyileştirerek

iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler⁴¹². Ödül üzerine temellenmiş olan bu yaklaşım, çalışanlara başarılı oldukları takdirde ödül olarak statü ve para vermeyi, böylece çalışanları teşvik etmeyi amaçlamaktadır⁴¹³. Geleneklere ve geçmişe daha bağlı liderlik biçimidir. Çalışanların başlangıçtan gelen faaliyetlerini de iyileştirmeyi hedeflemektedir. Söz konusu faaliyetleri iyileştirirken örgüt kültüründe herhangi bir değişiklik yapmamakta; yani sistemi varolan haliyle, verimli ve etkili bir şekilde çalıştırmayı amaçlamaktadırlar. Çünkü, onlar için varolan yapının korunması; mevcut kural, değer, standart ve davranışların devam etmesi, sistemin sürekliliği ve geleceği açısından önem arz etmektedir.⁴¹⁴ Bu yüzden bu liderler, yaratıcı ve yenilikçi olmayıp, sadece geçmişteki gelenekleri sürdürmek ve bunları gelecek nesillere bırakmak istegindedirler.

Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Bu liderlik yaklaşımının, durgun büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş organizasyonlar için uygun olabileceği ileri sürülmektedir⁴¹⁵. Transaksiyonel liderlik yaklaşımına, ilişkin iki teori önem arz etmektedir⁴¹⁶. Bu teoriler “İdiosyncratic Kredi Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi” dir.

*** İdiosyncratic Kredi Teorisi:** Bu yaklaşıma göre bireyi katılıma teşvik eden grubun birey için çekiciliği ve grup amaçlarıyla bireyin ihtiyaçları arasındaki uygunluktur. Grup üyelerinin, gruptan normlar ve roller olmak üzere iki beklentisi vardır. Norm, her bir bireyin diğer üyelere beklentilerini; rol ise grup içinde belirli bir birey ya da pozisyonun beklentiyi içerir. Bu teoride lidere ve üyelere uygulanan kurallar arasında bir takım farklılıklar olduğu görülür. Liderin davranışları grubun normlarından sapıyorsa ve bu sapma gruba artı bir yük getiriyorsa, lider başlangıçta ne kadar fazla olumlu puanlar almış olsa da, grup liderin davranışını kabul etmez ve gittikçe artan huzursuzluklar ortaya çıkabilir ve lider etkinliğini sürdüremez. Bu nedenle de bu teori ancak grubun başarılı olduğu durumlarda uygulanabilir.

⁴¹² Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayın, İstanbul, 1993, s. 312-314.

⁴¹³ Bartol, K. M. and David, C.M.; *Management, Mc Graw-Hill Series In Management International Edition*, New York, 1991, s. 507.

⁴¹⁴ H. Şimşek, *21 Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı*, Sistem Yayınları, İstanbul, 1997, s. 165-67.

⁴¹⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s. 402.

⁴¹⁶ A. D. Brooten, *Managerial Leadership in Nursing*, Philadelphia: J. B. Lippincott Co., 1984, s. 26-29.

*** Sosyal Değişim Teorisi:** Sosyal değişim teorisine göre bireyler arasındaki etkileşim, karşılıklı faydanın sağlandığı ödüllere dönüşür. Grup ve birey arasındaki sosyal davranışlar her bireyin katılımından kazandığı fayda ve ödediği bedele göre çözümlenebilir. Gruptaki bireyler, kendileri için en az bedelle en fazla faydayı sağlamanın yollarını ararlar. Lider ise, değerli katkılarıyla grubun amaçlarının başarılmasını sağlamaya yardımcı olarak bulunduğu pozisyonu korumaya çalışır. Liderin katkıları, grup tarafından lidere saygı ve statü ile geri verilir. Liderliğin sürdürülmesi grubun başarısına bağlıdır. Liderin, lider olarak kabul edilmesinin nedeni grubun amaçlarına ulaşmasını sağlamasıdır. Lider kendisinden bekleneni yapmış ancak kontrolü dışındaki faktörler tarafından grup amaçlarına ulaşmamışsa, bu tür bir başarısızlık için grup, lideri suçlamaz ve lideri yine kabul eder.

Etkileşimci liderlik tepkiseldir ve temelde mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Her zaman kişileri güdüler, koşulsal ödülü benimser. Saygınlık, kişisel bütünlük gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşıladığı için etkilenme şekli bakımından, insanların yüreklerine seslenerek olumlu duygular yaratır.

2.4.2. Transformasyonel liderlik

Siyaset bilimcisi Burns “Liderlik” adlı kitabında “etkileşimci” (transactional) ve “dönüşümcü” (transformational) liderlik olmak üzere siyasi liderlik tipi ortaya koymaktadır. Daha sonra Bass ise Burns’ın düşüncelerini örgüt yönetimine uyarlamaya çalışmıştır. Böylece, 1978’li yıllardan itibaren örgüt yönetimi ve örgütsel liderlik yazınlarında lider davranışlarının, klasik ve geleneksel liderlik davranış biçimlerinin yanında, etkileşimci ve dönüşümcü lider davranışları şeklinde gruplandırarak incelenmesi önem kazanmıştır⁴¹⁷.

Liderlik ve yöneticilik alanında son yıllarda üzerinde durulan yeni kavram da vizyon sahibi lider ya da vizyonla yönetim (management by vision) dir. Bu konuya olan ilgi giderek artmaktadır. Vizyon sahibi olarak nitelenen yeni lider tipi yazarlar tarafından farklı isimlerle tanımlanmıştır. Dönüşüm lideri, değişim mühendisi, girişimci lider, reformcu lider vb. olarak adlandırılan transformasyonel liderlerin tanımındaki ortak nokta, bunların bir vizyon sahibi olmalarıdır. Vizyon, yüksek hayal gücü göstermek, tahmin ve kurgularda bulunabilmek, alanında öncü ve önce

⁴¹⁷ Nermin Uyguc, “Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik ve Performans”, Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, 25-27 Mayıs 2000, s. 587.

düşünebilmektir.⁴¹⁸ Bu lider, çalışanlara vizyon kazandırmakta, bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara misyon vermekte ve örgüt kültüründe değişimler gerçekleştirmektedir. En önemlisi de, çalışanları, yaptıklarından ve potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden çok daha fazlasını yapabileceklerine inandırmaktır.

Transformasyonel liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, onlara yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek için onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmak ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırmak ve böylece onlardan beklenenden fazla sonuç almak hedeflenir.⁴¹⁹ Böylece lider, yeni bir vizyon ve dünya görüşüyle sistemde köklü değişimler ve dönüşümler yaratarak, örgütün performansını artırmaktadır. Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren; değişim ve yenileşmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da, liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Vizyon örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir, çalışanların heyecanını körükler. Lider, izleyicileri için bir model olur. Bennis Nanus'a göre başarılı örgütlerin arkasındaki itici güç liderliktir.⁴²⁰ Yeni liderler, insanları harekete geçiren, izleyicileri lidere, liderleri değişim temsilcilerine çeviren transformasyonel liderlerdir.

Transformasyonel liderliğin ortaya çıkabilmesi için hem liderin hem de onu takip edenlerin birbirlerini motive ederek, yüksek hedeflere ulaşmayı sağlayacak şekilde iletişimde bulunmaları gerekmektedir. Böylece, artan iletişim sonucunda da takipçiler aktif olarak faaliyette bulunacaklar ve yeni lider kadroları ortaya çıkacaktır. Çünkü, transformasyonel liderler astların becerilerini geliştirmenin yanı sıra onların bireysel gelişimlerine de önem vermektedirler.⁴²¹ Böylece onları daima yüksek hedeflere doğru desteklemekte/güdülemekte ve onlara başarılarını artırmak için sorumluluklar vermektedirler.

Transformasyonel liderliği, “karizmatik liderlik, astların/izleyicilerin ihtiyaçlarına özel ilgi gösterme, astları-izleyicileri sorunların çözümüne yönelik yeni yaklaşımlar ve bakış açıları geliştirmeleri konusunda cesaretlendirme” gibi üç faktörle ifade etmek mümkündür. Karizmatik liderlik lidere duyulan hayranlık ve

⁴¹⁸ Bartol, a. g. e., s. 507.

⁴¹⁹ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, a. g. e., s. 312-313.

⁴²⁰ W. Bennis ve B. Nanus, *The Strategies for Taking Charge*, NY: Harper and Row Pub., 1985, s. 3.

⁴²¹ Eren, *Yönetim Organizasyon*, a.g.e., s. 402-403.

saygıya dayanır ve dönüşümcü liderliğin temel elemanıdır. Dönüşümcü liderlik için zorunlu, ancak tek koşul değildir.

Transformasyonel liderliğin karakteristik özellikleri şunlardır.⁴²²

- * **Ortak vizyon yaratma:** Dönüşümcü liderler, temel olarak, izleyicilerin gelişimine yönelik ihtiyaçları ile ilgilendikleri için “proaktif” tir. Bugünü gelecekteki amaçların başarılmasında başlangıç noktası olarak görürler; izleyicilerinde yeni beklentiler ve onları harekete geçirecek güçlendirme süreçleri oluştururlar.
- * **Vizyonu iletme:** Bu şekilde izleyicilere ortak anlam ve amaçlar aşılanır. Bu da izleyicileri heyecanlandırır. Güdüler, lider ve izleyicileri birleştirir.
- * **Destekleyici örgüt kültürü geliştirme:** Dönüşümcü liderler, eşitlik, dürüstlük, insana saygı, sosyal adalet gibi temel değerleri ortak değer olarak iletmeli ve davranışları da bu ortak değerlere yansıtmalıdır.
- * **Uygulamaya rehberlik etme:** Lider, izleyicilerine öğrenme ve gelişme fırsatı sağlar.
- * **Bir kişilik sergileme:** Ortak vizyon ve değerlere sahip bu liderler kural-merkezlidir. Dürüstlük, güven, insana saygı ve eşitlik gibi nitelikler sergiler. Dönüşümcü liderler tutkuları olan kişilerdir; kendilerini hizmete adanmış kişiler olarak görürler.
- * **Sonuçlara ulaşma:** Dönüşümcü liderlerle çalışan kişilerin güdülenme, bağlılık, fedakarlık, doyum ve başarı düzeyleri yüksek olur. Çünkü, bu liderler gurur, saygı ve güven aşılar.

Görüldüğü gibi, her ne şekilde ifade edilirse edilsin, transformasyonel liderler, değişimle ilgilenen, hatta değişimin gerekli olup olmadığını sezebilen yaratıcı kişiliğe sahip, vizyon sahibi ve değişimin getireceği yükleri ve sorumlulukları üzerlerine alabilen tiplerdir. Tüm yaklaşımlar incelendiğinde, sistemlerin, topluluk veya örgütlerin değiştirilmesinde transformasyonel liderliğin kabul gördüğü ortaya çıkmaktadır. Çünkü transaksionel (yönetsel) liderlik, sistemi varolan haliyle etkili ve verimli bir şekilde çalıştırmayı amaçlarken; transformasyonel (dönüştürücü) liderlik, sistemi köklü değişim ve dönüşümlere

⁴²² Uyguç, a. g. e., s. 588.

uğratmayı hedeflemektedir.⁴²³ Dolayısıyla, evrimi ve yavaş değişimi temel alan dönüşüm süreci içinde yönetsel liderlere, hızlı ve sıkıntılı bir dönüşümün yaşandığı dönemlerde de dönüştürücü liderlere, ihtiyaç duyulmaktadır.

2.4.3. Üretken ve üretken olmayan liderlik

Şekil 2.1.'de Üretken, Şekil 2.2.'de Üretken Olmayan Liderlik Türlerini görmekteyiz. Bu şekiller liderlik perspektiflerinin kullanımı, anlaşılması, yararlanılması ve tartışılmasında yol gösterici nitelik oluşturmaktadır. Üretken Olmayan liderlik türleri:⁴²⁴ Hükmedici yönetici lider, sahte demokrat yönetici/lider, uzlaşmacı yönetici/lider, paternalist yönetici/lider, bürokratik yönetici/lider. Üretken liderlik türleri: Direktifçi yönetici/lider, işbirlikçi yönetici/lider, arkadaş yönetici/lider.

Hükmedici yönetici/lider; otorite ve gücü kötüye kullanır. Çalışanları, görevleri emirlere uymaktan başka bir şey olmayan kafasız insanlar olarak görür. Sahte demokrat yönetici lider; göstergeleri sahte bir içtenlik, beraberlik ve ilgidir. İçinde herkesin mutlu olduğu bir birim oluşturmak ister, çatışmaların üzerini örter. Uzlaşmacı yönetici/lider; amaçlı ve kararlı olmayan, zayıf kişilikli uzlaşmacı yönetici, amirlerin hoşuna gitmek isteği ile personelin kendisini beğenmeyeceği korkusu arasına sıkışıp kalır. Paternalist yönetici/lider; işgücünün birliğini sağlamak için duygusal bağlılığa baş vurur. Bürokratik yönetici/lider; yenilenme ve değişime karşı ısrarlı bir direnç gösterir, geçmişteki örneklerin üzerinde büyük ağırlığı vardır. Yaratıcılığa pek yatırım yapmaz, statü ve ayrıcalıklarını kıskançlıkla korur. Kendi haklarının konusunda aşırı duyarlıdır.

Direktifçi yönetici-lider; elemanlarında çelişik duygular yaratır, aşırı yetki verme eğilimindedir. Liderliği ise yöneliktir, elemanların ciddi önerilerini dinlemeye açıktır, yedek oyuncu geliştirmede başarısız kalır. İşbirlikçi yönetici-lider; danışma, katılım ve yetki devri uygulamalarına bağlı olmakla birlikte, insan ilişkileri tutkunu değildir. Konuma değil, yetkinliğe dayalı otoriteyi benimser. Çalışanlarla etkileşim sürecinde olur. Arkadaş yönetici-lider; ortak bir hedefle farklı uzmanlık alanlarına sahip yöneticileri birleştirir. Son sözü elinde tutar, elemanları ile bağımlılık içindedir. Uzmanlıklardan gurur duyar, sağlam görüşlere sahip, özgüvenli insanlarla dürüst ve

⁴²³ Şimşek, a. g. e., s. 170.

⁴²⁴ İsabel Werner, *Liderlik ve Yönetim*, Rota Yay., İstanbul, 1993, s. 106-111.

açık bir iletişim içinde olur. Ekibin başarısına adanmış olma duygusunu paylaşarak, grup içinde birleştirici bir rol oynar.

Şekil 2. 2. Üretken Liderlik Türleri

DEĞİŞKEN	DİREKTİFÇİ	İŞBİRLİKÇİ	ARKADAŞÇA
Liderlik temeli	Yetkinlik ve kişilik gücü	Gruptan kabul görme	Meslektaşların kabul etmesi
Alışılmış davranış	Görev yönetimi	Danışmacı	Katalizör
Liderlik ortamı	Sert ama adil	Destekleyici	Eşitleyici
Liderin rolü	Hareketlendirici ve zorlayıcı	Ekip oluşturucu	Birleştirici
Elemanların Rolü	İsteneni yapmak	Grup amaçlarına katkıda bulunmak	Liderliği paylaşmak
Performans yönelimi	Biçimlendirmek ya da yol vermek	Hedeflere ulaşmak için işbirliği	Ekip başarısı için çalışmak
Karar alma süreci	Liderin karar vermesi	Mutabakat sağlanması	Yetkin kararları kabul etmek
Lider-eleman ilişkisi	Psikolojik olarak mesafeli	Psikolojik olarak yakın	Karşılıklı Saygı
Kontrol yönetimi	Yakın gözetim	Genel gözetim	Öz gözetim
Elemanların tepkisi	Gruptan gurur duyma; lidere saygı ve öfke	Gurubun başarısına katılma	Ekip başarısı için kişisel sorumluluk
Çatışma çözme yönetimi	Liderin çözmesi	Görüşlerin birleştirilmesi	Üretken tartışma
İletişim	Yukarıdan aşağıya ve direktifçi	Özgür ve özlü	Özgün ve çok yönlü
Motivasyon süreci	Meydan okuma ve ödüllendirme	Katılım	Özmotivasyon
Moral gösterge	Verimlilik; gergin ortam	Grup amaçlarına ulaşılması	Gelişme ve yenilik
Elemanların karşılanan ihtiyaçları	Gurur, yetkinlik ve gelişme	Aidiyet ve benlik tatmini	Kendini gerçekleştirme

Kaynak:İsabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yay. , İstanbul, 1993, s. 108.

Şekil 2.3. Üretken Olmayan Liderlik Türleri

Değişken	Hükmedici	Sahte Demokrat	Uzlaşmacı	Paternalist	Bürokratik
Liderlik temeli	Zorlayıcı güç	Grup dalkavukluğu	Dalgalanmayı önleme yeteneği	Elemanların kişisel bağlılığı	Konum gücü
Alışılmış davranış	Kibirdi	Elinden tutmak	Talepte bulunmak	Korumacı	Törensiz
Liderlik ortamı	Despotik	Aşırı müsamahakar	Ricat edici	Akrabalık	Protokol bilinçli
Liderin rolü	Sürücü	Grubu sürdürücü	Korkuluk	Çoban	Gözetimci
Elemanların rolü	Şefe itaat etmek	Gruba uymak	Kendi yolunda gitmek	Babanın hoşuna gitmek	Kurallara uymak
Performans yönelimi	Söyleneni yapmak	Çatışmadan kaçmak	Uzlaşma	Evlat tavrı talep etme	Sıradanlığı desteklemek
Karar alma süreci	Diktatoryal dayatma	Grup düşünmesi	İdare-i maslahat	Hayırsever dayatma	Resmi politikalara bağlılık
Lider-eleman ilişkisi	Düşmanca	Karşılıklı bencillik geliştirme	Karşılıklı kayıtsızlık	Baba-çocuk	Bicimsiz nezaket
Kontrol yönetimi	Tehdit ve cezalar	Grup tiranlığı	Karışma	Koşullu sevgi	Bürokratik kuralların uygulanması
Elemanların tepkisi	Öfkelenme ve sabotaj etme	Dışa dönüklük	Lideri hor görme	Babaya olduğu gibi	Hoşnutsuzluk
Çatışma çözme yöntemi	Bastırma	Çatışmayı inkar etme	Anlaşmamak üzerinde anlaşmak	Üzerini yağlamak	Yasal yollara başvurma
İletişim	Yukarıdan aşağı ve ısrarlı	Özgür ama özgün değil	Aralıklı ve gerilim giderici	Yukarıdan aşağı ve rahatlatıcı	Yukarıdan aşağı ve anonim
Motivasyon süreci	Zorlama ve kırbaçlama	Grubu yabancılaştırma korkusu	Tutarsız teşvikler	Duygusal yönlendirme	Resmi ödül ve cezalar
Moral gösterme	Köle bağımlılığı	Grup hoşnutluğu	Dert yokluğu	Liderin isteklerine razı olmak	Şikayet yokluğu
Elemanların karşılanan ihtiyaçları	Varlığı sürdürme ve sakınma	Aidiyet	Sahte bağımsızlık	Bağımlılık	Güvenlik

Kaynak: Isabel Werner, a. g. e., s. 105.

2.4.4. Süper liderlik

Yazarlar, süper liderlik fikrini geliştirirken, yani liderlik paradigmaları ve geleceğin liderlik kültürünü ortaya koymuşlardır. Süper liderliğin temel özelliği fıkirdir, düşüncedir. Kendine liderlik yaparken izleyicilerine de liderlik yapar.

İzleyiciler liderliğin kendiliğinden oluşmasıyla hareketlenirler; bu tema, dönüştürücü (transformasyonel) liderlikteki Burns'un perspektifinin bir gerçeğidir. Süper liderlik diğer kişilerin liderlik kapasitelerinin geliştirilmesini sağlar, böylece bu kişilerin kabiliyetlerini ve güdülenmelerini harekete geçirmede biçimsel liderlere olan bağımlılık ortadan kalkar.

Lider, rekabetçi avantajın değişimine öncülük eder ve vizyon yaratılmasını sağlar. Etkin vizyon, bir enerji kaynağı olarak hizmet eder ve kılavuzluk görevini üstlenir. Süper liderler bu vizyonu yaratır. Hedefleri açıkça ortaya koyar, öncelikleri oluşturur. Lider, yüksek performanslı yüksek derecede çalışma kültürüne sahip örgütlerde üç şeyden sorumludur; vizyon sahiplenmek, çevreleri, geleceklerini ve beklentilerini yönetmektir. Liderler, şüphecilik ve direnç gibi olaylar karşısında sebatlı olmalıdırlar⁴²⁵.

Yüksek performanslı grupların süper liderleri aşağıdaki düşünce, davranış ve yeteneklere sahip olmalıdır⁴²⁶:

- * İnsanların sürekli büyüme, gelişme ve öğrenme konusunda sınırsız potansiyelleri vardır. Potansiyellerine ulaşılması için izleyicilerine yardım etmek ve onlara yol göstermek bir lider için en temel rol olmalıdır,
- * Yüksek performanslı bir gruba liderlik etmek bir sanat ve yetenektir,
- * Liderin temel işi, insanlara neyi, nasıl yapacaklarını anlatmak yerine onları dinlemektir,
- * Liderin rolü, bir öğretmenin ve danışmanın rolünden farklı değildir,
- * İnsanlar, değişimin gerçekleştirilmesinde rol aldığı takdirde, değişime karşı koymazlar,
- * Çalışanın işe katılımını sağlamak program değil, bir prosestir,
- * Yeni davranışları tanı, değerlendir ve ödüllendir,
- * Grupların beraber çalışma konusunda yetiştirilmesi, katkılarının tanınması,
- * Doğru bilgi ve eğitim verildiği takdirde herkes kendisini etkileyen kararlar verme yeteneğine sahiptir,

⁴²⁵ J. J. Sherwood, **Creating Work Cultures with Competitive Advantage**, Organizational Dynamics, 1988, Spring, s. 5-27.

⁴²⁶ A. g. c., s. 5-10 ve Tamer Keçelioğlu, **Liderlik ve Liderler**, Kal-Der, Yay. No:24, İstanbul, 1998, s. 64-65.

- * Hatalar kaçınılmazdır. Çalışanlara, bunlardan öğrenme konusunda yardımcı olunmalıdır,
- * Grup elemanlarına her konuda destek vermek için lider her zaman bir kaynak olmalıdır,
- * Liderler, çalışanlara yetki vermeli; ancak onları eğitmeden ve yetiştirmeden sorumluluğu onların üzerine yıkmamalıdır,
- * Yeni davranışları tanır, değerlendirir ve ödüllendirir,
- * Kendi kendini yönetmeye giden yolda herkesin işi değişir ve lider değişikliğe açık değilse kimse değişmeyecektir,
- * Gerçek takımların lideri, üyelerini ve grubunu yetiştirmede kolaylaştırıcı görev üstlenmektedir, liderlik takım içerisinde paylaşılmıştır,
- * Liderin davranışı kendi kendini yönetme inancı ile uyumlu olmalıdır, lider yeni yolun bir modeli olmalıdır.

2.4.5. Yaratıcı liderlik

Yaratıcı liderlik, organizasyonda yönetsel görevleri yeniden organize ederek, üstün bir yetenek ve başarı ile yönetme sürecidir. Yaratıcı liderlik için öncelikle, yaratıcılığın oluşması ve gelişmesinde önemli yere sahip olan yüksek bir kültürel birikim, azim, cesaret, kararlılık, hoşgörü, özgür ve bütüncül düşünebilme, geleceğe yönelik yepyeni ufuklar açabilecek vizyonel bakış açısı tutum ve davranış bütünlüğü gerekli olmaktadır⁴²⁷.

Yaratıcı liderlik, yalnızca başlı başına bir işlevsel faaliyet değildir. Sürekli yenilenme, kendini ve organizasyonel sistemin performansını sürekli geliştirme, yeni alanlar ve konularda yeni, orijinal ve farklı olanların düşünülmesi, bulunması, tasarlanması ve gerçekleştirilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Yaratıcı liderlik, organizasyonda gerçekçi yönetsel dönüşümleri başarmada liderlik eder ve başarılı değişimleri yaratır. Yaratıcı liderlik için çok yönlü katılımcı, gelişimci ve değişimci bir strateji izlemek gereklidir. Yaratıcı liderlik için yöneticiler, yeni değişimlere hızla ayak uydurmalı, değişimi yönetmeli, ancak bunu kendi organizasyonunda yumuşak geçişler ve esnek uygulamaların ışığında bütünleştirici, uyumlaştırıcı, olgunlaştırıcı bir mükemmelliğin sanatsal inceliği ve hassasiyeti içinde gerçekleştirmelidir.

⁴²⁷ Akın Marşap, *Yaratıcı Liderlik*, Öncü Kitap, Ankara, 1999, s. 51.

Yaratıcı liderler, pek çok işi bir tek iş halinde birleştirerek, topyekün, akılcı, bilimsel ve sistematik bir şekilde yeniden tasarlarlar. Yaratıcı liderlik, her şeye “yeni bir bakış açısı” ile yaklaşarak, yönetsel görevlerin başarılmasında, daha önce nasıl yapıldığının yanında, şu anda en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini sağlamak demektir. Yaratıcı liderlik, yenilik ve değişimlerin zamanının geldiğinde, yeni çizgi, anlayış ve ufuklara yönelik yeni girişimleri, uygun bir katılım, bilimsel ve sanatsal özellikler ve anlayış birliği içinde gerçekleştirebilme yetenek ve çalışma becerisidir. Yaratıcı liderler, gerçekçiliği yaşam felsefesi yaparlar.⁴²⁸ Günümüz ve geleceğin yeni gereksinim ve beklentileri yeni bir anlayışla buluşumcu, araştırmacı, hayal edici ve temelde işin kaynağına inerek değerlendirirler. Yaratıcı liderler, yüksek bir hızlilik ve zaman kullanım becerisine sahiptirler.

2.4.6. Stratejik liderlik

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek, kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Başka bir ifadeyle, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak, yürürlüğe konulmasını; daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.⁴²⁹ Stratejik yönetimin amacı, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir. Stratejik liderlik, örgüt içinde her açıdan esnekliği sağlamak ve gerektiğinde stratejik değişimi gerçekleştirebilmektir. Çok yönlü bir süreçtir ve değişimin örgütün tüm çalışanlarının çabası ile gerçekleşmesini öngörür. Bu nedenle, lider amaç ve yön belirlemek, kişileri belli amaca doğru güdülemek, amacı gerçekleştirmek üzere onları özendirmek, esinlendirmek üzerinde odaklanmıştır.

Stratejik liderlik, sürecinin amaç ve yön belirleme aşamasında yönetici/lider, projesiyle ilgili vizyonu oluşturur. Sorunların üzerine giderek, sürekli iyileştirmeye çalışıp ve engelleri aşarak alternatifler geliştirir. Olaylara geniş açıdan bakabilmek

⁴²⁸ Marşap, a. g. e., s. 51-59.

⁴²⁹ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İşletme Fak., Yay., İstanbul, 1997, s. 4-64 ve Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1991, s. 15-30.

için sürekli bilgi toplamaya çaba gösterir. Vizyonunu gerçekleştirecek stratejileri belirler. Kararlarını sık sık gözden geçirir ve riske girmeden önce gerekli tüm değerlendirmeleri en ince ayrıntısına kadar yapar. Bunu gerçekleştiren lider, bu kez vizyon ve ona ulaşmak için geliştirdiği stratejiler üzerinde birlikte çalıştığı takım arkadaşlarıyla görüş sağlamaya çalışır. Bunu, yaygın iletişim kurarak yetki ve güç vererek, bilgiyi yaygınlaştırarak, eleştiriye açık kalarak, inanılrlık ve güvenilirliğini en üst düzeyde tutarak yapmaya çalışır. Bütün bunları yaparken, takım üyelerinin kararlara katılımını sağlamaya, sürekli mantıklı kalmaya ve söylediklerini ilk önce kendisi yapmaya özen gösterir. Takım üyelerine cesaret verip onları yüreklendirir, çabalarını takdir ederek, onurlandırır ve gerektiğinde ödüllendirir.

Belirli amaçları gerçekleştirmek ve örgüt üyelerinin tümünün kullanacağı bir strateji seçmek, seçilen bu stratejiyi uygulatmak bilgi ve yeteneğine sahip olmak bu süreçte liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Stratejik liderlik işletme için uygun stratejinin oluşturulmasından, bu stratejinin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesine ve meyvelerinin toplanmasına kadar geçen süreçte yaşamsal bir role sahiptir. Lider, stratejilerin yaratılmasında ve oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da yaşamsal bir role sahiptir. Günümüzde rekabetçi ve dinamik bir hale gelmiş olan iş dünyası, değişimi gerçekleştirmek zorunda olan liderlerin önemini artırmıştır. Çünkü bu rekabetçi ve değişim ortamında yaşayabilmek ve rekabet edip, daha iyi konuma gelebilmek için köklü değişimleri ve yenilikleri yapmak gerekmektedir.⁴³⁰

İşletmeyi daha ileri götürecek olan bu değişimleri gerçekleştirmek yönetici liderin görev ve sorumluluğundadır. Yönetici/lider bu görev ve sorumluluklarını daha etkin olarak gerçekleştirmek için ekipler kurar. Ekip, bir görevi yerine getirmek için bir araya gelmiş sürekli ya da geçici bir insan grubudur. Örgüt ise, ekiplerden oluşur. Etkin bir stratejik liderliğin gerçekleştirilmesinde en önemli görev, işletmenin üst düzey yöneticilerine, özellikle de tepe yöneticisine düşmektedir. Tepe yöneticisi, stratejik liderlik sorumluluğunu ne kadar üst düzeyde olursa olsun, bir başkasına devredemez. Ancak stratejik liderlik, işletmede her düzeydeki yönetici tarafından belli bir oranda uygulanmalıdır. Böylece belirlenen stratejinin daha etkin biçimde uygulanması sağlanabilir.

⁴³⁰ Eren, a. g. e., s. 387.

Stratejik liderlik kavramının üç boyuta sahip olduğu söylenebilir: “Yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmak”. Stratejik liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik prosesler gibi örgütü en genel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş bir eylemi yönetmek ve denetlemektir. Stratejik liderlik, yalnızca bugün başarıyla çalışmayı değil; aynı zamanda derin ve kalıcı değişimi, dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi de kapsar. Stratejik liderliğin vazgeçilmez unsurlarından biri geleceği yaratmaktır. Bu nedenle işletme politikalarının güncel ve yeniliğe açık olması çok önemlidir. Liderlik, sadece bugün başarıya çalışmayı değil bu başarıyı geleceğe de taşımayı gerektirir.

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

Stratejik Liderliğin Özellikleri:

- * Bir görev duygusu yaratmalı,
- * Gerçek bir stratejik değer yaratmaya katılmalı,
- * Müşteri ihtiyaçlarının stratejik olarak gözden geçirilmesinde aktif rol almalı,
- * Takımları ve insanları geliştirmeli,
- * İlişkide bulunduğu herkesle ilişkilerinde etkin olmalı,
- * Üst düzey yönetim yapı bakımından esnek olmalı,
- * Stratejinin uygulanmasına öncülük etmeli,
- * Teknolojinin stratejik ve etkin olarak kullanımını sağlamalı,
- * Pro-aktif değişiklikler ve hızlı tepkiler sağlamalı,
- * Ortak olarak alınan kararlarla şekillendirilen bir yönetim tarzı kurmalı ve yönetmeli,

- * Üst düzey yöneticiler işletme stratejisinin temel noktalarını, anahtar stratejik hareket planlarını gerçekleştirmedeki gelişimi de kapsayacak şekilde sürekli olarak denetlemeli ve güncelleştirmelidir⁴³¹.

2.4.7. Grup liderliği ve informal liderlik

Grubu, birbiriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük insan toplulukları olarak tanımlayabiliriz. Bu üç unsurun bir arada bulunmasıyla grup meydana gelmektedir⁴³². En az koşul “etkileşim” olacaktır. Buna göre grup, “etkileşim halinde olan birden fazla insan” anlamını taşır⁴³³. Grubu oluşturan insanlar kendilerini bir grup olarak görmeli ve birbirlerinin farkında olmalıdır.

Grup liderliği kavramı, iki boyut üzerinde odaklanır: Gruplar ve çiftler. Gruplar, diğerleriyle yüzyüze ilişkide bulunan bağımsız bireyler topluluğu olarak tanımlanırken, çiftler; bire bir çerçevede bağımsız iki bireyin oluşturduğu özel/uzman grubudur. Grup düzeyinde yapılan çalışmalar çalışma gruplarını ve takımları kapsamaktadır. Liderlik açısından bir grup, benzer üst-ast ilişkisi gösteren homojen bir bütün olarak görülmektedir. Buradaki ilişkiler diğer gruplardaki ilişkilerden farklıdır. Bu bağlamda bu grup içerisinde her bir asta göre, üst benzer stil gösterir. Bununla beraber üstün stili bir gruptan diğer gruba farklılık gösterir.

Üst-ast (lider-izleyici) ilişkilerinin astların oluşturduğu bütün gruba göre üstler tarafından gösterilen/sergilenen stiller çerçevesinde oluşturulduğu konusunda ortak bir kanı bulunmaktadır. Bu, liderlik stili yaklaşımı olarak adlandırılır.⁴³⁴ Lider, bir grupta her ast ile benzer ilişki içerisindedir. Grup parçası olarak adlandırılan bu görüşe göre üst-ast ilişkileri benzer davranan diğer grupların üstleri bir grup içerisinde farklı üstler tarafından yönetilir. Üstler, göreceli olarak aynı davranışlara sahiptir, fakat belli lider/izleyici ilişkisine bağlı olarak herhangi bir (grup) özel davranış sergilerler. Üstlerin stillerinin heterojenliği diğer gruplarda kendini göstermektedir. Bu yüzden farklı gruplarda her ilişkinin doğası bulunur; göreceli bir üst/lider tarafından yönetilir. Liderle üyelerin değişim ilişkisinin kalitesi, değerlendirilen kaynağın değişimi ve duygusal desteğin derecesi ölçüsünde yapılırken, grup

⁴³¹ Eren, a. g. e., ve Ömer Dinçer, a. g. e., ‘den derlenmiştir.

⁴³² Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1993, s. 67.

⁴³³ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar**, Evrim Basım Yayın, İstanbul, 1988, s. 200.

⁴³⁴ Keçelioğlu, a. g. e., s. 83-87.

içerisindeki üyelerin kaderlerini belirler.⁴³⁵ Yaklaşım, ilişkilerini karakterize eden profesyonel saygı, bağlılık, katkı veya “müzakere serbestliği”nin liderler ve üyelerce algılanması öncelikli üzerinde odaklanan kavramlardır.

Lider grup çalışmalarını koordine eder. Bazen bu görevi kendisi yapmayıp, diğer grup üyelerine aktarabilir. Lider yetki ve sorumluluklarını zamanında aktarmazsa, bu durum astların gelişmesini, grup etkinliklerine katılmalarını engelleyebilir ya da bazı işler liderin onayı olmadığı için gecikebilir. İnfomal Liderlik, bir bütün olarak izleyicilerin gruplara göre bir stil sergileyerek atanmayan liderler olarak ortaya çıkmaktadır. Gruplar arasında farklılıklar ve izleyiciler arasında homojenite olduğu öne sürülür. Ortaya çıkan lider, bir grup içerisindeki astlara göre farklılaştırılmış stiller sergiler. Bir grup içerisindeki çiftler tanımlanır ve ortaya çıkan lider diğeriyle olmaktan çok, bazıları ile yakından ilişki kurar. Gruplar içerisinde farklılıklar ve bir gruptaki izleyicilerin arasındaki heterojenlik üzerinde durulur. Lider-izleyici çiftleri grubu bağımsız olarak tanımlanırken bunlar arasında karşılıklı etkilenme, karşılıklı denetim ve karşılıklı bağımlılık mevcuttur. Çiftler ve gruplardaki homojenlik gözle görülebilir⁴³⁶. Gruplarda heterojenlik ve çiftlerde homojenlik olması mümkündür.

2.5. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

İşletme, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten ekonomik, teknik hukuki ve sosyal birimdir⁴³⁷. Liderlik ise, belirli koşullar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir⁴³⁸. İşletmenin maddi ve insan kaynakları yönünün işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir biçimde yönetilmesinde birinci derecede pay sahibi yönetici ve liderdir. Modern işletmeler giderek büyümekte, daha karmaşık bir durum almakta oldukları düşünülürse, liderliğin, işletmeler açısından öneminin artacağı kuşkusuzdur. İşletme, toplumsal açık bir sistem olarak çevresiyle sürekli etkileşim içindedir. Çevrede olan değişimler çoğu kez işletmenin kendisini uyarlama hızından daha hızlı olmalıdır.

⁴³⁵ Keçelioğlu, a. g. c., s. 85.

⁴³⁶ Keçelioğlu, a. g. c., s. 85

⁴³⁷ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Der. Yay., İstanbul, 1993, s. 16-17.

⁴³⁸ Richard Steers, *Introduction to Organizational Behavior*, Goodyear Pub. Co., Santa Monica, California, 1981, s. 183.

Çevredeki bu hızlı değişim, kimi kez örgütün yaşamını yitirmesine yol açacak boyutlara ulaşır. Bu can alıcı durumlarda işletmenin kurtarılması, yaşatılması yöneticilerin göstereceği liderlik niteliklerine bağlıdır.

Etkin bir liderin bulunmadığı organizasyonların başarılı olmaları zordur. Lider, işletmede görev dağılımı, işgörenlerin tutumları ve çalışmaları ile ilgili olduğu kadar örgütsel-teknolojik yapı ilişkisinin de düzenleyicisi durumundadır. Satış rakamları, işletmenin kârı, kâr oranları, ekonomik gelişme gibi göstergeler örgütsel başarıyı belirtmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu sektör, çevresi büyüklüğü ve yapısal özelliklerine göre liderin etkileme gücü değişmektedir. Liderin yapısal özellikleri ve grup içindeki davranışları da örgütün başarı faktörlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Bir işin yapısal özelliği değişik liderlik davranışlarını ya da biçimlerini gerektirebilir. Yönetici, üstlendiği rolden ötürü liderlik özelliklerini harekete geçirerek, organizasyondaki bireylerin işletmeye etkilerini olumlu hale getirmelidir. Gruplar büyüdükçe, grup üyelerinin diğer gruplarla etkin ve doğrudan ilişki kurmaları zorlaşır. Bu durumda lider, grup sözcüsü olarak dışarı ya da içeri haberleşmeyi sağlar ve kanal görevini üstlenir. Lider, grubun oluşumunda etkili olduğu gibi, üyelerin amaçlara uyumunu da kontrol eder.

İşletmenin başarısında ve verimliliğinin artışında büyük önemi olan liderlerin temel işlevi; çalışanlar için yön temin ederek onları belirli hedefe yönlendirmektir. Bunun için lider, işletmenin örneğin bir yıl içinde nerede olmak istediğine dair vizyon belirleyerek, organizasyonun ideal bir geleceğe ulaşmasını sağlamayı amaçlar ve söz konusu vizyonu da strateji ile destekler. Lider, ayrıca herkesin bilgi, beceri ve tecrübesini tamamen kullanabileceği bir çalışma ortamı yaratarak, insanların yeteneklerini harekete geçirir. Ardından da bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürmek için kişilere yetki ve sorumluluklar dağıtır ve onları eğitir.

Bir işletmede lider önemli bilgilerin sahibi ve özel uygulamaların belirleyicisi olan kişidir. İşletme ve grubun hedefleri doğrultusunda etkili olan bilgi ve beceriyi birleştirebilen kişi lider olarak benimsenecektir. İşletmeler, birer açık sistem oldukları için her türlü değişiklikten (-teknoloji, yasal, kültürel ve diğer değişimler-) etkilenirler. Dolayısıyla, değişen çevresel koşullara işletmenin uyum sağlayabilmesi liderliği gerekli kılmakta, önemini daha da artırmaktadır.

İşletmelerinde iç dinamiği de, liderliği gerekli kılmaktadır. Çünkü işletmelerin önemli amaçlarından biri olan büyüme dinamiği, örgütte bazı kişilerce tehdit olarak görülüp tepkiyle karşılanmaktadır. Dolayısıyla bu kişileri hedeflere doğru yöneltmede, büyüme sonucu ortaya çıkan yeni gereksinimlerin karşılanmasında ve yeni politikaların oluşturulmasında liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır.⁴³⁹ Liderlik, işletme fonksiyonlarının ve faaliyetlerinin gerçekleşmesi sırasında astları etkileme davranışıdır. İşletmenin etkisi oldukça fazladır. İşletmenin örgütsel yapısının büyüklüğü ve özellikleri liderin ortaya çıkmasında önem taşımaktadır.

Uygun bir lidere sahip olmayan işletmelerin başarılı olması ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi mümkün değildir. Bu durum işletmeler açısından son derece önemlidir. İşletme içi faaliyetlerin aksamadan yürüyebilmesi ve yöneticinin işlevlerini istenen biçimde yerine getirebilmesi için işgörenin yeterince güdülenmesi ve işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerekir. Bu da, yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olmasını gerektirir⁴⁴⁰. Gruplar, işletme ve kurumları oluşturan bireyler gerekli ölçüde, bir işbirliği sağlamadıkları sürece, söz konusu işbirliği sistemleri durulma, süreklilik ve gelişme güçlerini yitirirler ve sonuçta çözülerek dağılırlar. Bu dağılma işletmeler için iflas veya tasfiye biçiminde ortaya çıkar. İşte, işbirliği sağlayan en etkin ve önemli öge olarak liderlik, işletmeler açısından büyük önem taşır.

2.6. Küreselleşmenin Liderlikte Meydana Getirdiği Etkiler

Yaşadığımız çağı en fazla tanımlayan kavramlardan biri de küreselleşmedir. Uluslararası sistemin hızlı bir değişim süreci yaşadığı içinde bulunduğumuz dönemde bu kavram, uluslararası rekabete açılmayı veya dışa açılmayı da ifade eden bir anlama sahiptir. Öte yandan küreselleşme tek dünya düzenine olan eğilimi de yansıtmaktadır. Küresel değişimin bir yaşam biçimi halini alabileceği artık belli olmuştur. Bu değişimin merkezinde bulunan insanlar olacaktır. Bunlar; işgörenler yöneticiler ve yeni dünya düzenine uyum sağlama mücadelesindeki örgüt liderleridir. Çağımız değişim ve gelişimi yaşamaktadır; yönetim ve liderlik de bu çağın gereklerine uymak zorundadır. Küreselleşme ekonomik, sosyal siyasal koşullarda

⁴³⁹ Erdoğan, a. g. e., s. 356.

⁴⁴⁰ Bingöl, a. g. e., s. 244.

büyük değişime neden olmuş; bu değişimin etkisiyle örgütlerin liderlik yapısında da bir değişim gerçekleştiğine tanık olmaktadır. Küreselleşmenin liderlikte meydana getirdiği etkileri boyutlarıyla ele alacağız. Bu, bize küreselleşme sürecinin örgüt liderliğine olan etkilerini gösterecektir. Dolayısıyla, örgütsel liderliğin kriterleri de ortaya çıkmış olacaktır.

2.6.1. Küresel işletmeler ve örgütsel liderlik

Küresel işletmeleri tarif eden tek bir tanım üzerinde uzlaşamamıştır. Küresel işletmelerin yapı ve faaliyetleri farklı ve heterojen bir görünüm arz etmektedir. Küreselleşen uluslararası ekonomi düşüncesinin önemli sonuçlarından biri, çokuluslu işletmelerin dünya ekonomisinin “as oyuncularını” olarak küresel işletmelere dönüşmesidir⁴⁴¹. Küresel işletmeleri Pazar, yapısal özellikler, dünya vatandaşlığı, performans, üst düzey yönetimi ve Birleşmiş Milletler yaklaşımlarına göre tanımlamak mümkündür⁴⁴². Küresel işletmeleri, faaliyetlerini birden çok ülkede devam ettiren; mal ve hizmetlerin küresel düzeyde üretim, dağıtım ve pazarlama işlerini yapan, bunun için doğrudan yatırımlarda bulunan, örgüt yapısı, karar alma ve denetim davranışları açısından bir bütünlük gösteren ve teknoloji, yönetim ve organizasyon transferleri gerçekleştiren büyük işletmeler şeklinde tanımlamak mümkündür⁴⁴³.

Birleşmiş Milletlerin küresel işletme tanımında, bu işletmelerin hukuki statüleri ve tabii olacakları hukuk kuralları esas alınır. Bu tanıma göre küresel işletme, firmanın hukuki şekli ve çalışma alanlarına bakılmaksızın, iki ya da fazla ülkede faaliyette bulunan, bölümleri arasında ortak strateji oluşturmak için bir veya birden fazla karar verme merkezlerinin yönetimine dayalı bir karar alma sistemi altında işlev yapan, her türlü bilgi ve kaynaklarının birimler arasında paylaşıldığı ekonomik işletmelerden oluşan bir ticari girişimdir.⁴⁴⁴ Küresel işletmeler; dünya ölçeğinde fırsat ve tehditleri yakından inceleyebilen, bu fırsat ve tehditlere göre politikalar oluşturabilen işletmelerdir.

⁴⁴¹ Paul Hirst ve Grahame Thompson, *Küreselleşme Sorgulanıyor*, Çev: Erdem E. Yücel, Dost Kitabevi Yay., Ankara, 1998, s. 37.

⁴⁴² Ö. Yüksel, *Örgütsel Açıdan Çokuluslu Şirketler ve Türkiye Örneği*, A. Ü., SBE, Ankara, 1987, s. 11-21.

⁴⁴³ Yusuf Erbay, *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, M. İ. G. M., Yay., No: 11, Ankara 1996, s. 21-22.

⁴⁴⁴ U. N., “Commission on Transnational Corporations”, *New York, Report on the 6. Sesion, June-July 1980*, s. 31-32.

Küresel işletmeler, tek stratejik yön ve eğilime sahip yekpare yapılar değildir. Üretim avantajlarındaki ulusal ve ülkelerarası özelliklerin ön plana çıkmasının bir sonucu olarak ülkelerarası ticarete homojenleşmeden ziyade, küresel işletmelerin getirdiği bir heterojenleşme yaşanmaktadır. Küresel işletmeler, dünyanın en güçlü ekonomik organizasyonları olarak kabul edilmektedirler: Küresel işletmeler, her zaman olası ürün ve işkolu arayışındadır; en kârlı pazarlara en düşük maliyetle ve en uygun yönetim kaynaklarından en yüksek kaliteli ürünleri vermeye odaklanmıştır. Küresel bir işletmenin başarılı yönetiminde anahtar unsurlar hız, esneklik ve kurumsal uyumluluktur.

Uluslararası entegrasyon süreci, yeni pazarlara açılma, bölgesel entegrasyonlar, verimli sektörlerin hizmetlerinin küresel pazarlara sunulması ve acımasız rekabet ortamı yöneticilere yeni misyonlar yüklemektedir. Liderin rolü, sadece örgütsel değişimi sağlamak değil, aynı zamanda değişimi sürekli kılmaktır. Yöneticilerin bu amaca ulaşmak için daha esnek ve daha demokratik yapıları gerektiren, ancak daha çok koordinasyon ve planlama sorumluluğu öngören insan kaynakları stratejisi geliştirmeleri gerekir. Küresel işletmeler, küresel ölçekte düşünüp planlama yapabilen liderler tarafından yönetilmektedirler⁴⁴⁵. Küresel liderlerin, insan gücünü en iyi biçimde değerlendirmek için çalışanların bağlılığını kazanıp, yetkiyi paylaşarak, onları daha güçlü kılmaları gerekir.

Küresel işletmelerin ortaya çıkışı küresel bir yönetim anlayışını gerekli kılmıştır. Geçmişte, yöneticiler varolan yönetim tarzlarını, bazı düzenlemelerle uluslararası yönetime uyarlamak yolunu seçmişlerdir. Daha sonra bu yaklaşımın yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. Başarılı küresel liderler dünyanın değişik bölgeleri arasında önemli farklılıkların olduğunu göz önüne almışlar ve etkin bir yönetim için ilişkide oldukları kültürleri tanımanın önemini anlamışlardır. Bu liderler, küresel düşünmek ve sınırların ötesine bakabilmek zorunluluğunun farkındadır.⁴⁴⁶ Seçkin küresel liderler, bütün durumları kapsayan genel kurallar ve yönetimler yerine, her durumu kendine özgü koşulları içinde değerlendirmeye çalışırlar.

Liderlerin görevi, dürüstlüğe ve yetkilendirmeye değer veren bir işletme kültürü yaratmaktır. İşletmenin kültürü olmadığında, ancak yetkileri olan liderler

⁴⁴⁵ A. Rıza Büyükkuslu, *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yay., İstanbul, 1998, s. 57.

⁴⁴⁶ G. R. Bassiry, "America's Global Companies: A Leadership Profile", *Business Horizons*, January-February 1993, s. 47-53.

ortaya çıkabilir, gerçek liderlik söz konusu olamaz. İlke merkezli bir işletme kültürü, herkesin doğru yönde ilerlemesini sağlamaktadır⁴⁴⁷. Liderler, artık kısa vadeli düşünen bir şeyleri kontrol etme gereksinimini duyan ve sadece bilgiye önem veren biri olmaktan uzaklaşmalıdır. Aksine, daha uzun vadeli düşünen, gerçekler arasındaki ilişkileri kavrayabilen yeniliklere yönelebilen ve siyasal alanda başarı kazanabilecek ve politika üretebilecek nitelikte olmalıdırlar. İnsan gücünü en iyi biçimde değerlendirebilmek için çalışanların bağlılıkları kazanılmalı, yetkiyi paylaşarak onları daha güçlü kılmalıdırlar. Bugünün küresel lider modeli, kişisel gelişime ağırlık veren, bağımsızlığa değer veren, bürokrasiden hoşlanmayan, çalışma hayatı ile aile hayatını dengelemeye çalışan bireyler değildir. Liderliğin temel görevi, insanları ekipler halinde etkili çalışmaya heveslendirmektir. Artık, egemen olan ilke, denetleyecek bir yönetim değil; insanların içindeki en yüksek değerleri ortaya çıkaracak ve değişime hızla ayak uyduracak bir liderlik olmuştur⁴⁴⁸. Sermaye ve teknoloji önemli birer kaynaktır, fakat örgütleri yüceltecek ya da batıracak olan insanlardır. Liderler, onların gücünü harekete geçirmek için kararlılık ve bağlılık uyandırmalıdır, aynı zamanda çalışanları, yetkiyi paylaşmaları için yetkilendirmelidirler.

Küreselleşmenin etkileriyle, işletmelerin yönetim anlayışlarında ortaya çıkan değişimlerde etkili liderler, insanları ve işletmeleri değiştirir, kafalarını ve yüreklerini yeniden biçimlendirir, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştırır, davranışları inançlar, ilkeler ve değerlere uyumlu hale getirirler, kalıcı, kendi kendini sürekli kılan gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar⁴⁴⁹. Değişimden yana, açıklayıcı doğru sorular soran, yetkilendirici, model olma yeteneğinde olan, disipline değil yaratıcılığa önem veren, hiyerarşik yapıya değil, yatay modeli benimseyen, performansa göre ücret sistemi uygulayan, ilerlemek için uygun bir ortam oluşturan, astların potansiyelini açığa çıkarıcı bir anlayış geliştiren örgütte açık bir sistem modeli kuran, denetime değil, motivasyona önem veren, tüm örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde esnekliği ön planda tutan, kendi yerini yukarıda değil merkezde gören bir liderlik prototipine ihtiyaç vardır. Bu saydığımız örgütsel liderlik özellikleri, küreselleşmenin etkileriyle oluşmuştur⁴⁵⁰.

⁴⁴⁷ Stephen R. Covey, "Değişimin Anahtarları", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı: 9, Aralık 1997, s. 10-11.

⁴⁴⁸ Ken Shelton, *Sahte Liderliğin Ötesinde*, Çev: Ahmet Ünver, Rota Yay., İstanbul, 1997 s. 258.

⁴⁴⁹ Covey, a. g. m., s. 12.

⁴⁵⁰ John Naisbitt ve Patricia , *Megatrend For Women*, Çev: Hakan Pekiner, İstanbul, 1992, s. 110.

Küresel işletmelerin liderleri çalışanların gönül gücünün, fikir gücünün ve fizik gücünün olduğunu bilir; uygulamalarda bu güçlerin tümünü dikkate alır, işgörenler için paylaşılan bir vizyon oluşturur.

Günümüzde geçerli olan örgütsel liderlik tipi, bağırıp çağırmayan, sakın, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla görüş alış verişinde bulunan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade, yönlendiren bir liderlik tipidir. Bu lider tipi, küreselleşmenin dinamikleri ile oluşan küresel işletmelerin yönetim yapıları ve anlayışları içerisinde işletmenin vizyonunu ve imajını da etkili kılabilir⁴⁵¹. Küresel işletmelerin karşı karşıya kaldıkları değişim sürecinde liderin, fırsatların tespiti, uzun döneme yönelik faaliyetlerin ve amaçların açıklanması, uygulanabilir kararların alınması ve başarıya ulaşmak için güven oluşturmalarını içeren bir dizi görevi vardır. Küresel işletmelerde liderler, birleştirici olarak hareket etmelidir; böylece küresel öğrenme desteklenir ve güçlendirilir.

Küreselleşme, iş hayatının rekabet kurallarını değiştirmekle birlikte, rekabette uyum sağlayacak yönetim anlayışını ve lider/yöneticilerin niteliklerini de değiştirmiştir. Artık, klasik yönetici anlayışı tarihe karışmakta ve bunun yerine küreselleşme ile yaşanan değişimin hızını artıracak ve bu süreçte ortaya çıkabilecek engelleri ortadan kaldırmada önemli rol oynayacak yeni bir yönetim kavramı olan liderlik ortaya çıkmaktadır. Küreselleşme sürecinde yaşanan değişim çalışmalarında, değişimi yönlendirecek yöneticilerden oluşan bir ekibe ihtiyaç vardır. Sadece bir yöneticinin bulunduğu klasik yönetim anlayışından farklı olarak, liderlik anlayışının benimsendiği günümüz işletmelerinde birçok lider bulunmaktadır⁴⁵². Bu liderlerin birleşmiş gücü sayesinde değişim sırasında ortaya çıkabilecek engellerin üstesinden gelinebilecektir. Liderlik anlayışında önemli olan, çalışanları yönetmek değil, onları motive etmektir. Bu sayede çalışanlar arasında bir vizyon oluşturulur ve bütün çalışanların bu vizyonu gerçekleştirmek üzere harekete geçmesi sağlanır. Küreselleşmenin etkisiyle gittikçe daha çok sayıda işletmede, örgütsel liderlik niteliklerinden söz edilmektedir.

⁴⁵¹ Arat, a. g. m., s. 1203.

⁴⁵² Güzelcik, a. g. e., s. 106-107.

2.6.2. Küresel düşünce yapısı

Düşünce yapısı dünyayı belli bir biçimde görme eğilimi; dünyaya içinden baktığımız bir gözlüktür, bir dizi beceriden çok bir varoluş biçimi, başkalarının görmediği bazı şeyleri görmemizi sağlayan bir yaklaşımdır. Etkin bir küresel yönetici olabilmek için şimdiki düşünce yapısını inceleyip, değiştirmek ve bakış açısını genişletmek gerekmektedir. İyimser yapılı insanlar bardağı, yarısını boş değil, yarısını dolu olarak algırlarlar. Girişimci yapıdaki insanlar yeni iş alanı yaratan fırsatları görüp, başarıya dönüştürürler. Küresel yapıdaki insanlarsa, dünyayı kendi yeteneklerini ifade edecekleri başarılarını en üst düzeye çıkaracakları ve başkalarını etkileyecekleri bir meydan olarak düşünürler. Başarı, onlar için hem düşünmek, hem de harekete geçmektir. Küresel akıl bu manada, dünyayı hem bir okul hem de bir oyun alanı olarak algılamaktadır.

Küresel düşünce yapısı, küreselleşmenin üç düzeyiyle; yani strateji/yapı, örgüt kültürü ve çalışanlarla bağlantılıdır⁴⁵³. Liderin strateji ve yapıyı yönetmek için örgütün işlevini ve sektördeki konumunu, nasıl rekabet avantajı yaratabileceğini, kendini gelişmiş bir dünyanın artan beklentilerine nasıl uydurabileceğini düşünmesi gerekir. Strateji ve yapıyı yönetecek küresel bir yönetici, güncel olayların gerisindeki gerçeklerin peşinde olmalıdır. Başarılı küresel yönetici, strateji ve yapıyı yönetmek için gereken düşünce yapısının yanında örgüt kültürüyle de uyum sağlamak ve kontrolle esnekliğin birbirine zıt güçlerini dengeleyen düşünce yapısına sahip olmalıdır. Küresel düşünce yapısına sahip olan insanlar, değişimlere uyar ve örgütün sürprizlere tepki verme yeteneğini, yeni inisiyatifler için birer fırsat kabul ederler. Küresel düşünce yapısı sürprizler, belirsizlikler ve değişim karşısında rahattır.

Etkin bir küresel strateji ve yapı geliştirip, sonra bunu doğru bir örgüt kültürüne uyarlamak ve uygulamaya koymak eninde sonunda insanlarla ilgili yeteneklere bağlıdır. Çok kültürlü ekipler ne kadar iyi yönetilir, gereken fikirler, tutum ve tavırlar ne kadar iyi öğrenilirse, o denli başarılı bir lider olunabilir. Strateji ve yapıyı yönetmek için bilgili ve çözümleyici; örgüt kültürünü yönetmek için stratejik ve esnek; insanları yönetmek için duyarlı ve açık olmak küresel yöneticilik becerisinin temelini oluşturmaktadır. Strateji/yapı, daha geniş açıyı aramaya yöneltir,

⁴⁵³ Rhinesmith, a. g. e., s. 38.

çelişkileri dengeler. Kurumsal kültür, süreçleri başlatır, değişikliklere ayak uydurur. İnsanlar ise, farklılığa değer verir, küresel bazda öğrenir.

Strateji ve yapıyı yönetmek bilgili ve çözümleyici olmayı gerektirir. Sürekli daha geniş bir açı arayışında olmak yönetici/lideri daha başarılı yapacaktır. Liderin bilgisi hem geniş, hem de derin olmak; sürekli küresel bazda bilgi, rekabet ve pazar koşullarını gözden geçiren, iyi geliştirilmiş uluslararası bir boyut içermelidir. Küresel olayların genişliği ve küresel matris organizasyonlarının çelişkileriyle başa çıkabilmek için son derece gelişmiş bir çözümleme yeteneğine sahip olunmalıdır. Küresel organizasyonda başarılı bir şekilde çalışabilmek olayı sistem olarak görmekten geçer.

Örgüt kültürünü yönetmek stratejik ve esnek olmayı gerektirir. Uyumlu ve çevredeki hızlı değişimlerle başa çıkabilecek bir küresel örgüt kültürünün yönetimi, liderin stratejik becerilerine bağlıdır. Ayrıca belirsizlik, değişimi bir tehdit değil de bir fırsat olarak görme kapasitesinin yanı sıra, çabuk tepki verebilme esnekliğini de gerektirir. Bu noktada az da olsa deneyimin yerini farklı olaylar karşısında esnek karar alabilme yeteneği alacaktır.

İnsanları yönetmek duyarlı ve açık olmayı gerektirir. Farklı kültürlerle karşı duyarlı olmayı öğrenmek zor bir sınavdır. Dünyadaki farklı kültür ve insan çeşitliliği göz önünde tutulunca bazıları ile iş yapmanın, diğerlerine göre daha güç olduğu ortaya çıkacaktır. Bu nedenle uluslararası iş yapanlar en geniş dizi insan ve kültürle yapıcı olarak çalışabilmek için kendi yetenek ve kapasitelerinin kapsamının artmasına özen göstermelidirler. Ayrıca açıklık, sürekli gelişme eğiliminde olması gereken küresel organizasyonlarda, gelişme hayat boyu öğrenmeye ve buna paralel olarak geçmişteki güncel olaylardan ileriye yönelik düşünce yapısı oluşturma ile mümkün olacaktır.

Küresel düşünce yapısı ve kişisel özellikler küresel yöneticiliğin olma tarafı ise, yöneticilik becerileri de yapma tarafıdır. Yöneticilik becerisi belirli bir hareketi arzulanan sonucu almaya yetecek düzeyde yapmaktır. Küresel düşünce yapısı ve yöneticilik becerileri kurumsal etkinliğin üç düzeyi ile bağlantılıdır. Strateji ve yapı, rekabete ve karmaşıklığın yönetimine, kurumsal kültür, uyarılma ve değişimi yönetmeye, fertler noktası ise ekipleri ve öğrenmeyi yönetmeye bağlıdır. Rekabeti yönetmek sürekli çevreyi incelemeye bağlıdır. Ayrıca kurumlar arasındaki çelişki ve anlaşmazlıkları da öğrenmek gerekir. Neyin merkezileştirilmesi, neyin merkezden

dağıtılması gerektiğini, hangi konuda son yetkinin küresel yöneticilere ait olması gerektiğini bilmek gerekir.

Kararlar, müşteriler için hızlı ve duyarlı, rakipler için de caydırıcı olacak bir biçimde uygulayabilmenize izin verecek değerler, inançlar, sistemler ve davranış normları içeren bir küresel örgüt kültürü hedeflemelidir. Pek çok küreselleşme çabasının başarısız olmasının nedeni yöneticilerin örgüt kültürünü kurumsal olarak izledikleri yeni stratejik yönle uydurmamalarından kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak çeşitli kültürlerden gelen insanları geniş bir dizi durumda yönlendirmek, anlamak, yönetmek ve denetlemek için çok kültürlü bir çevrenin gerektirdiği duyarlılığı ve yöneticilik becerilerini geliştirmek gerekir. Başka ülke insanları ile sık ilişkileri olmayan bir lider farklı kültürlerin yönetiminde zorlanacaktır. Bunu ortadan kaldırmak da tamamen öğrenme ve buna paralel olarak çok kültürlü ekipleri yönetmekten geçecektir.

Bölgesel yöneticiler, yerel bir anlayışla daha dar bir alanda hareket ederler ve çoğu zaman yöneticilik sorumluluklarına yardımcı olmak üzere toplumun her kesiminden insanlarla dostluk kurmaları gerekir.⁴⁵⁴ Pek çok uluslararası şirketin yerel işlerini, yerel yöneticilere bırakmasının nedeni budur. Farklı düzeylerdeki yöneticilerin son derece farklı sorumlulukları ve bakış açıları vardır. Çoğu yönetici için uluslararası yönetim küresel değil; bölgesel yönetim anlamına gelir. Bölgesel bir çevrede çalışan bölgesel ya da yerel yönetici, birkaç hedefi birden dengelemeli; pazarlama, işgücü, ürün ve finansal baskıların birbiriyle çelişen çıkarlarını karşılamalı ve sonuçları gerekçeleriyle yönetime açıklamalıdır.

Bölgesel yöneticiler, bir şirketin bölgeselden ulusala ya da küresel ürün statüsüne geçmesinden en çok etkilenen kişilerdir. İşin özünde, bölgesel bazda müdür olan küresel bazda personel konumuna iner. Yöneticilikten personel konumuna inmek, küreselleşme çerçevesindeki en büyük insan kaynakları sorunlarından biridir.

Moran ile Riesenberger, şirket başkanı, genel müdürü ve personeli ile bütün çalışanların düşünce yapıları ve becerilerini birbirinden ayırarak on iki küresel yeterlilikten söz ederler.⁴⁵⁵

⁴⁵⁴ Rhinesmith, a. g. e., s. 51.

⁴⁵⁵ T. Robert Moran and John R. Reisenberger, *The Global Challenge: Building The New Worldwide Enterprise*, Londra, Mc Graw-Hill Book Company, 1994 ve Rhinesmith, a. g. e., s. 52-53.

Moran ile Riesenberger' in küresel yeterliliği:

1. Küresel bir düşünce yapısına sahip olmak,
2. Çeşitli kökenlerden gelen insanlarla eşit çalışmak,
3. Uzun vadeli oryantasyonu bulmak,
4. Kurumsal değişimi kolaylaştırmak,
5. Öğrenim sistemleri yaratmak,
6. Çalışanları kusursuzluğa teşvik etmek,
7. Anlaşmazlıklara işbirlikçi bir havada yaklaşıp görüşmek,
8. Yurtdışı görevlere gönderilenleri beceriyle idare etmek,
9. Çok kültürlü ekiplere liderlik edip, etkin biçimde katılmak,
10. Kendi kültürünü, değerlerini varsayımlarını anlamak,
11. Başkalarının ulusal kültürünü ve kurumsal kültürünü kesin bir şekilde belirlemek,
12. Başka ülkelere yönelik kendi bilgisini ve saygısını sergileyecek bir biçimde küresel hatalardan ve davranışlardan kaçınmaktır.

Bu çerçevede küresel düşünce yapısı örgüt liderinden örgüt personeline, şube müdüründen şube personeline, aynı amaç doğrultusunda farklılık gösterecektir. Müşteride, pazarda rekabet ve tedarikçi koşullarında meydana gelecek negatif değişimler, küresel bir kuruluşta farklı şubelerde farklı stratejilerin uygulanmasıyla aşılabacaktır. Yönetici, küresel bir ortamda başarıyla çalışmak için gereken iş ve uygulamaları yerine getirmek üzere yukarıda bahsettiğimiz küresel düşünce yapısı ve özelliklerine, kişisel karakteristiklere ve yöneticilik becerilerine sahipse, küresel yeterliliği var demektir. Yukarıda sayılan yeterlilik koşulları küresel girişimi ayakta tutmak için gereken liderlik gelişimi ve eğiliminin özünü temsil eder.

2.6.3. Bilgi toplumunda liderlik

Bilgi toplumu, bilgi altyapısının tüm kurum ve kuralları ile benimsediği ve aksatmadan işlediği bir toplumdur. Üretim sistemleri ve bunun dayandığı teknoloji tabanındaki hızlı ve köklü değişimler aracılığıyla dünyada bilgi toplumuna geçiş süreci yaşanmaktadır. Bilgi toplumunun belirleyicisi olan bilgi ve teknolojiden tam olarak yararlanabilmek için etkin bir örgütsel yapı ve işleyiş gerekmektedir. Örgütler, ancak iyi bir yönetim ve iyi yöneticilerle amaçlarını gerçekleştirebilirler. Bunun

doğal sonucu olarak örgütlerde liderlik ve lider kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır.

Bilgi toplumunun sosyo-ekonomik yapısı, sanayi toplumununkine göre farklılaşmış, bu bağlamda yönetim ve liderlik anlayışlarında da büyük değişimler yaşanmıştır. Bilgi toplumunda son derece güçlü bir konumda olan bilgi işçilerinin ortaya çıkmasına paralel olarak profesyonel bir yöneticilik anlayışı da gelişmiştir. Bilgi toplumunda, lider vasıflarına sahip yöneticiler ağırlıklarını hissettireceklerdir. Bu doğrultuda, artık çalışanlar da karar ve yönetim sürecinde yer almakta, yani demokratik ve katılımcı bir yönetici /liderlik anlayışı gündeme gelmektedir.

Bilgi toplumunun liderlik anlayışı, karşılıklı güven temeline dayanan, ekip olarak ilerlemeyi öngören, denetimin yerine sorumluluk bilincini getiren, yönetmekten ziyade yönlendirmeyi hedefleyen, işbirliğine dayanan, esneklik üzerine kurulmuş, birlikte çalışmayı teşvik eden, demokratik ve katılımcı bir karakter sergilemektedir. Bilgi toplumunda yönetici/liderler; güvenilir, yaratıcı, ileriye görebilen, değişimi bir fırsat olarak değerlendiren, insanları cesaretlendirmeyi bilen, organizasyonun geleceği için vizyonu çalışanlarıyla birlikte yaratan, eğitime son derece önem veren, çalışanların gelişimlerini sağlayan, teknolojiye karşı olumlu bir tutum sergileyen bir yapı arz etmektedirler⁴⁵⁶. Bilgi toplumunda liderlik, legal-rasyonel liderlik tipidir. Bağırıp çağırmayan, sakın, içeriksiz slogan atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla görüş alışverişinde bulunan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade, yönlendiren bir liderlik tipidir⁴⁵⁷. Klasik lider tipiyle, bilgi toplumunun lider tipi arasında büyük farklar vardır. Klasik lider, kendi amaçlarını uygularken, bilgi toplumunun lideri, paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çalışır. Klasik lider, içinde bulunduğu dönemle ilgilenirken, bilgi toplumunun lideri, uzun dönem hedeflerle ilgilenir ve bugünden yarını yaratmaya çalışır. Klasik lider, çalışanlarından sorgusuz itaat beklerken, bilgi toplumu lideri, ortak hedefe ulaşmak için diyalog arayışındadır. Klasik lider, bireylerden kendini üstün görürken, bilgi toplumu lideri, bireylerle kendini eşit

⁴⁵⁶ Emel Evren, **Bilgi Toplumunda Liderlik**, UÜSBE, Y. Lisans Tezi, Bursa, 1998, s. 66-69.

⁴⁵⁷ Melih Arat, "Organizasyonel, Toplumsal ve Uygarlığın Mimarı Olan Kurum: Liderlik", **Yeni Türkiye Dergisi**, 21. Yüzyıl Özel Sayı: 20, Mart-Nisan 1998, s. 1202.

görür⁴⁵⁸. Şekil 2.4.'de klasik lider ve bilgi toplumu liderlerinin özelliklerini karşılaştırmalı olarak göstermek mümkündür⁴⁵⁹.

Şekil 2. 4. Klasik Lider ve Bilgi Toplumu Lideri

Klasik Lider	Bilgi Toplumu Lideri
*İçinde bulunduğu şartları kabul etmez. Yenilerini koymaya çalışır.	*İçinde bulunduğu şartları kabul eder ve kitlesiyle birlikte bu şartları değiştirmeye ya da geliştirmeye çalışır.
*İçinde bulunduğu dönemle ilgilenir.	*Uzun dönemle ilgilenir. Bugünden yarını yaratmaya çalışır.
*Kendi amaçlarını uygular.	*Paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çalışır.
*Kişisel ilişkilerle ilgilenir.	*İlişkilerin etkileşimleriyle ve sistemlerle ilgilenir.
*İlk yaptığı planı uygular.	*Evrimsel dinamik bir planı uygular.
*Konumunun gücünü açıkça sergiler ve bu gücü kullanır.	*Konumunun gücünü toplumdan ve ekibinden aldığını kabul eder ve gücünü hesaplı bir şekilde ekibiyle birlikte kullanır.
*Güvenir ama denetler (Güvenmez).	*Güvenir ve denetlemez. Öz denetim sistemleri kurar.
*Sorgusuz itaat bekler.	*Ortak doğruya ulaşmak için diyalog arayışındadır.
*Lideri olduğu bireylerden kendini üstün görür ve şekilsel olarak da davranılmasını ister.	*Lideri olduğu bireylerle kendini eşit görür ve şekilsel olarak eşit davranılmasını ister.
*İşe ve sonuçlara odaklıdır.	*Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır.
*Fikir yakalamak için kendi aklını kullanır.	*Yaratıcı fikirler elde etmek için farklı grupların akıllarından yararlanır; yaratıcılık tekniklerini kullanır.
*Kurum içi işbirliği, dış rekabetten yanadır.	*Kurum ve kurum dışı işbirliğinden yanadır.
*Kriz ortamlarında ortaya çıkar.	*Fırsatlar için ortadadır.
*Tek başına öğrenir.	*Birlikte öğrenir.
*Kendisine ihtiyaç duyulmasını ister.	*Kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistem kurar.

Kaynak: Melih Arat, "Organizasyonel, Toplumsal ve Uygarlığın Mimarı Olan Kurum: Liderlik", Yeni Türkiye Dergisi, Sayı: 21, 1998.

⁴⁵⁸ Güzelçik, a. g. e., s. 105.

⁴⁵⁹ Arat, a. g. m., s. 1202-1203.

2.6.4. Örgütsel değişimi sağlayan liderlik

Örgütsel değişim, organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlardan mevcut durumdan farklı bir duruma getirilmesini ifade eder. Sürekli değişim de, kişi ve organizasyonlarla ilgili her konuda devamlı farklı bir hale; yeni konum ve durumlara getirme, eskisinden farklı kılma anlamındadır⁴⁶⁰. Örgütler, çevreyle sürekli ilişkide bulunduğu açık sistemlerdir. Bu nedenle sürekli olarak değişen koşullara ayak uydurmak zorundadırlar. Değişen bir dünyada örgütler, yaşamak ve geliştirmek için değişmek zorundadır. Gerçekten de durmadan daha karmaşık hale gelen çevresel koşullar, örgütleri bu koşullara uyum sağlayabilecek şekilde sürekli bir değişim içinde olmaya zorlamaktadır. Örgütsel anlamda yeni bir yapı oluşturma, yeni yapıyı değiştirerek, değişen koşullara uygun bir yapı yaratma üst düzey yönetimin görevidir. Üst düzeydeki yönetici örgütüne sistem açısından bakan kişidir⁴⁶¹. Değişimin doğurduğu sorunların üstesinden gelmekte ve değişimin başarıyla gerçekleştirilmesinde karşımıza çıkan sihirli anahtar, etkili ve başarılı bir liderliktir.

Küreselleşme sürecinde çok hızlı ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişim ve gelişmeler yaşanmaktadır. Bu ortaya büyük bir yarışın çıkmasına neden olmuş, rekabet koşulları ise yarışı daha da güçleştirmiştir. Bu yüzden yeni örgütsel düzenlemelere ve yönetsel değişimlere gereksinim duyulmaktadır. Burada önemli olan verimlilik, etkinlik, kaliteyi yükseltebilme, maliyeti düşürebilme, insan kaynaklarını motive edebilme ve örgüt kültürünü değiştirebilmedir. Çağdaş yöneticilerden ve liderlerden bu gelişmeleri sağlayabilmeleri, değişimi yönetebilmeleri ve küresel rekabette başarılı olabilmeleri beklenmektedir. Bu nedenle ileriye gören, engin düşünebilen, söylemle değil, uygulamayla ilgilenen ve vakit kaybetmeden eyleme geçebilen etkili liderlere gereksinim vardır.

Değişim, kişisel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösterir. Kişisel düzeyde en önemli özellikler, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir. Birincisi, yaratıcılık ve yenilikle ilgilidir. İkincisi, çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkileri etkilemesidir. Bu ilişkilerin formel, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç

⁴⁶⁰ Koçel, a. g. e., s. 510.

⁴⁶¹ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yay., Ankara, 1992, s. 206.

yönü olduğu belirtilmemiştir. Formel yön, çalışanın örgütte yaptığı iş konusunda kendisiyle örgüt arasındaki ilişkidir. Psikolojik yön, kişiyi organizasyona bağlı ve sadık, onunla özdeşleşmiş hale getiren ilişkileri ifade eder. Sosyal yön ise, bütün olarak örgütün kültürü ile çalışanın kişisel kültür ve değer yapıları arasındaki ilişkileri ifade etmektedir⁴⁶². O halde değişim, örgüt ile kişi arasındaki ilişkileri bu üç açıdan çok yakından ilgilendirir.

Değişim ile ilgili sınıflamalar:⁴⁶³ “Planlı değişim-plansız değişim, makro değişim-mikro değişim, zamana yayılmış değişim-ani değişim, proaktif (öngörücü)-reaktif (tepkisel) değişim, geniş kapsamlı-dar kapsamlı değişim, aktif-pasif değişim, iyileştirme şeklinde adım adım (yavaş, yavaş)-radikal (köklü) değişim” dir.

Radikal değişim örgütün elemanlarında önemli yenileme sonucu taşıyan bir değişimi ifade eder, tüm örgütü kapsar. Süreç geliştirme olarak bilinen değişim yaklaşımını ifade eder. Adım adım değişim, örgütlerin doğal evrimlerinin bir parçası olarak görülür. Küçük bir ilerleme, iyileştirme sağlayacak tarzda değişimdir. Yeni ürünler üretmek, yeni teknolojileri ve sistemleri örgüte taşımak bu tür değişimlere verilebilecek en iyi örneklerdir. Kaizen olarak bilinen değişim yaklaşımını ifade eder. Planlı ve plansız değişim, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir. Planlanmamış değişim, ani ve rasgele gelişirken, uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade eder.

Makro değişim, örgütün bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade eder. Örgüt geliştirme olarak bilinen bu değişim, birçok strateji ve tekniğin örgütün bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade eder⁴⁶⁴. Mikro değişim, örgüt içinde her düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade eder. Pasif değişim, örgütün dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Aktif değişim ise, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir. Proaktif değişim, tahmin edilen çevre koşullarına göre, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini, reaktif değişim; değişim yapmak değil, fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır.

⁴⁶² Koçel, a. g. e., s. 510-513.

⁴⁶³ Koçelioğlu, a. g. e., s. 113-116 ve Koçel, a. g. e., s. 512-514.

⁴⁶⁴ Enver Özkalp ve Çiğdem Kırıl, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üni., Yay., No:111, 1996, s. 440.

Örgütsel değişimlerin amacı, örgütsel sağlık ve örgütsel etkililiği arttırmaktır. Etkili olmak liderin işidir, etkilemek ve yönetmek birbirlerine çok yakın kavramlardır. İşgörenlerin değişimi benimsemesinde liderin rolü büyüktür. İzlenilen liderlik tarzı, değişimin kabul edilip benimsenmesine veya kabul edilmeyerek direnişle karşılaşılmasına, hatta reddedilmesine bile neden olabilecektir⁴⁶⁵. Değişim, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkilerde bulunur. Birleşmeler, ortaklıklar, stratejik evlilikler, pazardan tecrit edilmeler, çevreyle mücadele, örgütsel kültür ve yapılarındaki değişimler, fayda ve ödül sistemlerini içeren iç denetim yapılarındaki değişimler örnekler arasında yer alır.

Meydana gelen değişimlere uyum sağlaması beklenen işgörenler için adaptasyon kolay olmamakta ve değişimler, yenilikler, örgütteki çalışanlar için bir belirsizlik, bir mücadele ortamı yaratmaktadır. Örgütteki değişimlerin hedefi ise değişmesi beklenen kişilerdir. Liderin değişim temsilcisi olarak temel görevlerinden biri, değişime olan dirençleri aza indirmektir.

2.6.4.1. Değişime direncin kaynakları ve değişimi yönetmede liderin rolü

Değişim için liderde bulunması gereken üç ön koşul vardır: İnsana inanç, mükemmeli arama, eyleme yönelik olma. Değişim liderinin gönülden inanması gereken ilk şey, insan unsurunun örgütün en değerli varlığı olduğudur.

Direncin kaynakları ve yapılması gerekenler:⁴⁶⁶

- * Güven ihtiyacı: Lider, yönetimi, niyetlerini netleştirmeye karşılık verir. Liderlerin ve işgörenlerin aynı zamanda birbirleriyle ve kendi aralarında içten bir samimiyet, destek ve işbirliği olmalıdır.
- * Bilinmeyenden korkmak: Örgüt üyelerine değişime ilişkin tam ve ayrıntılı bilgi verilmelidir. Çünkü açık bir iletişim, söylentileri, yanlış anlamaları ve huzursuzlukları önler, cesaret verir.
- * Değişim ihtiyacının hissedilmesi: Sorun ve fırsatların örgüt üyelerine açık bir şekilde gösterilmesiyle karşılık verilir. Değişim yönetiminde bir diğer adım katılımlı bir yapı oluşturmaktır. İşgörenler, değişime katılmaya teşvik edildiğinde sorumluluk hissi duyar ve değişime sahip çıkarlar. Bu değişim için destek kazanmanın en iyi yoludur.

⁴⁶⁵ Semra Arıkan, *Örgütsel Değişim ve Önderlik*, Y. L. T., H. Ü. S. B. E., Ankara, 1992, s. 51.

⁴⁶⁶ Keçelioğlu, a. g. e., 114-115 ve Arıkan, a. g. e., s. 52-55.

- * Kazanılmış haklar tehdit altındadır: Değişim planlanmasında temel işgörenlerin yardımını alarak karşılık verilir. Ücret politikası da değişim açısından önemlidir. Aldığı ücretten yeterince tatmin olamayan işgören, değişimi engelleme yoluna gidebilecektir.
- * Kaynakların eksikliği: Destekleyici kaynakların sağlanması ve performans beklentilerinin azaltılmasıyla karşılık verilir.
- * Karşıt yorumlar: Grup paylaşımını kolaylaştırmak ve gerekli bilgilerin örgüte yayılmasıyla karşılık verilir. Örgütlerde grupça alınan kararların bireysel kararlardan çok daha isabetli olduğu tartışmasız bir gerçektir. Çünkü grup kararlarında problem ekibe sunulur ve en iyi çözüme ulaşmak için pek çok fikir üretilir, alternatifler yaratılır. Lider, grupları anlamalı ve grupların nasıl yönetileceğini bilmelidir.
- * Zayıf zamanlama: Zamanı iyi tespit etmek ve değişimin ertelenmesi gerekiyorsa ertelemek.

2.6.5. Rekabette üstünlük sağlayan liderlik

Rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesidir. Kapitalist sistem içerisinde rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan işletmeler, yaşamını devam ettirme ve büyüme araçlarını gerçekleştirememektedirler⁴⁶⁷. Rekabet, tekeli fiyatları önlemekte ve tüketicilerin satın almalarını en iyi koşullarla yaşamalarını güvenceye almaktadır. Üreticilerin verimli olmak ve kaliteli mal üretmek için her türlü çabayı harcamalarını sağlamaktadır. Üreticiler, bu çabayı göstermezlerse, daha iyi fiyat ve kalite sunan başka üreticiler tarafından pazar dışına atılma tehlikesini göze almak zorunda kalacaklardır.

Kapitalist sistem içerisinde rekabet daha önceleri de vardı; ancak o yıllarda rekabet etmek oldukça basitti. Ulusal pazarda makul bir ürün veya hizmeti en iyi fiyatla sunan işletme, rekabette öne geçmekteydi. Ancak, günümüzde küreselleşmeyle birlikte işletmelerin uluslararası pazarlara girmesi ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak, ürünlerin dünyanın her yerinde üretiliyor olması, ürünlerin çeşitliliğini de artırmıştır. Böylece daha önce ulusal pazardaki rekabetiyle

⁴⁶⁷ Akat, a. g. m., s. 23.

rekabet eden işletmeler, uluslararası işletmelerin dünya pazarına girmesiyle birlikte uluslararası rakipleriyle de rekabet etmek zorunda kalmışlardır.

Küreselleşmenin sonucu olarak rekabetin de yapısı değişmiş, daha önce ulusal boyutlarda olan rekabet, küreselleşmeyle birlikte uluslararası boyutlara taşınmıştır. Bu gelişmelerle işletmeler, dünya çapında büyüyüp, gelişmiş, artan rekabetle başa çıkabilmek için yarının yöneticileri, basit bir üretici, işletmeci, satıcı ve alıcı olma yerine, rekabet ivmelerini müşteri çıkarına uygulamak gereğiyle karşı karşıya kalmışlardır.

Ürünler arasındaki farklılıklar giderek azalırken, müşteri isteklerinin karşılanması ortak ihtiyaçlar göstergeleriyle belirlenerek, açık standartlarla tanımlanıp, çeşitli kaynaklardan karşılanabilirken, yarının yöneticilerinin, kazancı artırmak için ürün yerine müşteriye yönelik rekabet yöntemleri hazırlamaya mecbur kalacakları düşünülmektedir. Buna uygun rekabet stratejileriyle işletmelerini yönetenler, büyük çıkarlar elde edeceklerdir. Böylece, “en iyisi biziz” yerine “müşteriyi en iyi duruma biz getiririz” görüşü benimsenecektir⁴⁶⁸. 1990’larda küreselleşme süreciyle, işletmelerin başarılı olması ve tutunabilmesi için rekabet gücünün yedi standardı ortaya çıkmıştır. Bunlar:⁴⁶⁹

- * Ürün ve üretim kalitesi,
- * Maksimum tercih için çeşitlilik,
- * Uyarılama (özel üretim, belirli zevkler için)
- * Kullanışlılık (erişimdeki hız ve kolaylık),
- * Yenilik çarkında dakiklik,
- * Düşük maliyet,
- * Küresel elde edilebilirlik.

Bu standartlar bütün küresel ve küreselleşme adayı işletmeleri etkilemektedir. Eğer işletmeler rakiplere karşı önemli bir üstünlük kurmak istiyorlarsa, bu yedi standardın oluşturulması gerekmektedir. Mevcut standartlardan kalite pek çok kuruluştaki ürünün, işlemin ve hizmetin rekabet gücünü artırmak için odak noktası olmaktadır. Öte yandan, 1990’larda dramatik bir değişim yaşandı. Kalite bir ticari meta haline geldi. Kalite, artık küresel rekabet gücü kazanmanın yolu değil, küresel

⁴⁶⁸ Hanan, *Yarının Rekabeti*, a.g.e., s. 25-26.

⁴⁶⁹ Stephen H. Rhinesmith, *A Managers Guide to Globalization, Second Edition*, USA, Irwin Publishing, 1996, s. 47.

rekabete girmenin asgari noktasıdır. Kısaca, kaliteli ürün ve hizmet yoksa, küresel anlamda rekabet edebilmek de mümkün değildir.

Küresel şirketler yalnızca dünya çapında kalite rekabetiyle karşı karşıya kalmamakta; aynı zamanda yeni müşteriler, kaliteli ürün ve hizmetlerin gitgide artan çeşitlilikte sunulmasını istemektedirler. Aşırı çeşitlilik, özel siparişlere yönelik taleplere de yol açacaktır. Küresel şirketler çeşitlilik taleplerini karşılamak için yeni üretim, montaj ve pazarlama süreçlerine yönelecek, bununla birlikte ürünün her zaman, her yerde kullanılabilme kolaylığı da firmadan istenecek bir diğer standart olacaktır. Küresel rekabet gücünün son standardı ise, ürün ve hizmetlerin dünya çapında bulunabilirliğidir. Pek çok hizmet şirketi için bu çalışmaların, ülke müdürlerinden bölgesel ya da küresel ürün müdürlerine yönlendirilmesini; finansal ve bilişim sistemlerinin yeniden düzenlenmesini ve personelin yerel olduğu kadar, küresel bazda da çalışabilecek şekilde yeniden yapılanmasını gerektirmektedir. Talepler bazı şirketleri altüst etmektedir. Öte yandan, başarılı olanlar önemli bir rekabet avantajı kazanacaklardır.

Kaliteye yönelik yeni talepler, sürekli değişen zevkler, dünya çapında gelgeç modalar ve kısa ürün ömür döngüleri hep bir arada şirketleri yeni pazarlara girebilmek veya eldeki pazarları koruyabilmek, farklı toplum yapılarında rekabet edebilmek, yöneticilerin küresel düşünce ve becerilerine dayanmaktadır. Yani, bir şirketin dünyanın farklı yerlerindeki rekabet gücünü etkileyen pazar, maliyet, hükümet ve rekabet unsurları karşısında en iyi kararın en uygun zamanda lider/yöneticilerce alınması gerekmektedir. Örneğin, sıradan müşteri ihtiyaçları ve zevkleri farklı ülkelerdeki müşterilerin benzer taleplerde bulunmalarına yol açabilir. İhtiyaç ve zevklerin benzer olup olmamasını etkileyen pek çok unsur vardır. Ekonomik kalkınma, iklim, fiziksel ortam, kültür ve politik yapı bunlar arasındadır. Bu unsurlar şirketin kontrolünün dışındadır. Eğer bunlar değişirse, işin de değişmesi gerekecektir. Bu noktada, önemli olan liderin bu değişimlere uygun olan esnek, değişebilir yapıyı örgüt yapısına oturtmasıdır.

Başarılı bir küresel lider olmak için yalnızca örgütün değil, rakipleri ve müşterileri de etkileyen yedi küresel güce bakarak örgütün vizyonunu sürekli genişletmek gerekir. Küresel liderler, öğrenmeyi asla bırakamaz; hiçbir zaman her türlü bilgiye sahip olduklarını düşünmez ve bilgilerinin kapsamının sınırlamalarıyla asla yetinmezler. Yalnız rakipler için değil, fırsatlar için de her zaman ufkun ötesine bakarlar.

Rekabeti, küresel olarak yönetme becerisini artırmak için dünya çapında doğru düzeyde bilgiyi doğru zamanda toplayıp, doğru zamanda birimlere verebilecek bilgi sistemleri kurmak gerekir. Lider, dünya çapında şirket birleşmelerini ve satışlarını, rakiplerin ve olası rakiplerin dış yatırım düzenlerini izlemeli; yerel, bölgesel, ya da uluslararası rekabet gücünü etkileyebilecek ticaret, vergi, ekonomi, sosyal ve politika konularındaki uluslararası değişimleri yakından takip etmelidir. Bunlar, küreselleşmeyle artan rekabet ortamında örgütü, değişen piyasa koşullarına karşı ayakta tutacak küresel yönetim ve liderlik becerileridir. Küresel strateji, sistemli düşünceyi gerektirir.⁴⁷⁰ Ortam, işkolu, kuruluş, örgüt kültürü ve insanlar küresel bir stratejinin kritik unsurları olup rekabet gücü kazanmak için bütünleşmiş bir dizi etkinlik olarak yönetilmeleri gerekir.

2.6.6. Takım liderliği

Takım, özel bir amacın çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir. Takım, genellikle örgütlerdeki grup olarak da adlandırılır. Fakat grupla takım arasında bazı farklılıklar mevcuttur. Takımlar farklı amaçlar için yaratılır. Takımlar örgütlerdeki önemli grup olayları arasında sayılır. Takım terim olarak örgütler için yeni değildir. Takım, görev gruplarının geçici bir durumunu ifade ederken, örgüt üyelerinin örgütsel alanlar veya belirli görevlere ilişkin faaliyetlerin uygulanması ve nasıl yapılmalıdır hakkındaki ortak görüş birliği içerisinde hep birlikte çalışmayı içermektedir. Geçici takımlar, projelerin tamamlanması için kurulup, kalıcı takımlar verilen bir örgütsel alandaki sorumlulukları yerine getirmek için oluşturulurlar.

Günümüzde takımlar, örgütsel öğrenme ve toplum kalite süreci üzerinde dururken, ileri bilişim teknolojisinin bir sonucu olarak ilgi dereceleri artmaktadır. Çalışma grupları ve takımlar arasında bazı farklılıklar mevcuttur⁴⁷¹:

- * Çalışma grubu güçlüdür ve açıkça liderlik üzerinde odaklanır, takımda ise liderlik rolü paylaşılır,
- * Çalışma gruplarında bireysel sorumluluk mevcuttur, takımlar bireysel ve karşılıklı olarak her iki tür sorumluluğa sahiptirler,

⁴⁷⁰ H. Rhinesmith, *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi*, a. g. e., s. 61-80.

⁴⁷¹ Katzenbach Jon R. ve Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, 1993, s. 83-91.

- * Çalışma gruplarının amacı örgütlerin amacıyla benzerdir, takımlar ise özel amaçlara sahiptirler,
- * Çalışma grubu bireysel olarak ürün üretirken, takımın ürettiği ürün ortaklaşa bir çalışmanın sonucudur,
- * Çalışma grubu etkinliğini sürdürmek için toplantılar yaparken, takım aktif sorun üzerinde odaklanır,
- * Çalışma grubunun performansı dolaylı olarak ölçülürken, takımın ürettikleri ortaklaşa ürünlerin değerlendirilmesiyle performansı doğrudan ölçülür,
- * Çalışma grubu tartışır, karar verir ve yapılacak işi ve yetkiyi göçerirken, takım tartışır, karar verir ve hep birlikte işi gerçekleştirir.

Grup çalışması, rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteriye memnun etmeye yönelik bütünüyle yeni bir çalışma sisteminin temelidir. Takım çalışması yönetimin ve çalışanların iş yöntemlerini sürekli geliştirebilmek için birlikte çalışmaları şeklinde tanımlanabilir. Küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan değişim çalışmaları sırasında farklı formasyonlara ve bakış açılarına sahip bir grup insanı bir araya getirip, onlarla ortak bir ruh oluşturmak, değişimi yönlendiren liderin en önemli işlevlerinden birisidir. Ekip çalışmasına olan gereksinim; çalışanların düşünme, planlama, kendisini ilgilendiren konularda karar alma ve özerklik arzusundan doğmaktadır.

Takım çalışmasının başarısı; çalışanlara değer ve önem verilmesine, çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri çalışma ortamının oluşturulmasına, çalışanlarla iletişim kurulmasına, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine ve performansa dayalı ücret sisteminin uygulanmasına bağlıdır. Bu çerçevede takım lideri mevcut takımın hedeflerini, yeteneklerini, yöntemlerini, insan ilişkilerini ve harici ilişkileri açık bir şekilde belirleyip rolleri buna göre dağıtmalıdır. Sonuçta, örgüte katkıda bulunmak için takım, ulaşmak zorunda olduğu hedeflere ne ölçüde ulaşabilmiş, takım amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli yeteneklere sahip mi, her üye takım içinde oynadığı rolün farkında mı, takım ne dereceye kadar etkili ve verimli yöntemler geliştirdi, grup üyeleri birbiriyle ve takım çevresi ile ne derece verimli ilişki kurabiliyor. Bu soruların hepsi takım liderinde başlayıp, takım üyelerinde sonuçlanacaktır.

Birçok takım liderinin etkin koçluğun nasıl yapılacağını öğrenme konusunda çabaladıklarını görürüz. Bu yeni davranışları gerektirir, eşgüdümleme işi ve

yönlendirmelerdeki eski alışkanlıklardan geniş ölçüde farklılaşmayı içerir. Takım liderleri için koçluk etkileri mevcuttur. Liderlik, takımların doğru tasarımıyla çoğunlukla ihtiyaç duyulan kavramdır. Liderler, takımların yaşamında önemli role sahiptir. Bunlar; “tasarımcı, yaratıcı, koçluk” rolleridir. Tasarımcı rolü, takım ilk olarak kurulduğunda önemlidir. Bu aşamadaki liderlerin faaliyetleri takım ödül sistemi ve takım görevlerini tasarlama, görevlendirme, malzeme sağlama yetkilendirme ve performans stratejileri için sorumluluk verme sayılabilir. Yaratıcı rolü, takım kurulduktan sonra önemlidir. Lider, uygun performans hedefleri oluşturmada takımla çalışır, stratejik düşünce hakkındaki normların kurulmasına yardımcı olur.⁴⁷² Bu normların biçimlenmesiyle lider, iş stratejilerinin geliştirilmesinde takıma yardımcı olur. Koçluk rolü, takımın yaşamı boyunca sürdürülür, yüksek kaliteli koçluğun tüm avantajlarına sahip olur.

Küreselleşmenin sonucu olarak bilginin öneminin artması ve bilgiye dayalı işletmelerin oluşmasıyla birlikte, işletmeler artık günümüzde iyi eğitim görmüş elemana gereksinim duymaktadırlar. Çalışanlar, gelişmiş yeteneklere, bilgiye, beceriye ve işletmenin hedeflerine ulaşmada katkıda bulunacak bir takım değerlere sahip olmak zorunda kalmaktadırlar. Bu noktada işletmelerde oluşturulacak takım ve grup çalışmalarında çalışanlar, sürekli değişen beceri gereksinimlerine uyum sağlayabilmek için esnek olmak ve kendi becerilerini de sürekli geliştirme sorumluluğunu taşımalıdır.

2.6.7. Küresel strateji geliştiren liderlik

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmasından önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır⁴⁷³. Strateji, işletmenin geleceği ya da gelecekteki işi ile ilgilidir. İşletmenin stratejisi değişirken işletmelerin kaynaklarında da köklü değişiklikler yapılması gerekmektedir. Strateji, bir anlamda işletme tarafından seçilen yönü gösterir; işletmenin fonksiyonel ve icracı bölümlerini, işletmenin temel

⁴⁷² Keçelioğlu, a. g. c., s. 89-92.

⁴⁷³ Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, a.g.c., s. 15.

gayesine yöneltilir⁴⁷⁴. Etkili strateji geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik karar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanan stratejik yönetim birden çok safhadan oluşan bir süreçtir.

Bir stratejik yönetim süreci kaç safhada ele alınırsa alınsın genel anlamda üç temel safhadan bahsedilebilir. Bu safhalar sırasıyla işletme stratejisinin geliştirilmesi ve tanımlanması, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin kontrol edilerek değerlendirilmesi şeklindedir⁴⁷⁵. Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında yönetim sürecinin analizi, işletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi ile stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi, mevcut kaynak ve kabiliyetlerin neler olduğuyla bunların fırsat ve tehlikeler açısından değerlendirilmesi mümkün olur. Yöneticiler gerçekleştirdikleri bu iki analiz yoluyla stratejik amaçları ortaya koyarlar. Stratejilerin geliştirilmesiyle başlanılarak, belirlenen stratejilerin uygulamasıyla devam eden stratejik yönetim süreci kontrol ve değerlendirme ile son bulur.

Stratejiyi geliştirmek yaratmak ve uygulamakla görevli olan yönetici/liderlerin yaratıcı olmaları beklenir, strateji uygulama sürecinde liderin şu hususlara önem vermesi gerekmektedir:

- * Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesini sağlayacak bir örgüt oluşturmak,
- * Stratejik başarı için gereken mali kaynak sağlamak,
- * Stratejik açıdan uygun politika ve süreçler oluşturmak,
- * Gerekli gelişimi sağlayabilmek için hangi uygulamaların gerekli olduğunu tespit etmek,
- * Personelin stratejik rollerini başarıyla yerine getirebilmesini sağlayacak destek sistemleri, kurmak,
- * Performans hedeflerine ulaşılmasını ödüllendirmek,
- * Stratejiyi destekleyen bir iş ortamı ve örgüt kültürü yaratmak,
- * Strateji uygulama sürecinde yapılacak iyileştirmelere liderlik etmek.

Stratejik lider konumundaki yönetici, her şeyden önce örgütünü ve faaliyet gösterdiği sektörü iyi tanımalı, kararlarını örgüt içi ve dışı faktörlerin sağlıklı bir analizini yaptıktan sonra vermelidir. Yönetici, örgütün tüm birimlerini ve yönlerini kapsayan analizler yapmalı ve fırsat ve tehlikeleri önceden bilmelidir. Ardından tüm

⁴⁷⁴ Zayyat Hatipoğlu, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yay., İstanbul, 1993, s. 101-105.

⁴⁷⁵ Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e., s. 34.

üst düzey yöneticilerin katıldığı bir takım çalışmasıyla örgüte özgü politikalar yaratmalı ve etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamalıdır. Günümüzde ekonomik koşulların sürekli olarak değişmesi ve rekabetin artması, örgütlerin belirlenen stratejiyi başarıyla uygulamalarını ve amaçlarına erişmelerini gitgide zorlaştırmaktadır. Bu durumda yönetici/lidere düşen görev, örgütün strateji ve politikalarının sık sık gözden geçirilmesini ve güncelleştirilmesini sağlamaktır.

Yönetici/liderin, yenilikleri ve eğilimleri önceden sezebilmesi ve personelinin değişikliklere hazırlayabilmesi, personelde gerekli motivasyonu yaratması, çalışanların işe dört elle sarılmalarını sağlaması beklenmektedir. Yönetici, tüm bunları gerçekleştirirken takım çalışmasına önem vermeli, işletmeyi yarınlara tüm işletme çalışanlarının ortak çabası ve isteğiyle ulaşılabileceğini unutmamalıdır. Yönetici/liderin, hem örgüt çalışanlarına çevre bilincinin aşılmasında, hem de örgütle çevreye zarar vermeyen sistemler kullanılmasında, atıkların doğaya bırakılmamasında, kirliliğe yol açabilecek faaliyetlere karşı önlem alınmasında anahtar rol üstlenmesi beklenir.

Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri olan strateji geliştirmek, farklı bir yarışta koşmaktır. Strateji, aynı şeyi daha iyi yapmamayı seçip, farklı şeyi daha iyi yapmayı seçmektir. Strateji, işletmenin her açıdan benzersiz olacağına dair bir seçim yapmasıdır. Stratejisi olan bir işletme, açık ve net sınırlar tayin edebilmektedir. Başkalarına benzemeyen bir stratejiye sahip olmanın önemi günümüzde gittikçe artmaktadır. Bu, rakiplerle başabaş, aynı şeylerle rekabet etmektense seçimler yapmak, kendine sınırlar koymak ve böylece belli bir konuda benzersiz olmak anlamına gelmektedir⁴⁷⁶.

Küresel strateji, dünyanın her yerindeki faaliyetlerin akılcı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve küresel istek doğrultusunda standartlaşmış ürünlerin geliştirilmesini hedefler. Akılcı bir yönetim, görevlerin bulunduğu yere bakılmaksızın, istenen sonuçlara en uygun üretimi yapacak şekilde belirlenmesini ve kazancın en fazla olacağı yerde satış yapılmasını gerektirir⁴⁷⁷. Küresel bir strateji yaklaşımı, bir takım önemli unsurlar gerektirir.⁴⁷⁸ Önce sadece iç pazara değil bütün

⁴⁷⁶ Michael Porter, *Rekabet Dersleri*, Kapital Dergisi, Yönetim Dizisi, Sayı:3, İstanbul, 1998, s. 32-38.

⁴⁷⁷ Rhinesmith, a. g. c., s. 73.

⁴⁷⁸ Michael Porter, *Sanayi Liderine Nasıl Hücum Edilir?*, Çev: Mustafa Özel, İz Yay., İstanbul, 1994, s. 47.

dünyaya satış yapılmalı; ancak uluslararası satışlar, sadece ilave bir iş değil, stratejinin bir parçası ve kontrolü olarak görülmelidir.

Strateji, uluslararası veya ulusal rekabetten kazanılacakları belirlemede önemli bir güç oluşturmaktadır. Küresel stratejiyi uygulamak bazı riskler taşımasına rağmen birçok işletme planlama, kontrol etme ve uygulama yöntemlerini geliştirmeye başlamıştır. Aksi halde, işletme, rekabetin doğasını anlamayacak, gereken yatırımları yapamayacak ve davranış değişiklikleri yaratamayacaktır.⁴⁷⁹ Eğer işletmeler, küresel stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayabilirlerse, gerçek anlamda başarılı uluslararası işletmeler arasına girebileceklerdir.

2.6.8. Örgütsel yaratıcılığı yöneten liderlik

1990'lı yıllar, pek çok konuda olduğu gibi, insana ve insan kaynaklarına bakış açısını da radikal biçimde değiştirmiştir. 2000'li yılların arifesinde insan, bilgi ekonomisinin temel dayanağı ve en değerli kaynağı haline gelmiştir. Küresel bilgi ekonomisinde, bilginin paylaşıldıkça çoğalması, insan faktörünün stratejik önemini ön plana çıkarmıştır. Sanayi ötesi topluma geçişle, aynı zamanda, düşünen, yaratan ve kendini gerçekleştiren insan dönemi başlamıştır.

İşletmeler, rekabetüstü stratejiler oluştururken, insan kaynaklarını geliştirmeyi birinci planda tutmuşlardır. Yüzyılın başarılı işletmeleri, kendini geliştirebilen insanlardan oluşan, akıllı işletmeler olmak zorundadır. Akıllı işletmeler, bilgiyi ancak; akıllı ve motive olmuş insanlarla kullanabilecekler ve böylece rakipleriyle aralarındaki farkı yaratabileceklerdir. Yaratıcılık yönetimi, insan kaynaklarının mevcut ve potansiyel yetenek ve yetkinliklerini yönetmek olduğu kadar, öğrenmeyi öğrenmiş ve içselleştirilmiş bir insan gücü oluşturma çabasıdır. 21. yüzyılın örgütleri, öğrenmeyi öğrenmiş ve bunu sürekli dinamik bir hale getirecek, öğrenen, düşünen, yani akıllı kurumlar olacaklardır.

İnsanın yaratıcılığı, bilgisi, zekası, deneyimi ve yeteneği, günümüz işletmelerinin rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel dayanağı haline gelmiştir. Ayrıca, ticari bir meta haline gelen kalite de insan yaratıcılığının bir unsuru olmuştur. Bu çerçevede ikincil ve pasif bir fonksiyon olarak kalan personel yönetimi,

⁴⁷⁹ Gary Hamel, *Rekabet Tabanını Yeniden Yaratmak, Geleceği Yeniden Düşünmek*, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s. 61.

en değerli kaynak haline gelen insan kaynakları yönetimi olarak gelişme göstermekte ve işletme yönetiminin öncelikli bir stratejik unsuru niteliğini kazanmaktadır.

Küreselleşmenin gereği olarak insan kaynaklarını etkinleştirmek ve bu yolla değişimi gerçekleştirmek için gerekli koşullardan biri de, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Bir örgütte çalışanların, yaptıkları işten gurur duymalarını sağlamanın yolu, onlara kendi işlerini geliştirmeleri için fırsat vermektir. Bu aynı zamanda, uzun vadede maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin yükseltilmesi ve müşteri tatmininin artırılmasının da yoludur. Çalışanların büyük çoğunluğu, işlerinde kullandıklarından çok daha fazla yaratıcılığa ve beyin gücüne sahiptirler. Eğer, bu yaratıcılıklarını ve beyin güçlerini, işlerini geliştirmeleri veya geleceği yaratabilmeleri yönünde serbestçe kullanabilmeleri sağlanırsa, bunun kendilerine de, organizasyona da çok büyük katkıları olacaktır.

Günümüzde işletme çalışanlarının iki işi olmalıdır. Birincisi, müşteriye yüksek kalitede ürün veya hizmeti verme katkısı. İkincisi ise, gelişim ve değişim görevi. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında geleceğin organizasyonlarını yaratabilmek için işletme içinde iki ayrı takımın oluşturulması öngörülmektedir. Birinci takımın amacı, bugünün müşterilerine daha iyi ürün ve hizmet verebilmek için gelişimler sağlamaktır. Bu takımın çalışmaları tamamen işletmenin bugününü geliştirmeye yöneliktir. İkinci takımın amacı da, küresel pazarların taleplerini tahmin edip, geleceğin müşterilerini yaratmaya çalışmaktır. Bu takımın işi, buluşlarda bulunmaktadır. Kısaca burada amaç, aynı anda işletmenin bugününü ve yarını yönetmektir⁴⁸⁰. Küreselleşme ve artan rekabet; işletmelerde yenilik, hızlı uyum, yüksek standartlarda mal ve hizmet üretimi zorunluluğu getirdiğinden beri, insan kaynakları yöneticilerinin, çalışanların yaratıcılıklarını desteklemesi daha çok önem kazanmıştır. Hizmette farklılığın büyük önem kazandığı günümüzün küresel iş dünyasında, farklılığı yaratacak olan insan kaynağının yaratıcılığıdır.

Girmekte olduğumuz bilgi toplumunda, merkez olan kişidir. İşletmelerin en önemli zenginliği, bilgi ve yaratıcı insan bileşiminden oluşan entelektüel sermayedir. 1950’lilerde kullanılan fabrika makineleri nasıl müzelere kaldırıldıysa, benzer biçimde, eski yönetim, yapı yöntem ve alışkanlıkların da, “klasik yönetim anlayışı müzelerine” kaldırılması zorunluluk haline gelmiştir. Bu noktada lidere düşen görev,

⁴⁸⁰ Güzleik, a. g. e., s. 128.

personel yönetimini ve insan kaynaklarını, yaratıcılığı teşvik, değişimi ise takip edecek şekilde yönetmektir. Çünkü; değişim, “okyanus dalgaları gibidir, asla bir defaya mahsus değildir, günlerce, yıllarca ve yüzyıllarca sürer gider”.

2.6.9. Örgütsel iletişim becerisine sahip liderlik

İletişim; bilgi, fikir, duygu ve düşünceleri kapsayan anlamların semboller yardımıyla insanlar arasında karşılıklı olarak aktarıldığı bir süreçtir⁴⁸¹. Özet anlamda, bilgi paylaşma faaliyeti olan iletişim, kişilerin kendini ifade edebilme ve kendilerini dinletme gereksinimleri sonucu ortaya çıkar. Bir işletme yönetiminin başarısı iletişim konusuna verdiği öneme eşdeğer tutulmaktadır. İşletmenin hedefi belirli amaçları gerçekleştirmek için iş ve güç birliği içinde çalışmak, verimliliği ve kârı artırmaktır. Bu yolda kararlar alınır, emirler verilir, sonuçlar denetlenir ve yönetsel başarı doğrultusunda çaba harcanır. Tüm bu eylemlerin başarısı özde iletişim sisteminin varlığına dayanır. Karşılıklı anlayış ve işbirliği ortamı yaratan iletişim bağları yönetsel yapının adeta solunum sistemi, ya da bir akciğeri gibidir. İletişim kanalları damar sistemi, yönetici ise bu organın beynidir. Bir bakıma işletmeyi ayakta tutan ona can veren iletişim sisteminin kendisidir.

İşletmede yapılacak işlerin, bu işleri yapacak kişilerin ve işlerle kişiler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi eylemine örgütlendirme denir. Ortaya çıkan en belirgin görüntü yatay dikey düzeyde organların oluşmasıdır. Ancak bu organlar birbirinden kopuk değil, ortak bir amaç doğrultusunda birbirleriyle sürekli olarak ilişki içinde bulunurlar. İletişim, kişilerle örgütsel amaçlar arasında ilişki kurar, basit örgütlerin büyüklüklerini sınırlar, karmaşık ve büyük örgütlerin biçimlenmesine yardımcı olur. Özellikle, örgütsel basamaklar arasında çift yönlü bağlantının kurulmasıyla örgütsel iletişim kanalları işlemeye başlar ve örgüt canlılık kazanır.

Tüm örgütler bilgiye gereksinim duyarlar. Gereksinim duyulan bu bilgi sadece üst düzey yöneticileri değil, orta kademe yöneticileri ve her ne kadar karar verici olmasalar da, işlerini etkin görmek için tüm çalışanları da yakından ilgilendirmektedir. Birçok örgütte, duyuru tahtalarından, yıllık işçi raporlarına ve özet paketlere kadar düzenli yazılı iletişime yer verilmektedir. Fakat bu araçların büyük miktarda bilgi taşıyabilmesine rağmen diğer sistemlerle de desteklenmesi

⁴⁸¹ Himstreet William C. ve W. Murlin Baty, *Business Communication: Principles and Methods*, California: Wadsworth Pub. CO., 1989, s. 3.

gerekmektedir. Görsel-işitsel iletişim için de aynı şey geçerlidir. Yeni enformasyon teknolojileri, açık iletişimde çok ileriye atlama potansiyeline sahiptir. Her yerde bulunan terminaller, herhangi bir elemanın performans ve amaçlar konusunda en son bilgiye ulaşmasına ve bir yönetici kadar iyi bilgilendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Küreselleşen işletmelerde kurum içi iletişimi artırmak, verimi yükseltmek ve iyileştirmeyi sağlamak amacıyla önce Japonya’da daha sonra da Batıda “öneri sistemi” adı altında yeni bir sistem uygulanmaktadır. Öneri sistemi, işletmelerde aşağıdan yukarıya doğru iletişimi artırmak üzere kullanılan bir sistemdir. Bu sistemde çalışanlar, kendi işlerinde iyileştirmeler sağlayabilecek önerilerde bulunabilmektedirler. Böylece çalışanların yaratıcı fikirleri ortaya çıkarılmakta, değerlendirilmekte ve uygulanmaktadır⁴⁸². Aşağıdan yukarıya işleyen bu iletişim sistemi, küreselleşmenin getirdiği hız ve yüksek uyum becerisi için insan kaynağının etkin bir biçimde bilgi kaynağı olarak kullanılmasını sağlamaktadır. İletişim ve bilgi, çalışanları değişimin bir parçası yaparak yetkilendirmekte ve örgüt kültürünün değişimini sırasında gösterecekleri çabaların öncemli olduğuna inandırmaktadır.

Yönetimde kalite girişi iletişimle başlar. Yönetimin gerçekleştirdiği planlı ve programlı iletişim, çalışanlar arasındaki yatay, dikey ve bölümler arası ilişkilerin gelişimine katkıda bulunur. Çalışanların beklenti, moral ve davranışlarında olumlu değişiklikler meydana getirir. Etkili iletişimin ölçütü amaçlanan davranış değişikliklerinin alıcı kitlede görülmesidir. Bu davranış değişikli en genel anlamıyla personelin yerine getirdiği fonksiyonları daha yüksek kalitede yapabilmeleri için kendi üretkenliklerini ve enerjilerini kullanabilme yolunda çaba harcar duruma gelmeleridir. Bu yolla personel yaptığı işin kendi işiymiş gibi benimseyecek, böylece ilgi düzeylerini artıracaktır. Bu süreçte hatayı en aza indirgeyecekler ve iyi mal/hizmet üretmek için verimliliklerini yükseltmeyi gaye edineceklerdir.

Çalışanlar arasındaki iletişimi iyileştirme ve geliştirme görevi yöneticininindir. İyi bir yönetici, çalışanlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılama ve başarılı bir biçimde değerlendirebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Yönetici, iletişim becerileri yoluyla insanları anlamlı bir değişime güdüleyebilir. Bu nedenle liderlik ve iletişim arasındaki sıkı bir ilişki vardır. Lider, izleyicilerini değişimin yararına ve gerekliliğine inandırabilmek için etkileyici bir iletişime gereksinim duyar. Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, personel arasındaki uyum ve

⁴⁸² Sedat Seçkin, “Çalışan Dinleyen Sistem”, *Capital Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 8, Ağustos 1997, s. 122.

iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. Lider/yönetici, etkin örgütsel iletişimle örgütsel etkinliği sağlayacak hem de üretim veya hizmet sunum sürecini oluşturan elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır.

Liderler, bireysel ya da grupsal olarak örgüt içindeki inanç, tutum ve davranışları örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak için iletişimden yararlanmak zorundadır. Lider/yöneticiler iletişim becerilerini kullanabildikleri ölçüde başarılı veya başarısızdır. Teknik, analitik, problem çözme karar verme kavramı ve katılım yeteneklerini ihtiva eden örgütsel iletişim becerisi, liderliğin yönetsel rolünün gerektirdiği bir zorunluluktur. Yönetim bir süreçtir ve yönetimin etkinliği büyük oranda iletişime bağlıdır. Lider olabilmenin de önemli bir koşulu iyi bir iletişim becerisine sahip olabilmektir.

2.6.10. Örgüt kültürünü değiştiren liderlik

Örgüt için çok önemli bir olgu olan örgüt kültürü şu şekilde tanımlanmaktadır: Dışsal adaptasyon ve içsel bütünleşme sorunlarıyla boşa çıkmak için belirli bir grup tarafından ortaya çıkarılmış, keşfedilmiş veya geliştirilmiş olan sorunları algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için yeni üyelere doğru bir yol olarak öğretilen, örgüt içi varsayımlar modelidir⁴⁸³.

Örgütlerde bireyler, kendi kişiliğine sahiptir. Örgütlerin birçok niteliği, onların kişiliğini ve ya kültürünü belirler. Bu niteliklerde, doğrudan ya da dolaylı bir biçimde örgütün çalışma yeri olarak çekiciliğini etkiler. Örgüt kültürü kavramı gerçekte, örgütsel yaşama yeni bir anlayış getirmektedir. Mesela, örgütün risk alma konusundaki genel tavrı, karar alma politikaları, yaratıcılığa imkan vermesi ve geliştirmesi müşteriyle ilişkiler, işgörenle ilişkiler vb. örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve bilinen hususlardır. Bu açıdan, örgüt kültürü, örgütün oluşturduğu ve yaşadığı yapısı, yönetim şekli, dizaynı, ast-üst ilişkileri vb. ile üyeler tarafından paylaşılan ve örgütü bir arada tutan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, ümitler, tutumlar ve normların tümü olarak tarif edilebilir. Bahsedilen faktörler bir örgüt içerisindeki üyelerin birlikteliğini ve dayanışmasını sağlayıp, amaçların oluşturulması ve amaçlara ulaşılmasında bağımlılığı telkin eder. Bu sebeple lider, örgüt içerisindeki sosyal entegrasyonu ve bağlılığı geliştirip yeniliklerden faydalanma verimlilik elde etme ve rekabet avantajlarını yakalama fırsatına sahip

⁴⁸³ Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, Mc Graw-Hill Book. Com., N.Y., 1989, s. 50.

olabilir⁴⁸⁴. Çünkü örgüt kültürü örgüt içerisinde nasıl davranmaları ve davranmamaları konusunda örgüt çalışanlarına bilgi verir.

Üst yönetim kademesinde yer alan kişilerin, özellikle en tepede bulunan kişinin davranışları, uygulamaları örgüt kültürü üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Risk alma, karar verme, denetim, planlama gibi hususlardaki tutumları, işgörenlerin kararlara katılma derecesinin belirlenmesi, ücret artışları, terfi uygulamaları gibi değerler örgüt kültüründe önemli rol oynar.

Örgütsel kültür, yenilikçiliğin, etkinliğin temel belirleyicisidir. Tecrübeli yöneticilerin ve yönetim kurulunun başta gelen rollerinden birisi örgüt içerisinde etkili kılınan kültürel değerleri ve tutumlarını biçimlendirmek, sürdürmek ve geliştirmektir. Örgütsel kültür küreselleşen yapıya ne kadar uygunsa, örgüt için çalışan insanların güdülenmesi ve etkin yönetim için de o kadar güçlüdür. Etkin yönetim, liderlik kalitesine dayandırılmalıdır. Liderlik kalitesi, kişisel vizyonun sınanması, değerler ve kültürün yaratılması, yorumlanması ve uygulanması gayreti ve örneklerle gösterme, doğruluk ve dürüstlük atmosferinin yaratılması ve iyi performansın ödüllendirilmesi boyutlarını içermektedir.

Örgüt kültürü ve değerleri, örgütlerin etkin olarak nasıl değişeceğini ve öğrenme sürecini, bir çerçeve içine almalıdır. Örgüt yapısı, örgütle insanlar arasındaki iletişim ve öğrenme düzeyine engel olmamalıdır. Sürekli meydana gelen değişim, öğrenme bağımlılığı getirmelidir. Bu noktada lider, öğrenen örgütleri süreç içerisinde yayarak, takım çalışması içerisindeki bütünleştirmenin temel noktası olarak görmelidir. Lider, örgütte öğrenme sürecini birleştirip kişi ve takım çalışmalarıyla bütünleştirici rol oynamalıdır.

Öğrenen örgütlerdeki yeni liderlik anlayışında liderler tasarımcı, yönetici ve öğretmenlik rollerini birlikte üstlenmektedirler. Örgüt içerisindeki insanların karmaşık sorunları kavrama ve anlama, bu sorunların çözümü üzerine görüşlerini ileri sürmeleri ve hep birlikte öğrenme modelleri geliştirme yeteneklerini geliştirmede ilk sorumlu olan kişi liderdir. Liderin yeni işi, örgütün tümünü öğrenen örgüte dönüştürmektir. Bu bir yeni yaşamsal perspektiftir. Lider örgüt politikası, stratejilerini ve sistemlerini tasarlama görevi üstlenir. Örgütü bir bütün olarak düşünmek, parçalar arasındaki ilişkileri değerlendirmek, sonuçta onu bir bütün olarak

⁴⁸⁴ Peter Dahler-Larsen, "Corporate Culture and Morality, Durkheim- Inspired Reflections The Limits of Corporate Culture", *Journal of Management Studies*. Volume: 31, Number: 1, Jaury 1994, s. 1.

tasarlamak son derece önemlidir. Lider, bir örgütsel mimardır ve sürekli olarak tasarlamayı düşünür. Karar alma ve sorun çözme yetenekleri gelişmiş liderler, öğrenme süreçlerini başarıyla tasarlayanlardır. Öğrenen örgütlerde öğretmen görevini üstlenen lider, örgüt içerisinde herkesin öğrenmesine destek vermelidir. İnsanların, sorunlar üzerinde sistematik olarak düşünme ve kavramlarını geliştirmeye yardımcı olmalıdır. Liderlerin oluşturduğu vizyon, gerçekleri görmelerine engel olmamalıdır. Liderler, yaratıcı gerilimi örgüt içerisinde yaratmalı ve yaymalıdır⁴⁸⁵.

2.6.11. Çevreye duyarlı liderlik

Çevre, insan ya da başka bir canlının, yaşamı boyunca içinde ilişkilerini sürdürdüğü dış ortamıdır. Bir birey, grup veya toplumun biyolojik, toplumsal ve bireysel yaşamını etkileyebilecek dış faktörlerin tümüdür. “İşletme-merkezli” bir bakış açısıyla bakıldığında da çevre, işletmeyi etkileyen “dış” koşulların bütünü olarak tanımlanır. Bu dış koşul ve faktörler toplamı, işletme üzerinde dolaylı ya da dolaysız, hemen ya da süreç içinde etkiye bulunabilecek “dış” etkenlerdir⁴⁸⁶. Çevrecilik bilinci, en genel anlamıyla “daha iyi bir yaşam tarzının olduğuna inanmak” şeklinde tanımlanabilir⁴⁸⁷.

Günümüzün dinamik çevre bilinci her kesime olduğu gibi, işletmelere de, büyük sorumluluklar yüklemektedir. 21. yüzyılın işletmeleri ve onların lider/yöneticileri, yeşil olmayı bir felsefe, hatta bir yaşam biçimi haline getirmekten ve gelecek kuşaklara yaşanabilir bir dünya bırakmaktan öncelikle sorumlu olacaklardır. Küreselleşme, ekolojiye uluslararası bir boyut kazandırmaktadır. Çevre de, artık para gibi, bilgi gibi, ulusal sınırlar tanımamaktadır⁴⁸⁸. Çevreye duyarlı olma ile ilgili kaygılar, bugün artık bir moda olmanın çok ötesindedir. Her alanda çevre ile ilgili yeni değerler oluşmakta ve bu değerler her türlü faaliyete yeni yönler vermektedir⁴⁸⁹. Çevrecilik bilincinin yaygınlaştırılması, yeni sorunlar, maliyetler ve fırsatlar yaratmaktadır. Küreselleşen çevre anlayışı, işletmeleri, bu eğilimden fırsatlar yaratmaya ve yaşam kalitesiyle birleştirmeye yönlendirmektedir.

⁴⁸⁵ Keçelioğlu, a. g. e., s. 112.

⁴⁸⁶ Nurullah Genç, *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, Basılmamış Doktora Tezi, A. Ü. S. B. E., Erzurum, 1991, s. 63.

⁴⁸⁷ D. Scotte, Scacombe, *Modern Bir Sentez: Çevrecilik*, T. Ç. S. Vakfı Yayını, Ankara, Haziran 1991, s. 22.

⁴⁸⁸ Peter F. Drucker, *Yeni Gerçekler*, a.g.e., s. 118.

⁴⁸⁹ Edward de Bono, *Rekabetüstü*, Çev: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 46.

Sürdürülebilir kalkınma anlayışı ve küresel ekolojik denge arayışları, ekonomik kalkınmanın temel aktörleri olan işletmelere ve onun yönetici/liderine çok önemli sorumluluk yüklemektedir. Çevreye duyarlı olma, aynı zamanda, örgüt çalışanlarının, lider/yöneticilerin ve hitap edilen tüketicilerin de çevrecilik açısından bilinçli ve bilgili olmasını sağlamak, mükemmellik stratejisini çevre konusunda önleyici yaklaşımı öğrenme üzerine oturtmak demektir. Ekonomik kalkınmanın başlıca itici unsurları olan işletmelere ve onun yöneticilerine, ekolojik dengenin korunması için büyük sorumluluklar düşmektedir.

İşletmeler, en genel anlamda çevreyle çok yönlü alışveriş halinde olan, birer girdi çıktı sürecidirler. İşletme ve ekolojik çevre, bu süreci beslemek için sürecin her aşamasında karşılıklı etkileşime girmektedir: 21. yüzyılın rekabetüstü avantajlarından birinin, çevreye duyarlı olma anlayışı olacağı kesindir. 21. yüzyılın eşliğindeki dünyanın, çevre bozulmasında büyük payı olan işletmelere ve onun lider/yöneticilerine ne derece önemli bir sorumluluk yüklediği ve iş ahlakı kriterlerinin, yeniden bir ekolojik etik oluşturacak şekilde düşünülmesinin aciliyetini ortaya koymaktadır.

Çevreye duyarlı liderler, sürdürülebilir kalkınmayı, belirsiz, kendi kendisiyle çelişen bir kavram olarak değil, geleceğin ekonomik gerçeği olarak görürler. Bu liderler, ekonomik büyüme ile ve çevre sağlığının bağdaşmaz olduğuna ve dünyanın kullanılmak ve kirletilmek üzere sonsuz bir kaynak olduğuna dair inançları aşmış, tam tersine, dünyanın korunması ve yönetilmesi gereken en değerli varlık olduğuna inanan kişilerdir. Çevreye duyarlı olan işletmelerin liderleri, şirket bilançolarının doğanın bilançosundan ayrı tutulamayacağını fark etmiş, çevreye duyarlı yenilikleri pazarlara taşımakta acele eden ve gelecek kuşaklara daha iyi bir dünya bırakma konusunda, kendilerini sorumlu hisseden iş adamlarıdır⁴⁹⁰.

Çevreyi ciddiye alan işletmeler sadece ürünlerini ve süreçlerini ekolojik odaklı olarak iyileştirmekle kalmamakta, aynı zamanda, yönetsel olarak genel kaliteyi artırmayı da hedeflemektedirler. Yeşil kalite, çevreye duyarlılığın temel dayanağıdır. Çevre konusunda yapılan iyileştirmeler, doğrudan kaliteyi artırmaktadır.

⁴⁹⁰ Patrick Carson ve Julia Moulden, **Green Is Gold**, Harper Business-Harper, Collins Publishers Ltd., USA, 1991, s. 175-176.

Bu düzeyde toplam kalite yönetimi ile, çevreye duyarlılığın sonucu ortaya çıkan yeşil kalite birleşmektedir⁴⁹¹.

Küreselleşme süreciyle, günümüz örgüt liderleri ekolojik düşünmeyi bütünleştirme, çevreye duyarlı bir örgüt kültürü oluşturma yönünde şu prensiplere uymak zorundadırlar⁴⁹²:

- * Çevre yönetimini, en önemli şirket önceliklerinden biri ve sürdürülebilir kalkınmanın temeli olacak gerekli çevre dostu politika ve programları geliştirmek,
- * Bu politika ve programları, bütün yönetim fonksiyonlarına ve alt birimlere entegre etmek,
- * Yasal düzenlemeleri temel alarak ve teknolojik gelişmeleri, bilimsel bilgi birikimini, müşteri ihtiyaçlarını ve toplumsal beklentileri gözönünde bulunduracak politikaları, programları ve çevresel performansı sürekli iyileştirmeye çalışmak,
- * Örgüt üyelerinin faaliyetlerini çevreye duyarlı biçimde sürdürmeleri için eğitmek ve motive etmek,
- * Çevreye zararlı etkisi olmayan, güvenli biçimde kullanılabilen, enerji üretimi düşük olan, yeniden kullanılabilen ya da dönüştürülebilen ürün ve hizmetler üretmek,
- * Müşteriyi bilgilendirmek,
- * İşletme faaliyetleri ile ilgili hammaddelerin ürünlerin, süreçlerin, emisyonların ve atıkların, çevreye etkileri ve bu etkilerin minimize edilmesi prensiplerini gözönünde bulundurarak, tasarlamak ve çalıştırmak,
- * Telafi edilemez nitelik taşıyan çevresel etkenleri önlemek,
- * Çevreye ciddi zararların verilebileceği risk durumlarında, acil durum planları geliştirmek,
- * Çevreye duyarlı teknolojilerin transferine katkıda bulunmak,
- * Çevre koruma bilincini artırmak, çabalara katkıda bulunmak,
- * Endişe ve sorunları azaltmaya açık olmak, atıkların potansiyel zararlarına ve etkilerine ilişkin kaygıları önceden tahmin ederek cevaplandırmak,

⁴⁹¹ Düren, a. g. e., s. 205.

⁴⁹² Düren, a. g. e., s. 210-218.

- * Çevresel performansı ölçmek; düzenli çevre denetimleri gerçekleştirerek faaliyetlerin prensiplere ve yasal düzenlemelere uygunluğunu değerlendirmek.

2.6.12. Geleceğe yönelen liderlik

Sürekli olarak dönüşümlerin yaşandığı toplumsal yapının gelecekteki liderlik anlayışında da çok büyük farklılaşmaların ortaya çıkması beklenmektedir. Genel olarak gelecek bilimcilerinin çoğunun görüşü bu doğrultudadır.

Gelecekte liderlik, yönetim sisteminin gittikçe genişleyen bir piramide benzeyeceği; piramidin tepe noktasında yer alacak kimsenin de çalışanlara emir vermek yerine bakış açısı kazandıracığı ve onlara destek olacağı, aynı zamanda yaratıcı ve stratejik nitelikli planlara yönelecekleri varsayılmaktadır. Bu arada hızlı dönüşümlere paralel olarak, her şeyin mubah olduğu bir ortam içinde sürekli olarak, tartışmaların yaşanacağı ve liderin de tüm bunlarla boşa çıkma yeteneğine sahip olması gerektiği, geleceğin örgütlerinin çok farklı kişilik yapılarındaki insanlardan ve farklı gruplardan (etnik azınlıklar, göçmenler, vb.) oluşacak olması; liderin sorun çözücülük ve arabuluculuk gibi önemli yeteneklere sahip olmasını da gerektirmektedir. Farklı gruplardaki bu insanlar aynı zamanda tüketici gruplarını oluşturacağı ve her grubun isteklerinin çeşitlilik göstereceğinden, örgütlerin böylesine geniş bir kültür yelpazesinde, çalışanları istihdam etmesi ayrı bir avantaj olacaktır.

Büyük örgütlerde geleceğin liderleri, görevlerinin dikkati çekecek biçimde değiştiğini göreceklerdir. Basit bir görevden yükselerek zaman içerisinde büyük bir şirketin üst kademesine çıkmak, özellikle uluslararası şirketlerde, ender görülen bir hadiseyken, gelişimle birlikte imkansız hale gelecektir. Yeni liderin, yetişebilmesi için çalışanlara çapraz görevlerle deneyim kazandırmak, değişik sistemler perspektifine sahip olmak gereklidir.

Hızlı bir şekilde gelişme trendi gösteren bilişim teknolojileri paralelinde şirketler giderek daha kompleks organizasyonlara dönüşecek ve şirket ile alt birimleri arasındaki ilişkinin daha da önem kazanacağı düşüncesi de yeni bir liderlik stilini gerekli kılacaktır. Bu da “network” liderliktir. Bu anlayış sonucunda, şirket ve alt birimleri arasındaki sorumluluğu ilgili kişilere en iyi şekilde dağıtabilen, “ben” yerine “biz” kavramını kullanan, insan ilişkilerine çok fazla önem veren

“belirsizliklerle yaşamayı değil, belirsizlikleri kullanmayı da öğrenen” felsefesini taşıyan, çatışmaları çözebilen liderlik ön plana çıkacaktır⁴⁹³.

Ayrıca geleceğin liderlerinin, çalışanların potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde, kişisel gelişmelerini ve vizyonlarını geliştirici, takım çalışmasını destekleyici bir rol üstlenecekleri de beklenmektedir. Çalışanların eğitimleri, koruma ve yük olarak değil, sürekli yenilenmeye bir yatırım ve verimlilik artışında bir anahtar olarak görülecektir. Geleceğin liderinde olması gereken özellikler olarak; her türlü ön yargıdan uzak bir şekilde yeniliklere açık olma, etik değerlere önem verme, yaratıcı olabilme, enerjik bir yapı, her türlü ortam içinde risk alabilme cesareti, sezgisel yetenek, vefa sadakat gibi nitelikler sayılmaktadır.

Gelecekte “güven” unsurunun çok büyük bir önem arz edeceği ve söz konusu güvenin, hem liderin çalışanına hem de çalışanın lidere güvenmesi anlamına geleceği; bu doğrultuda liderin de, başkalarıyla ilişkilerde sağlam karakterli, karar aşamalarında cesaretli, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı da duyarlı olup dikkat edeceği ifade edilmektedir⁴⁹⁴. Bilgi toplumundaki liderlik anlayışı ile gelecekte ortaya çıkması beklenen liderlik anlayışı arasındaki en büyük benzerlik kuşkusuz güven olup yaratıcılık gibi değerler de ortak kalacaktır, fakat gelecek için en çarpıcı öngörü genç liderler ve liderleri yetiştirmeye yönelik özel üniversitelerin ve “liderlik enstitüleri” nin kurulacağı yönündeki varsayımdır⁴⁹⁵.

2.6.13. Krizi yönetmede etkin liderlik

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları bir birleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimidir. Yönetici de, bu süreci yöneten kişidir. Liderlik ise, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin bir toplamıdır⁴⁹⁶. Etkin lider, gücü üretken kılar zayıflara dayanarak bir iş başaramayacağını bilir. Sonuç elde etmek için eldeki

⁴⁹³ P.J.Williamson, **Developing Tomorrow's Leaders: Wath Role for the MBA?**, *Frontiers of Leadership*. Edit: Syrett, M. and Hogg. C., Great Britain by T. J. Press Ltd., Padstow, Cornwall, 1992, s. 443.

⁴⁹⁴ *Frontiers of Leadership*, “Today's Leaders Look to Tomorrow”, Edit: Syrett, M. and Hogg. C., Great Britain by T.J. Press Ltd., Padstow, Cornwall, 1992, s. 335-336.

⁴⁹⁵ Horton T. H. ; **Leadership of the Spirit: A Present and Future Needs**, Edit., Management for Future, McGraw Book Co., 1978, s. 63-66.

⁴⁹⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 129, İstanbul, 1991, s. 357.

bütün kaynakları rasyonel bir biçimde kullanmayı başarır. Gücü etkin kılmak kuruluşun tek amacıdır.⁴⁹⁷ Krizin bütün aşamalarında büyüyen sorunlar, etkin bir kriz yönetimi liderliğini gerekli kılar. Kriz lideri, birkaç farklı insan arasında iş görevlerini bölme, organizasyonu ekonomik fonksiyon temelinde yapılandırma yeteneği gösterir⁴⁹⁸. Bu faaliyetleri yerine getiren fonksiyon ise, liderlik fonksiyonudur. Buna göre, yönetici yönetsel ve örgütsel faaliyetleri yerine getiren bir kişi iken, liderlik aynı faaliyetleri yerine getiren bir yönetsel fonksiyondur.

Ayrıca, etkin yönetici kendi astlarına, yöneticilerini memnun etmek için değil iş yapmaları için pay verildiğini bilir. Etkin bir lider, hiçbir zaman “benimle nasıl uyuşur” sorusunu sormaz. Sorulacak soru “bu insan neleri yapamaz” değildir. Soru, “fevkalade iyi yapabileceği şeyler nelerdir?”, “ne katkıda bulunabilir?” olmalıdır. Kadro oluştururken aradıkları özellik her konuda performans gösterebilmesi değil, önemli bir alanda mükemmel durumda olmalıdır⁴⁹⁹. Bu özelliklere dikkat ederek kadro ve ekip oluşturma faaliyetleri özellikle kriz dönemlerinde daha büyük bir önem kazanır. Daha önce de belirttiğimiz gibi krizden, çalışanların ellerinden geleni yapmalarını sağlayarak değil, ellerinden gelenlerin çalışmalarını sağlayarak çıkılabilir.

Liderlik kritik olaylara ve örgütsel krizlere gösterilen tepkide kendini ortaya koyar. Liderin becerisi, krizin çözümünde hangi norm ve değerlere dayalı çalışma ilişkilerini ön plana çıkararak krizlerle başa çıkıp, kritik olayların üstesinden geldiği yeni sorun veya krizler yarattığıyla ilgilidir⁵⁰⁰. Liderlik, bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için bulunması gereken zorunlu bir fonksiyondur. Onsuz bir organizasyon düzensiz bir gemi gibidir. Yöneticilerin ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları birbirinden farklıdır. Yöneticilerin amaçlara yönelik tavırları, daha şahsi ve çekingendir, liderler ise daha dinamik ve yeni fikirleri uygulamaktan çok, yeni fikirler ortaya çıkarırlar. Lider, imaj yaratma yeteneği sayesinde, kişilerin düşüncelerini önemli ölçüde değiştirir⁵⁰¹. Liderle yönetici arasındaki fark basitçe; yöneticiler dikkatlerini işlerin nasıl yapılacağı üzerinde yoğunlaştırırken, liderler

⁴⁹⁷ Peter Drucker, *Etkin Yöneticilik*, Eti Kitapları, İstanbul, 1994, s. 93.

⁴⁹⁸ James M. Hiffins and Julian W. Vinace, *Strategic Management Text and Cases*, Harcourt Brace Jovanouch Pblish, 1993, p. 428.

⁴⁹⁹ Hiffins, a.g.e., s. 95.

⁵⁰⁰ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*; 5. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 1995, s. 415.

⁵⁰¹ Abraham Zaleznik, “Managers and Leaders: Are they Different”, Harvard Business Review, May-June, USA, May-June 1977, s. 70.

hangi yenilik ve değişim için ne tür kararların verilip, hangi hedeflerin gerçekleştirileceği üzerinde, yani sonuçlar üzerinde yoğunlaşırlar.

Liderle yöneticiler arasındaki farkları “süreçlere hakim olanlar” ile, “süreçlere teslim olanlar” olarak görmek mümkündür. Liderle yönetici arasında bunların dışında başka ciddi farklar da var⁵⁰²: Yönetici kopyadır, lider ise orijinaldir, yönetici muhafazakardır, lider ise yenilikçidir. Yönetici sistemler ve yapılar üzerinde yoğunlaşır, lider ise, insanlar üzerinde, yönetici kontrole güvenir, lider ise güven ilham eder. Yönetici dar görüşlüdür, liderin ise uzun bir perspektifi vardır. Yöneticinin gözü her zaman kâr/zarar çizgisindedir, lider ise daha geniş bir perspektifle gözleri ufukları tarar. Yönetici işi doğru yapar, lider ise doğru işler yapar.

Bunların dışında lider ile yönetici arasında bazı önemli farklar bulunur; yönetici örnek alır, lider ise örnek alınacak işler yapar, yönetici korku yaratır, lider ise güven verir, yönetici antipati doğurur ve işi sıkıcı yapar, lider ise, şevk ve heyecan verir ve işi ilginç kılar, yönetici yasal yetkilerine, lider ise karizmasına ve yeteneklerine güvenir, yönetici örgütte teknik ve taktiklerle uğraşır, lider ise, ruh ve moral kazandırır. Yönetici genel olarak karanlık yayar, lider ise, karanlıkları aydınlatan bir ışık kaynağıdır.

Liderler, örgütsel faaliyetlerin görülmesinde, yapanlar ile karar verenler ayrımını önemsemez ve örgütlerde temel tehdidin, bireylerin entelektüel kapasitelerinden değil, onların hapsedilmesinden geleceği bilinciyle hareket eder. “Kriz dönemleri liderliği” profiline uyan lider, kişisel gelişmeye, bağımsız düşünme ve inisiyatif kullanmaya değer veren, bürokrasiden hoşlanmayan, çalışma hayatıyla özel yaşamı arasında denge kuran biridir.

Kriz durumlarında, her koşul için standart davranışlar geliştiren yönetici modeli, yeterli olmaz. Kriz ortamı yöneticileri, yetenekli, neyi nasıl yaptıklarını bilen, kişilik sahibi, bilgi düzeyleri yüksek ve ilgi alanları itibariyle, insanları tanıma yeteneğinde ve hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan özelliklere sahip olmalıdır. Kriz liderlerinin ortak olan tek özellikleri, esnek düşünme ve doğru kararları yaptırma yeteneklerinin olmasıdır.⁵⁰³ Kriz dönemlerinde liderler, işgörenlerin, ancak kendi hedeflerine ulaşmaları halinde, örgütün hedeflerinin

⁵⁰² Warren Bennis, *On Becoming a Leader*, NY: Addison Wesley, 1989.

⁵⁰³ Drucker, F. Peter; *Etkin Yöneticilik*, s. 31.

gerçekleşebileceğine inanır. Paradoksal görünse de liderler, kolay kolay denetlenemeyen, bağımsız davranmaktan hoşlanan, otoriteyi benimsemeyen insanların, örgütün en önemli bilgi kaynakları olduklarını bilmeleri gerekir.

Günümüzde “buyurgan” yöneticilerin yerini öğretici, kolaylaştırıcı ve yol gösterici liderler alıyor. Buyurucu-yöneticiler, tüm sorunların çözümünü bildiklerini varsayarak, insanlara ne yapmaları gerektiğini söyler; kolaylaştırıcı bir lider ise, sorular sorar, görüş ve amaç birliğine varılmasını sağlar, konuyu en iyi bilen kişilerden çözüm önerileri almaya çalışır. Harekete geçmenin söz konusu olduğu durumlarda, çevresindekilerle birlikte buna karar verir. 1990'lardaki liderliğin en zorlu yanı, çok daha iyi eğitilmiş durumdaki yeni işgücünü, daha girişimci, kendi kendini yönetebilen ve ömrü boyunca kendini geliştirmeye adanmış bir kitle ortaya çıkarmaktır⁵⁰⁴.

Yönetimin işi, denetlemek değil, liderliği kurumsallaştırmaktır. Bir örgütte yönetimi dönüştürmenin temel şartı, yöneticinin lider olmasıdır. Liderler yargıç değil, iş arkadaşı olacaklardır. Elemanlarına her gün danışmanlık yapacak ve yol gösterecektir. Onlardan ve onlarla birlikte öğreneceklerdir. Örgütler, çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için yardımcı olacaklar ve liderliği kurumsallaştıracaklardır⁵⁰⁵. Bir örgütün başında bulunanlardan, ya ışık ya da karanlık yayılır. Bugünün sorunlarının çözümünün kolektif aklı ve iyi niyeti harekete geçirmek isteyen lider, karar vermenin ve öngöründe bulunmanın alaca karanlığında, onu takip edenler için ışık yayar ve bağlanma duygusu oluştururlar. Yöneticiler ise, otoriter davranışlar göstererek bağlılık yaymaktan çok, formel mekanizmaların kısır döngüsü içinde en iyi ihtimalle, uyma davranışı gösterilmesini sağlar.

Lider, zihinde yaratılan ilk adımla planla, amaçla, anlamla ilgilenir. Yönetici ise bu ilk adımın, planın, amacın, anlamın en iyi şekilde davranışa nasıl yansıtacağı üzerinde durur⁵⁰⁶. Liderler, statükoya eleştirel yaklaştıklarından, sürekliliği ve yapıyı reddederler. İlerleme peşindedirler; kurallardan çok konjoktürel koşullarla ilgilenirler. Kişisel yetenek ve vizyonlarını kullanarak, insanlara nelerin yapılabileceği hususunda ilham verirler. Yöneticiler, yetenekli ve tahayyülcü olmayı

⁵⁰⁴ John Naisbit ve Patrica Aburden, *Megatrends 2000*, Form Yayınları, Çev:Halil Toprak, İstanbul, 1990, s. 207.

⁵⁰⁵ Edvard W. Deming, *Krizden Çıkış*, Arçelik Aş. Çev: Cem Aktaş, İstanbul, 1996, s. 97.

⁵⁰⁶ Doğan Cüceloğlu, *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 252.

öğrenemezken, liderler, yönetim taktiklerini öğrenip, onları, önemli fikirlerini desteklemede kullanabilirler.

Günümüzün lideri “Janusian” bir lider olmalıdır. Aynı anda ileriye ve geriye bakabilme yeteneği olan sonuçları ve başlangıçları, gün batımlarını (tehditleri) ve şafak vakitlerini (fırsatları) yönetebilen biridir⁵⁰⁷. Drucker'e göre, bugün liderin tanımı sanayi dönemindeki gibi “astları sayesinde işgören adam” değildir. Bugün artık bilgi toplumundayız ve liderin yeni tanımı “astların performansından sorumlu olan adam”dır. Lider, bunu otoriter tutumlarla gerçekleştiremez. Gönülsüzce kurallara uydurma çabası ise, bu günün insanı için geleneksel dönemlere ait olarak görülmektedir. Bu gün söz konusu olan katılımcı (demokratik) yönetim sayesinde, çalışanlarda bağlanma duygusu oluşturmaktır.

Başarılı liderler, sinerji yaratarak, bütünü parçalarının toplamından daha büyük kılar. Örgütün sorumluluğunu üstlenir, amaçları gerçekleştirme konusunda, derin bir yükümlülük ve sorumluluk duygusu hissederler. Bütün bunlar; ancak liderin kafasında yaratmak istediği ideal kuruluşun bir görüntüsü varsa gerçekleşebilir. İdeale yaklaşmak için lider, vizyonunu başkalarıyla paylaşmalı, onların düşünsel katkısını ve desteğini sağlamalı, yüksek performans kültürü oluşturmali ve örgütsel uyumun ortaya çıkmasını sağlamalıdır⁵⁰⁸.

İnsanların farkında bile olmadıkları, potansiyel olarak içlerinde bulundukları yetenekleri açığa çıkarıp örgüt yararına kullanmanın, liderlik becerisiyle doğrudan ilişkisi vardır. Bunu sağlamak için liderler, çalışanların iş ortamına gönül güçleriyle, fizik güçleriyle ve akıl güçleriyle katılmalarının bütün imkanlarını açmalıdır. Bu, ancak çalışanların tutkularını harekete geçirmekle mümkün olabilir. Aksine, liderin yönetsel faaliyetlerde yapacağı en büyük hata, çalışanları işlerin ve süreçlerin bir parçası, onun bir uzantısı olarak görmek olacaktır.

Etkin bir liderde bulunması gereken asgari şartlar vardır. Bu şartlar⁵⁰⁹:

Lider, organizasyonun değerlerine inanmalı ve bu değerler içerisinde hareket etmelidir. Lider, bir vizyona sahip olmalı ve bu vizyon doğrultusunda kararlar almalı

⁵⁰⁷ Subir Chowdhury ve diğerleri, *Management 21 st, Somaday We'll All Manage*, Thes Way, Prentice Hall, 2000, p. 17.

⁵⁰⁸ Robert H. Rosen, *İnsan Yönetimi*, Çev: G. Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, 1998, s. 50.

⁵⁰⁹ Coşkun C. Aktan, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayını, İstanbul, 1997 Yayınından Yararlanılmıştır.

ve uygulamalıdır. Lider, stratejik düşünmeli ve risk üstlenme konusunda cesaretli olmalıdır. Lider, değişime ve yeniliklere açık olmalıdır. Lider/yönetici ve çalışanların güvenine sahip, sakin, soğukkanlı ve dürüst olmalıdır. Lider, başarı elde etmek için kendine yakın güçlü ve yetenekli yönetici ve danışmanlara sahip olmalıdır. Liderler, kendilerinden daha yetenekli ve zeki insanları örgütten uzaklaştırma yanlışlığına asla düşmemelidir. Aynı düşüncede olmayanlara karşı saygılı olmalı ve onları dinlemesini bilmelidir. Ayrıntı üzerinde durmamalıdır.

Liderin, içinde bulunduğumuz bilgi toplumu normlarını benimseyerek, bu normları, birlikte çalıştığı astlarına göstermesi gerekir. Lider, insani ilişkiler bağlamında, “büyük bir insan büyüklüğünü, ancak kendisinden küçük insanlara karşı davranışlarıyla ortaya koyabileceği” ilkesini unutmamalıdır. Çünkü, bir insanın davranışının evrensel ölçüsü; duyduğu, düşündüğü, inandığı değil, yaptığıdır. Liderler bu erdeme ancak; insanları birbirinden uzak tutmak için bilgisizlikten ve iletişimsizlikten yapılmış zincirleri kırarak ulaşabilirler. Liderlik vasıfları olmayan bir yönetici, belki geçici bir zaman için başarılı olabilir; fakat sonunda, kendi kendini mahveden tohumlarını da içinde büyümesi nedeniyle, hem kendine hem de etrafına zarar verir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜT LİDERLİĞİ VE KRİTERLERİNİN DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Bu bölüm; araştırmanın amacı, hipotezleri, varsayımları, yöntemi, araştırmanın bulguları ve yorumlanmasından oluşmaktadır.

3.1. Çalışmanın Amacı

Küreselleşmenin etkileriyle, günümüzde; sosyal, ekonomik ve politik koşullarda dünya çapında bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimin etkisiyle örgüt ve liderlik/yöneticilik yapısında da bir devrim gerçekleştiğine tanık olmaktadır. Küreselleşme kurumlarda değişim anlamına gelse de, her şeyden önce değişimi gerçekleştirecek olan insandır. Kesin görüş ve sınırları olan insanlarla serbest, rekabet gücüne sahip bir küresel organizasyon geliştirmek olanaksızdır. Bu nedenle, küreselleşme büyük ölçüde liderlik anlayışında ve davranışlarında değişiklikler gerektirir.

Küreselleşme sürecinin olumlu-olumsuz etkilerinin yaşandığı kesim, endüstriyel örgütlerdir. Türk işletmelerinin de bu süreçten etkilenmemeleri mümkün değildir. İşletmemiz bu sürecin sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan etkilerini yoğun bir biçimde yaşamaktadır. Amacımız, küreselleşme olgusunun Türk işletmelerinin liderlik ve yöneticilik anlayışına etkisini test etmektir.

Çalışmamızın teorik kapsamında, küreselleşmenin liderliğe olan etkilerini ve küresel liderliğin kriterlerini geniş bir literatür taraması yapıp, bilimsel kaynaklardan yararlanıp sistematik olarak ortaya koymaya çalıştık. Çalışmanın araştırma kısmı İSO (İstanbul Sanayi Odası) nın belirlemiş olduğu “Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan ve değişik alanlarda faaliyette bulunan işletmelerde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmamızda ulaşmak istediğimiz hedefleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- * Araştırma kapsamına aldığımız işletmelerde, üst düzey yöneticilerin görüşlerini ve yaklaşımlarını belirlediğimiz kriterler açısından değerlendirerek aralarındaki ilişkiyi tespit etmek,
- * Küreselleşme bağlamında, örgütsel değişimin liderliğe olan etkisini, örgütsel iletişim becerisini, rekabetin liderliğe olan etkilerini bilgi toplumunun liderliğe olan etkilerini alt boyutlar halinde belirlemek,
- * Araştırmamız, Türk işletmelerinin lider/yöneticilerinin küresel işletmecilik, liderlik bilgi ve becerilerini ana başlıklar halinde test etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçlar:
 - Küresel düşünce yapısına sahip olup olmadıklarını,
 - Rekabet koşullarında liderlik yeteneklerini,
 - Örgüt kültürü geliştirme becerilerini,
 - Takım liderliğini,
 - Bilgi toplumuna uyum sağlama yeteneklerini,
 - Örgütsel değişimi gerçekleştirebilme becerilerini,
 - Kriz yönetmedeki etkin liderlik yeteneklerini belirlemek olarak sıralanabilir.
- * İşletmelerimizin lider/yöneticilerine, küresel düzeyde rekabet yapabilmeleri veya rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için küresel yönetim yaklaşımları, küresel liderlik bilgi ve becerileri konusunda önerilerde bulunmak,

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın genel varsayımı, araştırmaya konu olan işletmelerin yöneticilerinin, özellikle, küresel düşünce biçimi, özellikleri, küresel liderlik bilgi ve becerileri konusunda bir takım bilgilere sahip oldukları yönündedir.

- * Küresel düşünce yapısını ve yönetim yaklaşımlarını benimseme veya uygulama konusunda işletme yöneticileri, bilgi sahibi olup, oldukça isteklidirler.
- * Küresel rekabetin gereği, işletmelerarası birleşmeler ve ortaklık oluşturma eğilimleri artmıştır. Rekabet stratejileri sektörde yenilik yapmaya yöneliktir.

- * Yönetici/liderlerin post-modern yönetim yaklaşımları konusunda en çok ilgilendiği ve uyguladığı yaklaşım TKY olacaktır.
- * Yöneticilerimiz “yeşil yönetim felsefesi”nin bilincinde olup, doğal çevreye duyarlı stratejiler geliştirmektedir.
- * Dünyada yeni gelişmeler karşısında üst yönetim, küresel ölçekte işletme stratejileri geliştirmekte, genel stratejileri sürekli gözden geçirmekte ve gerekli yenilikleri yapmaya zaman harcamaktadır.
- * AR-GE çalışmalarının önemi artmış, yeni teknolojileri örgüte adapte edebilmek için yoğun çalışmalar yapılmaktadır.
- * İşletmelerimizin yöneticileri küresel bir örgüt kültürü oluşturmada ve küresel rekabeti yönetmede asgari düzeyde başarılıdır.
- * Küreselleşme, beraberinde çalkantılı çevresel ortamı getirmiştir. Bu çalkantılı dönemin getirdiği krizleri aşabilecek liderlik anlayışı sergilemek zorunluluğu doğmuştur.
- * Küreselleşme ile birlikte merkeziyetçi liderlik anlayışından takım çalışmasına dayalı bir liderlik anlayışına geçilmektedir.
- * Küresel işletmelerin lider/yöneticileri kendi çalışanlarıyla iletişim kurma becerileri yanında çeşitli uluslara mensup insanlarla da etkin iletişim kurma becerisi sergilemek zorundadır.
- * Bilgi, günümüzde üretimin temel faktörüdür. Çevre küresel ölçekte genişlemiş, bilgi akışı hızlanmış, bilgi yoğunluğu artmıştır. Yöneticiler bilgi toplama, depolama, analiz etme ve uygulama becerileri ile donanmış olmalıdır.
- * Küresel strateji ve yapılarla uyumlu küresel bir örgüt kültürü geliştirmek, rekabet içindeki bir pazarda sürekli değişimi sağlayabilecek bütünleştirici değerler, mekanizmalar ve süreçler oluşturmak, lider/yöneticilerin önemli işlevleri arasına girmiştir.

3.3. Araştırmanın Varsayımları

- * Araştırmamıza katılan işletmelerin yöneticilerinin, önerilerimize doğru ve samimi olarak cevap verdikleri kabul edilmiştir.
- * Araştırmada kullanılan anket formu, küreselleşme sürecinde örgüt liderliğinin kriterlerini ölçebilecek boyutlara sahiptir.

3.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma 2000 yılı İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan “Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan ve çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerin üst düzey yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmanın bulguları söz konusu yöneticilerden sağlanan verilerle sınırlıdır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesi, Türkiye'de faaliyette bulunan ve ISO'nun Ağustos 2000 tarihli “Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” adlı dergisinin özel sayısında yer alan işletmeler arasından seçilen 140 işletmeden oluşmaktadır. Bu işletmelerin belirlenmesinde ise, basit tesadüfi örnekleme yöntemlerinden biri olan sistematik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 140 işletmeden oluşan çalışma evreninin, genel evreni (ana kütleyi) temsil etme yeteneğinde olduğu kabul edilmiştir. Bu çalışmada verileri objektif olarak toplayıp, istatistiksel analiz teknikleri ile çeşitli hesaplamalar yapabilmek amacıyla, mektup-faks ve birebir anket yöntemi kullanılarak işletmelerin üst düzey yöneticilerine doğrudan anketörlerce ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, anketlerin ivedilikle geri dönüşümlerini sağlamak ve sayılarını artırmak amacıyla bu işletmelere doğrudan gidilerek ya da telefon görüşmeleri yapılarak bu süreç hızlandırılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, bu işletmelerden bazılarında yer değişikliği nedeniyle ulaşılamamış; mektup-faks ve anketörler vasıtasıyla gönderilen anketlerin sadece, 71'i geri dönmüştür. 11 anket, eksik ve hatalı olması nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye temel alınan anket sayısı 60'dır.

3.5.1. Araştırmanın modeli

Araştırma, anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anketlerde deneklerin demografik özelliklerini tespiti yönelik bir format ve 49 yargının “Likert Ölçeği”ne göre cevaplandırılması istenen skala bulunmaktadır. Deneklerden her bir yargıya hangi oranda katılıp katılmadıklarını ya da kararsızlık durumlarını belirtmeleri istenmiştir. Engin bir literatür taramasından elde ettiğimiz “küreselleşme sürecinde örgütsel liderlik kriterlerini” test etmeye yönelik 49 sorudan oluşan anket formu düzenlenmiştir. Anket formu düzenlenmesinde akademisyenlerden görüş alınmıştır.

Kırk dokuz sorudan oluşan anket formu genel bir yargıya ulaşmayı ve daha önce tespit etmiş olduğumuz örgütsel liderlik kriterleri çerçevesinde yorumlamada bir sistemin izlenmesini kolaylaştırmak bakımından dokuz alt boyuta ayrılmış olup, Çizelge 3.1.'de görülmektedir.

3.5.2. Ölçeğin seçimi, verilerin çözümü ve yorumlanması

Anket, küresel liderliğin kriterlerini tespiti yönelik 49 önermeden oluşmaktadır. Değerlendirmede pozitif puanlama ve “Likert Ölçeği” esas alınmıştır.

Likert Toplama Ölçeği, cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargılarını ne derece tasvip edip etmediğini tespit etmede kullanır. Cevaplayıcıya yargı hakkında beş noktalı ve dengeli bir ölçek verilir. Cevaplayıcı, her bir yargı için ölçekteki bir noktayı işaretler. En olumlu seçenek en yüksek, en olumsuz seçenek ise en düşük puan alacak şekilde sıralanır. Daha sonra denekler tarafından ilgili sorulara verilen cevaplar toplanıp yüzdeleri alınarak anket grubunun genel eğilimi tespit edilir. Araştırmamızda beşli dereceleme sistemi kullanılmıştır. Ankette “(5) tamamen katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (2) katılmıyorum ve (1) hiç katılmıyorum” şeklinde seçeneklerden birinin işaretlenmesi istenmiştir.

Anketlerin denekler tarafından öngördüğümüz şekilde cevaplandırılıp cevaplandırılmadığı kontrol edilmiş, eksik ve hatalı olarak cevaplandırılan anketler değerlendirilmeye alınmamıştır. Deneklerin tüm sorulara vermiş olduğu cevaplar bir çizelge halinde düzenlenmiştir. (Bkz. Çizelge.3.2.) Anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayar programında oluşturulan veri kütüğüne aktarılmış olup, bu veriler araştırmamızın genel amacına uygun olarak, değişik istatistiksel analizler yapmaya uygun duruma getirilmiştir.

Çizelge 3.1. Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı

ALT BOYUTLAR	SORULAR
Çevresel değişim ve doğal çevreye duyarlı liderlik	1-2-15-17-22-30-31-35-37-38
Küresel düşünce yapısına sahip liderlik	3-4-10-16-32-42-44-45-49
Rekabette üstünlük sağlayan liderlik	4-14-15-16-26-28-42-44
Örgüt kültürünü değiştiren liderlik	5-6-8-9-10-11-19-20-21-23-25-27-29-35-38
Örgütsel iletişim becerisine sahip liderlik	2-17-24-25-27-33-36-37-41-46-49
Takım liderliği	17-20-21-23-25-36-41-46-48
Bilgi toplumunda liderlik	12-24-27-34-40-42-43-48-49
Örgütsel değişimi sağlayan liderlik	5-6-8-11-13-14-23-26-27-28-34-35-38-47
Krizi yönetmede etkin liderlik	18-30-31

Çizelge 3.2. Deneklerin Yargılara Katılım Dağılımı

Sorular	(5) Tamamen Katılıyorum	(4) Katılıyorum	(3) Kısmen Katılıyorum	(2) Katılmıyorum	(1) Hiç Katılmıyorum
1.	32	25	2	1	-
2.	25	20	8	6	1
3.	34	13	10	3	-
4.	41	12	4	3	-
5.	18	25	14	3	-
6.	3	23	26	4	4
7.	37	15	7	1	-
8.	30	18	9	2	1
9.	34	19	7	-	-
10.	10	28	13	7	2
11.	40	12	3	3	2
12.	42	13	5	-	-
13.	30	16	12	2	-
14.	18	25	8	8	1
15.	5	12	28	10	5
16.	25	20	14	1	-
17.	9	31	14	6	-
18.	19	27	11	3	-
19.	10	30	10	9	1
20.	30	13	12	4	1
21.	7	33	15	4	1
22.	28	21	9	2	-
23.	16	29	9	3	3
24.	9	15	27	6	3
25.	17	23	19	1	-
26.	24	25	9	2	-
27.	24	17	16	3	-
28.	28	17	12	3	-
29.	29	14	14	3	-
30.	24	12	20	4	-
31.	28	21	10	1	-
32.	32	16	10	2	-
33.	6	25	25	4	-
34.	22	19	14	5	-
35.	20	22	11	5	2
36.	16	10	23	8	3
37.	28	29	2	1	-
38.	5	31	18	6	-
39.	23	22	10	5	-
40.	33	18	7	2	-
41.	10	22	26	1	1
42.	29	24	7	-	-
43.	24	16	16	4	-
44.	31	21	7	1	-
45.	9	37	8	4	2
46.	22	23	13	2	-
47.	24	20	13	2	1
48.	28	21	7	4	-
49.	24	18	15	3	-

Deneklerin, küresel liderlik kriterlerine ve küreselleşmenin örgüt liderliğine olan etkileri hakkında görüş ve düşüncelerini tespit etmek için kullanılan başlıca istatistiksel yöntemler: “Aritmetik ortalama (X), seriyi oluşturan birimlerin aritmetik ortalamaya olan uzaklığını gösteren standart sapma (SS), en çok kullanılan değer anlamına gelen mod ve yüzde hesaplamalarıdır.” Hesaplanan aritmetik ortalamalar tüm ana kütle ortalamalarını temsil etmektedir. (SS) Standart sapmanın, büyümesi seriye olan uzaklık veya aritmetik ortalamaya olan uzaklıkların artması anlamına gelir. Standart sapmanın küçük çıkması, aritmetik ortalamanın seriyi temsildeki başarısının arttığını gösterir. Değerlendirmede, ayrıca “mod, medyan, frekans ve yüzde” hesaplaması kullanılmıştır. Mod, bir seride en çok tekrar edilen veya en yüksek değerdir. Medyan, bir serinin elemanlarını küçükten büyüğe, büyüktan küçüğe doğru sıraladığımızda, tam ortaya gelen değerdir. Frekans dağılımı da, her verinin tekrarlanma sayısını gösterir.

3.6. Bulgular ve Yorumları

Ankete katılan deneklerin demografik özelliklerine ve tüm yargılara katılım dağılımlarına yer verilmiştir.

3.6.1. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri

Araştırmaya katılan işletmelerin yönetici sayısı 4'ü kadın, 56'sı erkek olmak üzere toplam 60 kişidir. Yöneticilerin yüzde 36.3'ü (22 kişi) 45-54 yaş, yüzde 13.3'ü (8 kişi) 55 yaş grubu arasındadır. Bu işletmelerde orta yaş grubu yöneticilerin olması örgütsel verimlilik açısından önemlidir. Küreselleşme sürecinin etkileri ve bilgi toplumunun özellikleri gereği eğitim seviyesi giderek yükselmektedir. Bu nedenle 20-34 yaşları arasında grubunda fazla yöneticinin olmaması doğal karşılanabilir.

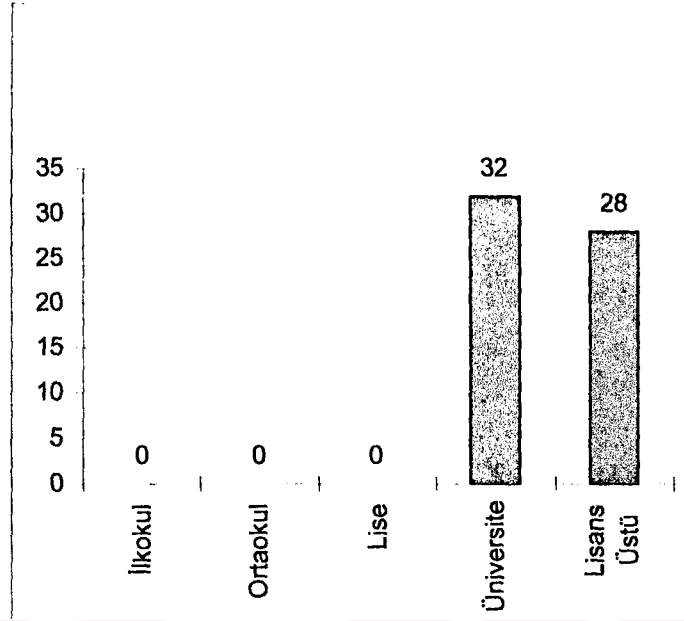
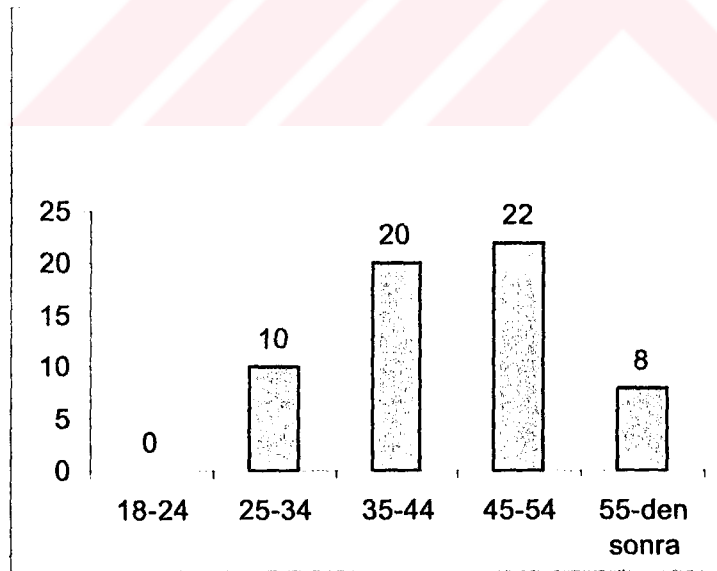
Deneklerin tümünün üniversite mezunu olup, birçoğunun yüksek lisans, doktora ve hatta bazılarının iki fakülte bitirdikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, küreselleşmeyle birlikte bilginin artan önemi ortaya çıkarken eğitim seviyesi yüksek olan kişiler, yönetici olarak istihdam edilmektedir.

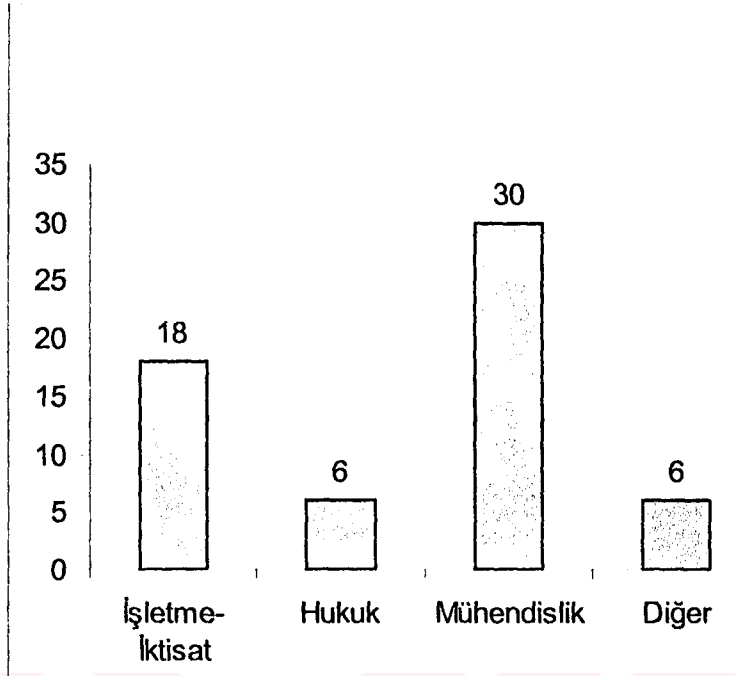
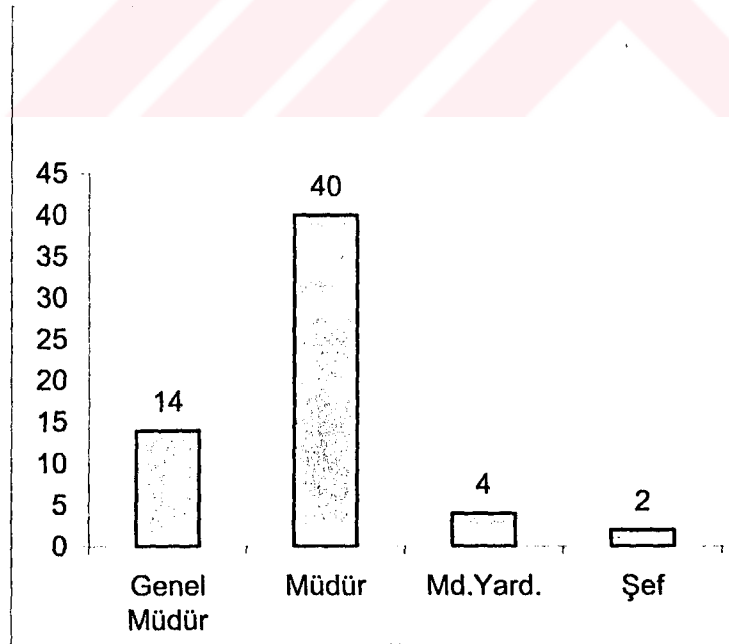
Kadın yönetici sayısının az olması, ulusal kültürün küresel kültürden, bu çerçevede çok fazla etkilenmediği söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin tümünün yabancı dil olarak İngilizce bildikleri ve hatta bazılarının iki veya üç yabancı dil bildikleri anlaşılmaktadır. Bu da bize, araştırmamıza temel olan

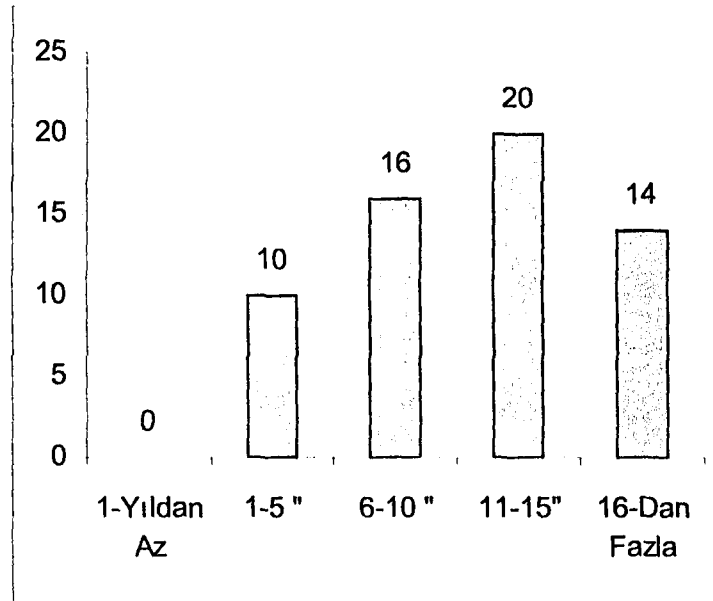
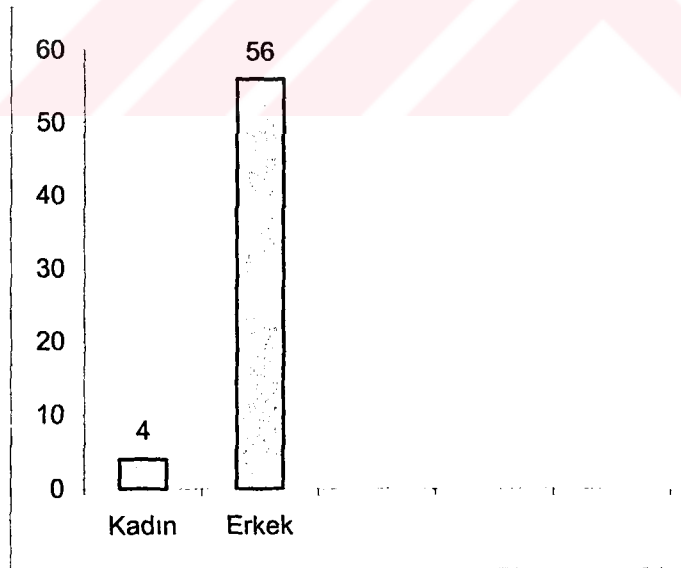
işletmelerin yöneticilerinin küresel liderliğin gerektirdiği yabancı dil bilme becerisine sahip olduğunu göstermektedir. Böylece hipotezimizin doğruluğu test edilmektedir. Çizelge 3.3. ankete katılan yöneticilerimizin demografik özelliklerini göstermektedir.

Çizelge 3.3. Ankete Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER	SEÇENEKLER	SAYI	TOPLAM	YÜZDE (%)
EĞİTİM DURUMU	ORTAOKUL	-	60	-
	LİSE	-		-
	ÜNİVERSİTE	32		53,3
	LİSANS ÜSTÜ	28		46,7
YAŞ DURUMU	20-34	10	60	16,7
	35-44	20		33,3
	45-54	22		36,7
	55- den fazla	8		13,3
EĞİTİM ALANI	İŞLET.-İKTİS.	18	60	30
	HUKUK	6		10
	MÜHENDİS.	30		50
	DİĞER	6		10
YABANCI DİL	İNGİLİZCE	60	80	75
	ALMANCA	4		5
	FRANSIZCA	10		12,5
	DİĞER	6		7,5
İŞLETMEDEKİ POZİSYONU	GN.MÜDÜR	14	60	23,3
	MÜDÜR	40		66,7
	MÜD.YARD.	4		6,7
	ŞEF	2		3,3
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 YIL	10	60	16,7
	6-10	16		26,7
	11-15	20		33,3
	16- den fazla	14		23,3
CİNSİYETİ	KADIN	4	60	6,7
	ERKEK	56		93,3

Grafik 3.1. Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumları**Grafik 3.2. Ankete katılan yöneticilerin yaş durumları**

Grafik 3.3. Ankete katılan yöneticilerin eğitim alanları**Grafik 3.4. Ankete katılan yöneticilerin işletmelerdeki pozisyonu**

Grafik 3.5. Ankete katılan yöneticilerin çalışma süresi**Grafik 3.6. Ankete katılan yöneticilerin cinsiyeti**

3.6.2. Yöneticilerin, “Çevresel değişim ve doğal çevreye duyarlı liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu

Küreselleşme ile teknolojik değişim, mal ve hizmetlerde gelişmelere, yeni ürünlerin yaratılmasına, verimlilik artışına ve pazar koşullarında değişimlere neden olmaktadır. Yüksek düzeydeki yaşam standartları ve yeni yaşam tarzları ise, mevcut mal ve hizmetlerin fiyat ve talep yapısında yeni değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, bilgi teknolojisindeki değişimin gelişimini izlemek, küreselleşmenin, küresel pazarlamanın, küresel ürünlerin ve küresel medyanın örgütsel ve doğal çevre üzerindeki etkilerini irdelemek yönünden önem kazanmaktadır. Küreselleşme sürecinde işletme yöneticilerinin çevreyi izleme, analiz etme, küresel stratejiler geliştirme gereksinimlerinin arttığını ve doğal çevreye duyarlı stratejiler geliştirdiklerini ileri sürmüştük.

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni düşüncenin başlıca özelliği, çevreye, insana, ekonomiye ve siyasete karşı ortaya çıkan duyarlılıkta kendini göstermiştir. Bilgi çağının insanı hem doğal, hem de toplumsal çevreye karşı son derece duyarlı hale gelmiştir. Çevreyi tahrip eden, sürdürülebilir kalkınmaya özen göstermeyen üretim teknikleri ve sektörlerle karşı ciddi tepki göstermeye başlamıştır. Doğal dengeyi ve çevreyi olumsuz etkileyen ağır ve kirletici sanayi sektörlerine karşı ciddi toplumsal muhalefet gelişmektedir. Çevreye duyarlı otomobiller, trenler ve diğer motorlu araçlar üretilmekte, ozon tabakasına zarar vermeyen kimyasal maddelerin bulunmasına çaba gösterilmektedir. Çevresel değişimlere ve çevreye duyarlı olma konusunda işletmelerin liderlerinin oldukça duyarlı olacaklarını önc sürmüştük. “Yeşil yönetim felsefesi”, 21. yüzyıl işletmeciliğinin küresel geleceğe yönelik, yalın, esnek, bilgiye ve sürekli değişime dayalı çok yönlü özelliklerini birleştiren ve kendi dinamiğini kendi hazırlayan bir işletmecilik yaklaşımıdır. Sürdürülebilir olmayan endüstrilerin sonu, 21. yüzyıl için yeni bir şans, yeni bir başlangıç oluşturmaktadır. Günümüzün dinamik çevrecilik anlayışı, her kesime olduğu gibi işletmelere de büyük sorumluluklar yüklemektedir. Günümüzün işletmeleri yeşil olmayı bir felsefe hatta bir yaşam biçimi haline getirmekten ve gelecek kuşaklara yaşanabilir bir dünya bırakmaktan öncelikle sorumlu olacaklardır.

İşletmelerin yöneticileri yeşil sorumluluğu ve yeşil iş etiği, başta tüketiciler olmak üzere, toplumların diğer kesimlerinde de “yeşil yönetim felsefesi”nin yaygınlaşmasında itici güç haline gelmektedir. İşletmelerin lider/yöneticileri, yeşil

ürün ve hizmet sunumuna önem verdikleri oranda, tüketicilerin çevreye olan duyarlılığı da artacaktır.

“Örgüt üst yönetimimiz 'yeşil yönetim felsefesi'nin bilincinde olarak doğal çevreye duyarlı stratejileri geliştirmektedir.” şeklindeki sorumuzla, yöneticilerimizin doğal çevreye olan duyarlılığını test etmeyi amaçladık. Önermemizin X'i 4.25, mod 5, medyanı 4, SS'sı ise 0.836' dır. Önermemize verilen olumlu puanlarının toplamı % 97.7'dir. Önermenin yöneticilerce kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Bu değerler, yöneticilerimizin doğal çevreye duyarlı bir liderlik anlayışına uygun bir eğilim içerisinde olduklarını ifade etmektedir. Bu çerçevede, küreselleşmenin etkileriyle, çevreye duyarlı bir liderlik anlayışının ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

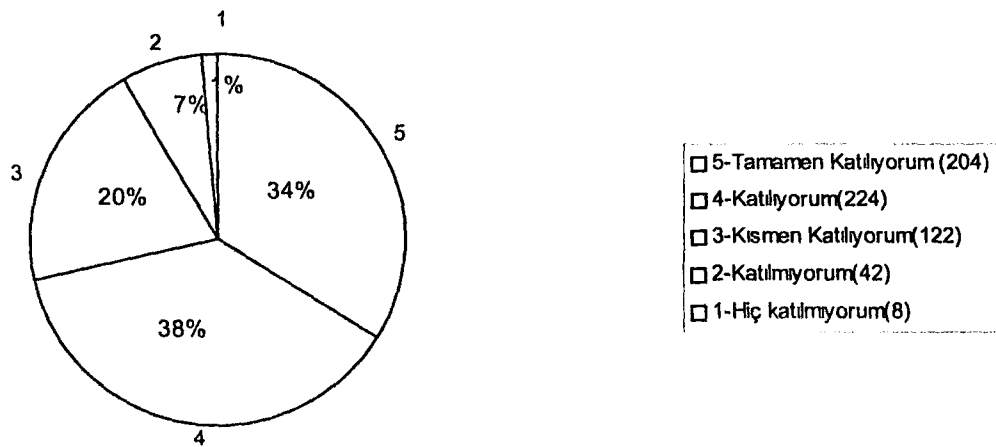
Küreselleşmenin işletme politikaları üzerinde büyük etkileri olmuştur. Bunlar; pazarlama, üretim, personel, AR-GE, yönetim felsefesi ve ortaklıklar oluşturma eğilimleridir.

“Piyasadaki değişikliklerin 'işletmemizin kültürünü, iş yapma ilke ve yöntemlerini değiştirmeye' zorlaması durumunda söz konusu değişiklikleri yapmayı düşünüyoruz.” şeklindeki önermemize, yöneticilerimizin % 95'nin olumlu cevap verdiği görülmektedir. Bu da, araştırmaya katılan yöneticilerimizin çevreyi izleme ve analiz etme eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Çizelge 3.4. incelendiğinde yöneticilerimizin önermelerimize verdiği olumlu cevapların yüzdesinin, % 92 gibi yüksek bir oranda olduğu görünmektedir. Bu da bize küreselleşme sürecinde işletme yöneticilerinin, yakın çevre unsurlarıyla ilişkilerinin olumlu, çevresel değişimlere ve doğal çevreye duyarlı liderlik anlayışlarının olduğunu göstermektedir. (Bkz. Grafik. 3.7.)

Çizelge 3.4. Yöneticilerin, “Çevresel değişim ve doğal çevreye duyarlı liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular

Soru No		Cevaplar					X	Mod	Med	Std.Sp
		5	4	3	2	1				
1	f	32	25	2	1	-	4,47	5	5	0,650
	%	53,3	41,7	3,3	1,7	-				
2	f	25	20	8	6	1	4,03	5	4	1,057
	%	41,7	33,3	13,3	10	1,7				
15	f	5	12	28	10	5	3,03	3	3	1,024
	%	8,3	20	46,7	16,7	8,3				
17	f	9	31	14	6	-	3,71	4	4	0,845
	%	15	51,7	23,3	10	-				
22	f	28	21	9	2	-	4,25	5	4	0,836
	%	46,7	35	15	3,3	-				
30	f	24	12	20	4	-	3,93	5	4	1,006
	%	40	20	33,3	6,7	-				
31	f	28	21	10	1	-	4,26	5	4	0,799
	%	46,7	35	16,7	1,6	-				
35	f	20	22	11	5	2	3,88	4	4	1,075
	%	33,3	36,7	18,4	8,3	3,3				
37	f	28	29	2	1	-	4,4	4	4	0,643
	%	46,7	48,3	3,3	1,7	-				
38	f	5	31	18	6	-	3,58	4	4	0,787
	%	8,3	51,7	30	10	-				

Grafik 3.7. Yöneticilerin, “Çevresel değişim ve doğal çevreye duyarlı liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranlarının dağılımı (%)



3.6.3. Yöneticilerin, “Küresel düşünce yapısına sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu

Düşünce yapısı bir dizi beceriden çok bir varoluş biçimi; başkalarının görmediği bazı şeyleri görmemizi sağlayan bir yaklaşımdır. Küresel düşünce yapısına sahip insanlar, mesleklerinin, iş kollarının ve sektörlerinin ufkunu sürekli tarayıp daha fazla öğrenmeye gayret ederler. Küresel düşünce yapısına sahip lider/yöneticiler, rekabete, pazara ve sermayedarlara ilişkin çelişkileri dengelerler. Küresel düşünce yapısı, yapıdan çok süreçle yöneliktir. Küresel düşünce yapısına sahip yöneticiler değişimlere uyar ve örgütün sürprizlere, belirsizliklere tepki verme yeteneğini yeni inisiyatifler için birer fırsat kabul ederler. Belirsizlik karşısında rahat olmak, sürprizleri kabullenmek ve değişimi bir fırsat olarak görmek, hızla değişen bir iş dünyasında başarılı olabilmek küresel düşünce yapısının özelliklerindendir.

Küresel düşünce yapısına sahip yöneticiler, çeşitliliğe değer verir, çok kültürlü ekipleri mesleki ve kurumsal hedeflerini gerçekleştirmenin temel bir yolu olarak görüp, bunlarla iyi çalışır. Küresel bir düşünce yapısına sahip liderin, gereksinim duyduğu bilgi ve deneyimin sonu yoktur. Uluslararası ticareti ve mevzuatı tanımalı; pek çok kültürden ve kurumsal geçmişten gelen insanları yönetmeyi bilmelidir.

Yöneticilerimize küresel ölçekte işletme stratejileri geliştirip, geliştirmediklerini test etmek için şu önermeyi yönelttik: **“Dünyadaki yeni gelişmeler karşısında üst yönetim, küresel ölçekte işletme stratejileri geliştirmektedir.”** Bu önermemizin X'i 4.30, mod ve medyanı 5 gibi yüksek değerlerde gerçekleşmiştir. Yöneticilerimizce önermeye verilen olumlu cevapların toplamı % 95'dir. Stratejik denem kavramı yeniden keşfetmek, rekabet üstünlüğü açısından tüm yönetim tekniklerinden çok daha önemli görünmektedir. Rekabette kalıcı üstünlük, ancak işletme stratejisini küresel ölçekte yeniden yaratmakla mümkündür. Hem iç piyasada, hem de dış piyasada rekabet edebilmek, büyük ölçüde stratejiyi yeniden oluşturmaya bağlı olacaktır. Eğer işletmeler, küresel stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayabilirlerse, gerçek anlamda başarılı uluslararası işletmeler arasına girebileceklerdir. Yöneticilerimizin küresel ölçekte stratejiler geliştirme konusunda oldukça duyarlı ve bilgili oldukları anlaşılmaktadır. (Bkz. Çizelge.3.5.)

Çizelge 3.5. Yöneticilerimizin, “Küresel düşünce yapısına sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular

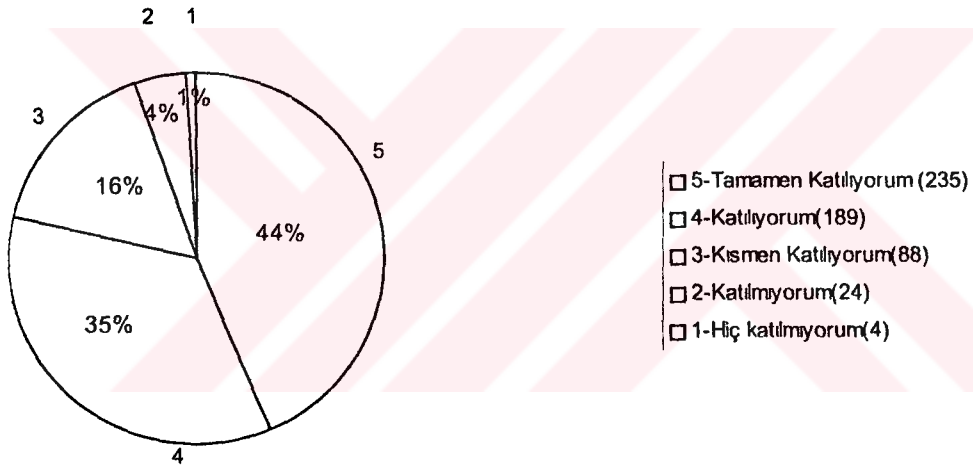
Soru No		Cevaplar					X	Mod	Med	Std.Sp
		5	4	3	2	1				
3	F	34	13	10	3	-	4,30	5	5	0,926
	%	56,7	21,7	16,6	5	-				
4	F	41	12	4	3	-	4,516	5	5	0,833
	%	68,3	20	6,7	5	-				
10	F	10	28	13	7	2	3,616	4	4	1,009
	%	16,7	46,7	21,7	11,6	3,3				
16	F	25	20	14	1	-	4,15	5	4	0,840
	%	41,7	33,3	23,3	1,7	-				
32	f	32	16	10	2	-	4,30	5	5	0,869
	%	53,3	26,7	16,7	3,3	-				
42	f	29	24	7	-	-	4,35	5	4	0,708
	%	48,3	40	11,7	-	-				
44	f	31	21	7	1	-	4,36	5	5	0,758
	%	51,7	35	11,7	1,6	-				
45	f	9	37	8	4	2	3,78	4	4	0,903
	%	15	61,7	13,3	6,7	3,3				
49	f	24	18	15	3	-	4,05	5	4	0,928
	%	40	30	25	5	-				

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabetin, işletmelerin uluslararası düzeydeki faaliyetlerinde çok sık başvurdukları yöntemlerden biri olan “ortaklıklar veya ortak girişim oluşturma” eğilimlerini artıracaklarını ileri sürmüştük. Bunu test etmek amacıyla, yöneticilerimize, “**Küresel gelişmeler karşısında yurtiçi ve yurtdışında ortaklıklar oluşturulması gerekir. Bizim faaliyetlerimizde de, ortak girişim önemli yere sahiptir.**” şeklinde olgusal nitelikte bir soru yöneltilmiş, ankete konu olan yöneticilerimizin büyük bir kısmı da önermemize olumlu yanıt vermişlerdir. Önermemizin X’i 4.516, mod ve medyanı 5 olup, önermeye olumlu görüş veren yöneticilerimizin müspet puanlarının toplamı % 95’dir. Küreselleşme süreci, işletmelerde ortaklıklar oluşturma eğilimlerini artırmıştır. Bu çerçevede, stratejik ortaklıklar veya şirket evlilikleri hızlanmıştır. Çünkü dış dünya ile ilgisi olmayan işletmeler bile, küresel rekabetin baskısına girmeye başlamıştır. Stratejik ortaklık için ortak sermaye yatırımı şart değildir. Bu ortaklıkta başkasının parasını, kaynaklarını kullanarak öz sermaye artırmadan, yatırım yapmadan, şirket satın

almadan büyüme olanakları vardır. Anketimize katılan yöneticilerimizin ortaklık oluşturma eğilimlerini gösteren değerler Çizelge 3.5.'de görülmektedir.

Yöneticilerimize “küresel düşünce yapısına sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin hipotezlerimizi test etmek amacıyla dokuz önerme yönelttik. Bu alt boyutun tüm önermelerine verilen olumlu cevapların oranı % 91'dir. Bu oranlar bize yöneticilerimizin küresel girişimi ayakta tutmak için gereken liderlik gelişimi ve eğiliminin özünü oluşturan küresel düşünce yapısına ve yöneticilik beccerilerine sahip olduklarını göstermektedir.(Bkz. Grafik. 3.8.)

Grafik 3.8. Yöneticilerimizin, “Küresel düşünce yapısına sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranlarının dağılımı (%)



3.6.4. Yöneticilerin, “Rekabette üstünlük sağlayan liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu

Küreselleşme ve bölgesel bütünleşmeler, yoğun bir biçimde ihrac ekonomilerini gündeme getirmekte, böyle bir yapı, temel stratejik faktör olarak rekabet gücünü ön plana çıkarmaktadır. Günümüzde, küreselleşmeyle birlikte hem rekabet hem de rekabet çeşitleri artmış, dünyaya açılan işletmeler kendilerini hiperrekabet ortamlarında bulmuşlardır. Ulusal boyutlarda olan rekabet, küreselleşmeyle birlikte uluslararası boyutlara taşınmıştır. Dünyanın bir yerinde ortaya atılan bir yenilikle, rekabet edemeyen işletmeler bir anda silinip gidebilmekte, hiç tanınmayan kuruluş bir sanayi devi olabilmektedir.

Günümüzde işletmeler ve yöneticileri açısından rekabet avantajı yakalamanın üç yolu vardır. Bunlar: **Stratejik etkinlik sağlamak, ortaklaşa rekabet etmek ve rekabetüstü olmaktır.** Küresel yöneticiler, öğrenmeyi asla bırakmaz, vizyonlarını sürekli geliştirir, hiçbir zaman her türlü bilgiye sahip olduklarını düşünmez ve bilginin kapsamının sınırlamalarıyla asla yetinmezler. Yalnız rakipleri için değil, fırsatlar için de her zaman ufkun ötesine bakarlar.

Araştırmamızda, küreselleşmenin, işletmelerin teknoloji yönünden yenilenme ve değişim gereksinimlerini artırdığını ve yöneticilerimizin AR-GE konusunda daha duyarlı olduklarını göstermektedir. AR-GE konusunda yöneticilerimizin görüşlerini almak maksadıyla, **“Yeni teknolojiler geliştirebilmek için örgüt bünyesinde bir AR-GE birimi bulunmaktadır.”** şeklinde yöneticilerimize bir soru yöneltmiştik. Alınan sonuçlardan yöneticilerimizin bu konuya oldukça duyarlı oldukları ve önem verdikleri görülmektedir. Çizelge 3.6.'da görüldüğü gibi, önermemizin X'i 3.850, mod ve medyanı 4 gibi bir değerde gerçekleşmiştir. Olumlu cevapların oranı % 85 gibi yüksek bir değerdir.

“Günümüz ortamında, rekabette bir adım öne geçmenin, en önemli yollarından birinin yenilik yapma olduğuna inanılmaktadır.” şeklinde yargımıza yöneticilerimizin vermiş olduğu olumlu cevapların oranı % 95 gibi yüksek bir değerdir. (Bkz. Çizelge.3.6.) Küreselleşmenin dinamiklerinden biri de “değişme ve yenileşme” gerekliliğidir. Hızla değişen tüketici tercihleri, teknolojik değişimle ve yenileşmeyle birleşmiştir. Çoğu mal ve hizmetlerin yaşam süresi çok kısadır. Teknolojik değişim oranı bugün geçmişten daha fazladır. Teknoloji, örgütün tüm kademelerindeki iş performansının doğasını değiştirir. Günümüzde çalışanların

örgüte bakışları, iş ilişkileri ve ihtiyaçları geçmiş dönemlerle karşılaştırılırsa çok farklı olduğu anlaşılır. Küreselleşmenin etkileriyle örgütler, daha yarışmacı, daha rekabetçi ve daha eğitim almış işgörenlerle donatılmış olacaktır. Bilgi, her geçen gün artarak devam edecektir, bilgi ne kadar çok yayılır ve paylaşılırsa, örgütün yenileşme kabiliyeti de o derece artacaktır. Yöneticilerin, değişimin bir gereklilik olduğu inancını taşıdıklarını görmekteyiz.

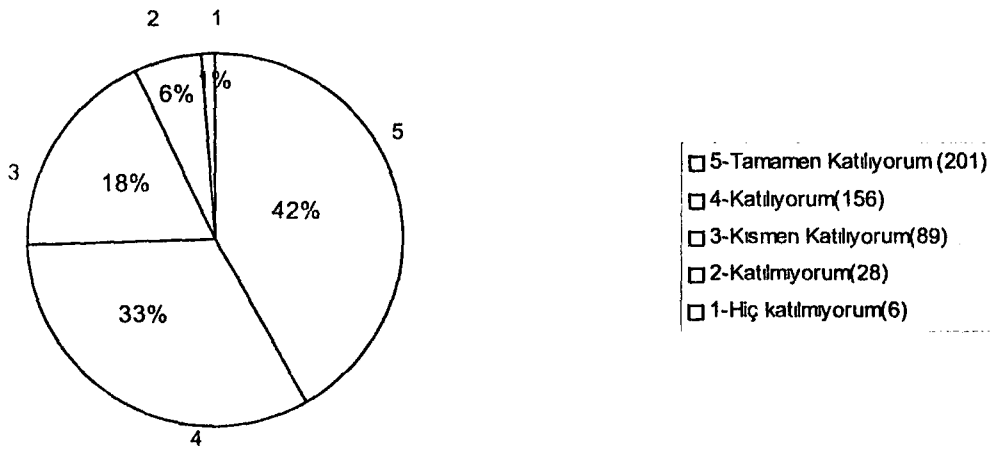
Araştırmamıza katılan yöneticilerimizin, “rekabette üstünlük sağlayan liderlik” alt boyutuna ilişkin hipotezlerimizi test etmek için oluşturduğumuz önermelerimizin tümüne katılım oranını gösteren grafiği incelediğimizde, tamamen katılıyorum % 42, katılmıyorum % 33, kısmen katılıyorum % 18'dir. Pozitif oyların toplamı % 93'dür. Sonuç olarak, rekabetin liderliğe olan etkileri pozitif, yüksek bir değerde olup, Türk işletme yöneticileri de, bu alt grubu oluşturan önermelerimize olumlu cevap vererek, hipotezimizi doğrulamışlardır. (Bkz. Grafik. 3.9.)



Çizelge 3.6. Yöneticilerin, “Rekabette üstünlük sağlayan liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular

Soru No		Cevaplar					X	Mod	Med	Std.Sp
		5	4	3	2	1				
4	f	41	12	4	3	-	4,516	5	5	0,833
	%	68,3	20	6,7	5	-				
14	f	18	25	8	8	1	3,850	4	4	1,054
	%	30	41,7	13,3	13,3	1,7				
15	f	5	12	28	10	5	3,033	3	3	1,024
	%	8,3	20	46,7	16,7	8,3				
16	f	25	20	14	1	-	4,15	5	4	0,840
	%	41,7	33,3	23,3	1,7	-				
26	F	24	25	9	2	-	4,183	4	4	0,812
	%	40	41,7	15	3,3	-				
28	F	28	17	12	3	-	4,166	5	4	0,923
	%	46,7	28,3	20	5	-				
42	F	29	24	7	-	-	4,366	5	4	0,688
	%	48,3	40	11,7	-	-				
44	F	31	21	7	1	-	4,366	5	5	0,758
	%	51,7	35	11,7	1,6	-				

Grafik 3.9. Yöneticilerin, “Rekabette üstünlük sağlayan liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı (%)



3.6.5. Yöneticilerin, “Örgüt kültürünü değiştiren liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu

Örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, tutumlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, zaman içinde tekrarlanarak yerleşen alışkanlık tutum ve davranış kalıplarından oluşur ve örgütün kişiliğinin bir parçasına dönüşür. Paylaşılan değerlerin fazlalığı ve paylaşmanın yaygınlığı kültürün gücünün bir göstergesidir. Örgüt kültürünün yaratıcılık, verimlilik, performans, rekabet ve liderlik anlayışı üzerine etkileri oldukça fazladır.

Araştırmamızda, örgütsel kültürün liderlik anlayışı üzerine olan etkilerini belirlemek amacıyla yöneticilerimize birbiriyle ilişkili on beş önerme yönelttik. Bu on beş önermeye yöneticilerimizin vermiş olduğu olumlu cevapların toplamı % 92 gibi yüksek bir değerdedir. Sonuç olarak, bu değer bizim hipotezimizi doğrulamaktadır. (Bkz. Grafik.3.10.)

Küresel işletmeler birer matris yapısı şeklinde işlemezler. Ortak bir vizyonla, değerlerle ve iş uygulamalarıyla kültürel, işlevsel ve ürün sınırlarının ötesinde bir araya gelen insanlar ve işlemler olarak faaliyet gösterirler. Küresel strateji ve yapılarının işleminin anahtarı, örgüt kültüründe yatar. Yeni bir küresel strateji ve yapıyla uyumlu küresel bir örgüt kültürü geliştirmek; bir örgütün yeni yönlere gitmesine ve rekabet içindeki pazarda sürekli değişimi yönetmesine izin verecek bütünleştirici değerler, mekanizmalar ve süreçler oluşturmayı içerir.

Yöneticilerimizin, “İşletmemizde, tüm çalışanların ve yöneticilerin bildiği, benimsediği örgütümüze özgü bir değerler sistemi (örgüt kültürü) oluştuğu ifade edilebilir.” şeklindeki önermeye % 94.6 gibi yüksek oranda olumlu cevap vermişlerdir. Çizelge 3.7.'de görüleceği gibi, önermenin X'i 4.15, modu 5, medyanı 4, SS'sı ise 0.953'dür.

“Piyasadaki değişikliklerin 'işletmemizin kültürünü, iş yapma ilke ve yöntemlerini değiştirmeye' zorlanması durumunda söz konusu değişiklikleri yapmayı düşünürüz.” şeklindeki önermemizi yöneticilerimizin % 88.4 gibi oranla kabul ettikleri görülmektedir. Küresel örgüt kültürünün yönetimi küresel bir yöneticinin en önemli görevi olabilir. Küresel bir örgüt kültüründe başarılı bir yönetici/lideri olabilmek için örgütün varlığını ve bünyesini etkileyebilecek hızlı

değişimlere yanıt verme kapasitesi olması, ara sıra tüm kuralları yıkmaya istekli, değişime bağımlı olması gerekir.

Toplam kalite, çok boyutlu olma özelliğinin yanı sıra, işletmenin bütün faaliyetlerinin katkısıyla oluşan ve pozitif sinerji getiren bir süreçtir. Toplam kalite felsefesi, kalitenin en geniş şekilde algılandığı, tamamen müşteri memnuniyetine yönelik olarak düşünüldüğü yaklaşımdır. Kalite kullanıma uygunluktur ve müşterinin koşulsuz tatmin edilmesini hedefler. TKY yaklaşımına göre kalite yükseldikçe maliyet azalır. Daha yüksek kalite, daha düşük maliyet ve daha yüksek üretkenliğe yol açar. Bu müşteri memnuniyeti anlamına gelir.

Kalite konusunda yöneticilerimizin, **“İşletmemizde ürün ve hizmetlerin sunumunda her alanda kaliteye ulaşma temel felsefe olarak benimsenmiştir.”** şeklindeki önermeyi % 98.3 gibi bir değerle kabul ettikleri anlaşılmaktadır. (Bkz. Çizelge.3.7.)

Önceleri kalite, işletmeleri rakiplerinden ayırıcı bir faktör olarak kullanılmaktaydı. Küreselleşmenin etkileriyle artık kalite, bir garanti olarak verilmektedir. Günümüzde müşterinin ihtiyaçlarını, beklentilerini anlamanın ve karşılamanın müşteriye ihtiyaçlarından daha fazla şeyler sunmanın yerine geçebilecek başka bir strateji yoktur.

Yöneticilerimize, **“Müşterinin çeşitlenen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için standart üretim yerine esnek üretim modeline ağırlık vermekteyiz.”** şeklinde bir soru yönelttik. Sonuçlara bakıldığında yöneticilerimizin, % 95 gibi yüksek değerde olumlu cevap verdiklerini görmekteyiz. Önermenin X'i 4.233, modu 5, medyanı 4.5 gibi yüksek değerde gerçekleşmiştir.

Teknoloji, günümüzde tüketicilere istediğini vermeye imkan tanımaktadır. Küreselleşme ile birlikte bilgi teknolojisi ve esnek üretim sistemleri, müşteriye istedikleri ürün ya da hizmetleri düşük maliyetle sunabilmeye imkan sağlamaktadır. Kitle pazarlamasından sipariş usulü üretim ve pazarlamaya geçiş olanakları artmış, sipariş usulü üretimde ve hizmet yöntemlerinde, esnek üretim modeli ve müşteri odaklı olma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Müşterinin sürekli artan ürün alternatifleri arasından bir ürünü seçmesi istenmektedir. Müşterilerin taleplerine değer veren, standart dışı bir üretim modeli oldukça gelişmiş bir teknoloji ve esnek üretim yöntemlerini gerektiren bir üretim biçimidir. Esnek üretim modeline ilişkin

önermenin pozitif değerlerinin küresel işletmelerin standardına son derece uygun olduğu görülmektedir. (Bkz. Çizelge.3.7.'de 8. önerme)

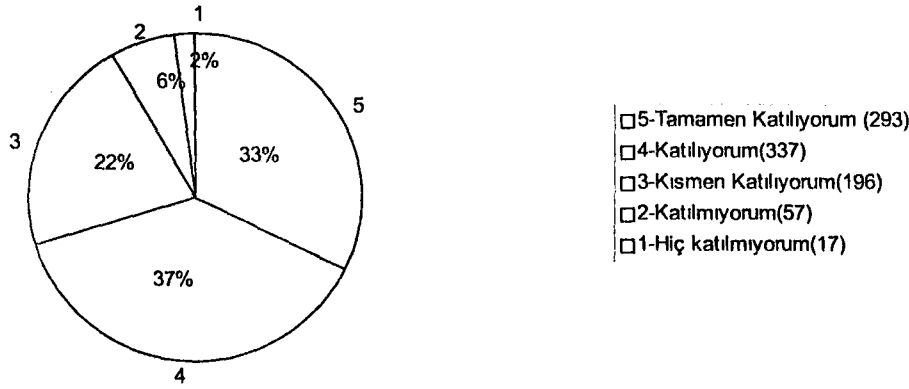
“Çalışanlarımız ve yöneticilerimiz, gelişme ve değişimlere uyum sağlayabilmeleri için sürekli eğitim-geliştirme felsefesini benimsemiştir.” sorusuna yöneticilerimiz, % 95 gibi bir değerle olumlu cevap vermişlerdir. Önermenin X'i 4.050, modu 5, medyanı 4, SS'sı ise 0.928'dir. (Bkz. Çizelge.3.7.) Bu değerler, yöneticilerimizin işletmelerinde eğitim-geliştirme felsefesini benimsediklerini göstermektedir. 21. yüzyıl işletmeleri iki düzeyli bir değişimi gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Birinci değişim düzeyi, gerek bireysel gerek kolektif olarak, çalışanların yeni beceriler ve kapasiteler geliştirmeleri ile ilgilidir. İkinci değişim düzeyi ise, işletmelerin, öğrenmeyi ve eğitim-geliştirme felsefesini desteklemek için kendilerini yeniden örgütleyerek bir “öğrenen altyapı oluşturmaları” gereğidir. Örgütsel öğrenme felsefesi, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için öğrenerek kendini yenilemesi, sürekli eğitim-geliştirme felsefesini benimsemesi gerektirir. Öğrenmenin ve eğitim-geliştirmenin stratejik önemi, deneyimleri, sonuçları, hataları ve fikirleri paylaşmakta yaratılacak pozitif sinerjiden kaynaklanmaktadır.

“Çalışanların, çalıştıkları alan içerisinde yeterince inisiyatif kullanabilme ve rahat hareket edebilme olanağı vardır.” şeklindeki önermeyi yöneticilerimizin % 91.7 oranla kabul ettikleri anlaşılmaktadır. (Bkz. Çizelge.3.7.'de 21. önerme) Çalışanlara yeterince inisiyatif kullanabilme, rahat edebilme olanağı verilirse, yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı doğar. Böylece çalışanların kendilerini önemli hissetme ihtiyaçları da giderilmiş olacaktır. Bu, çalışanların motivasyonu açısından önemlidir.

Çizelge 3.7. Yöneticilerin, “Örgüt kültürünü değiştiren liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular

Soru No		Cevaplar					X	Mod	Med	Std.Sp
		5	4	3	2	1				
5	F	18	25	14	3	-	3,966	4	4	0,862
	%	30	41,7	23,3	5	-				
6	F	3	23	26	4	4	3,283	3	3	0,922
	%	5	38,3	43,3	6,7	6,7				
8	F	30	18	9	2	1	4,233	5	4,5	0,945
	%	50	30	15	3,3	1,7				
9	F	34	19	7	-	-	4,45	5	5	0,699
	%	56,7	31,7	11,6	-	-				
10	F	10	28	13	7	2	3,60	4	4	1,011
	%	16,7	46,7	21,7	11,7	3,2				
11	F	40	12	3	3	2	4,416	5	5	1,029
	%	66,7	20	5	5	3,3				
19	F	10	30	10	9	1	3,650	4	4	0,988
	%	16,7	50	16,7	15	1,6				
20	F	30	13	12	4	1	4,116	5	4,5	1,059
	%	50	21,7	20	6,7	1,6				
21	F	7	33	15	4	1	3,683	4	4	0,833
	%	11,7	55	25	6,7	1,6				
23	F	16	29	9	3	3	3,883	4	4	1,026
	%	26,7	48,3	15	5	5				
25	F	17	23	19	1	-	3,916	4	4	0,869
	%	28,3	38,3	31,7	1,7	-				
27	F	24	17	16	3	-	4,050	5	4	0,928
	%	40	28,3	26,7	5	-				
29	F	29	14	14	3	-	4,15	5	4	0,953
	%	48,4	23,3	23,3	5	-				
35	F	20	22	11	5	2	3,883	4	4	1,075
	%	33,4	36,7	18,3	8,3	3,3				
38	F	5	31	18	6	-	3,583	4	4	0,787
	%	8,3	51,7	30	10	-				

Grafik 3.10. Yöneticilerin, “Örgüt kültürünü değiştiren liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı (%)



3.6.6. Yöneticilerin, “Örgütsel iletişim becerisine sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu

İletişim, kişilerden başlayarak uluslararası düzeye kadar, sosyal etkileşim sürecini kapsayan geniş tabanlı bir ilişkiler ağıdır. Örgütsel iletişim, çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş durumu açısından bütün diğer strateji ve politikaların önünde gelir. Bütün toplumsal unsurlar arasındaki ilişki, ahenk ve koordinasyon iletişim ağıyla gerçekleşmektedir. Lider, gerek bireysel gerekse grupsal olarak örgüt içindeki inanç, tutum ve davranışları örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak için iletişimden yararlanmak zorundadır. Bu nedenle, örgütler çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi kurmalıdırlar. Bu örgütsel başarıyı lider, sistemli bir iletişimle sağlayacaktır. Tüm örgütler bilgiye gereksinim duyarlar. Bu bilgi, sadece üst düzey yöneticileri değil, orta kademe yöneticileri ve tüm çalışanları da yakından ilgilendirmektedir. Yönetim bir süreçtir ve yönetim etkinliği büyük oranda iletişime bağlıdır. Örgüt lideri olmanın bir koşulu iyi bir iletişim becerisine sahip olabilmektir. Çalışanlar arasında iletişimi iyileştirme ve geliştirme görevi yöneticinin/liderindir.

İletişim teknolojisinin sunduğu ve bilgi toplumunun sağladığı, değişimlerin, gelişmelerin ve ilerlemelerin yaşandığı bir çevre, çok farklı yenilikler sağlamaktadır.

İletişim, liderliğin bir uzantısıdır. İletişim, motivasyon ve koordinasyonun sağlanmasında bir dizi fırsatlar ortaya koyar; bilgilendirmeyi ve görüş birliğinin sağlanmasını, rehber olmayı, dinlemeyi ve cevap vermeyi sağlar.

Araştırmamızda, daha önce belirlediğimiz varsayımı, hipotez ve tezimizin teorik içeriğinde ortaya koyduğumuz kriterler doğrultusunda yöneticilerimizin örgütsel iletişim becerilerini test etmek amacıyla Çizelge 3.8.'de gösterildiği gibi on bir önerme geliştirdik.

“Örgütümüzü ilgilendiren örgüt içi ve dışı çevresel gelişme değişmelerden çalışanlar sürekli olarak bilgilendirilmektedir.” şeklindeki önermeye yöneticilerimizin % 15'i tamamen katılıyorum, % 51.7'si katılıyorum, % 23.3'ü de kısmen katılıyorum şeklinde olumlu cevaplar vermişlerdir.

“İşletme yöneticileri otoritelerini bilgi, karizma ve iletişim yeteneklerinden almaktadır.” şeklindeki “liderliğin güç, kaynaklarını” test etmeye yönelik önermemize yöneticilerimiz % 85 gibi yüksek bir oranda katılmışlardır. Bu sonuç hipotezimizi doğrulamaktadır. İletişim ve gelecek vizyonu yüksek küresel yönetim anlayışını benimseyen liderler otoritelerini bilgi çağının gereği olan bilgi ve iletişim becerilerinden almaktadırlar. Araştırmamıza katılan yöneticilerin çoğunluğunun bu önermeyi kabul etmesi bizim hipotezimizi doğrulamaktadır.

“Yöneticiler, direktif verme ve yaptırma felsefesi yerine, öğretici, yardım edici bir yaklaşıma sahiptirler.” şeklindeki önermemize yöneticilerin vermiş olduğu olumlu cevapların toplamı % 98.3'dür. Önermenin X'i 3.933, mod ve medyanı 4, SS'sı ise 0.820 değerlerinde gerçekleşmiştir. Sonuç olarak, bilgi toplumunun lideri, izleyicilerinin sahip olduğu bilgi ve becerileri daha etkin bir şekilde kullanabilmeleri için ihtiyaç duydukları desteği vermede yardım edici bir yaklaşıma sahiptir. Yöneticilerimizin varsayımlarımızın da ötesinde konuya daha duyarlı oldukları anlaşılmaktadır.

“Faaliyet sonuçlarının zamanında değerlendirilip, yeni faaliyetlere yansıtılması için etkin bir geri beslemenin yapıldığı söylenebilir.” şeklinde, iletişimin temel süreçlerinden biri olan “geri besleme” (feed back) konusunda, yöneticilerimizin düşüncelerini öğrenmek amacıyla bir soru yöneltmiştik. Önermemize yöneticilerimizin, % 10'u tamamen katılıyorum, % 41.7'si katılıyorum ve kısmen katılıyorum şeklinde müspet görüş vermişlerdir. Olumlu feed-back, insanları motive eder. İnsanlara olumlu geri bildirim verebilmek için yapılması

gereken insanları gerektiği gibi övebilmek, insanları cesaretlendirebilmek, tam bir patron gibi davranabilmek, pozitif olan şeyleri ortaya çıkarabilmektir.

“İşletmemizde tüm elemanların gönüllü katılımıyla yapılan personel tanışması ve kaynaşmasına neden olabilecek sosyal aktiviteler yoğun bir şekilde yapılmaktadır.” şeklindeki önermemizle küresel liderliğin güç kaynakları, hipotezimiz çerçevesinde test edilmeye çalışılmıştır. Sonuçlara bakılınca, önermemizin X_i 3.466, mod ve medyanı 3, SS'sı ise 1.171'dir. Yöneticilerin, pozitif cevaplarının toplamı % 90.7 gibi yüksek bir oranda gerçekleşmiştir. İletişim, bir örgütte uzlaşmayı, katılımı sağlayan, insanları motive eden etkilenmenin ve etkilemenin bir biçimidir, insani bir deneyimdir. Birisinin aktif, ötekini pasif olduğu tek yanlı bir dayatma değil, her iki tarafın da farklı, ama birbirlerini tamamlayan roller oynadığı bir ilişkidir.

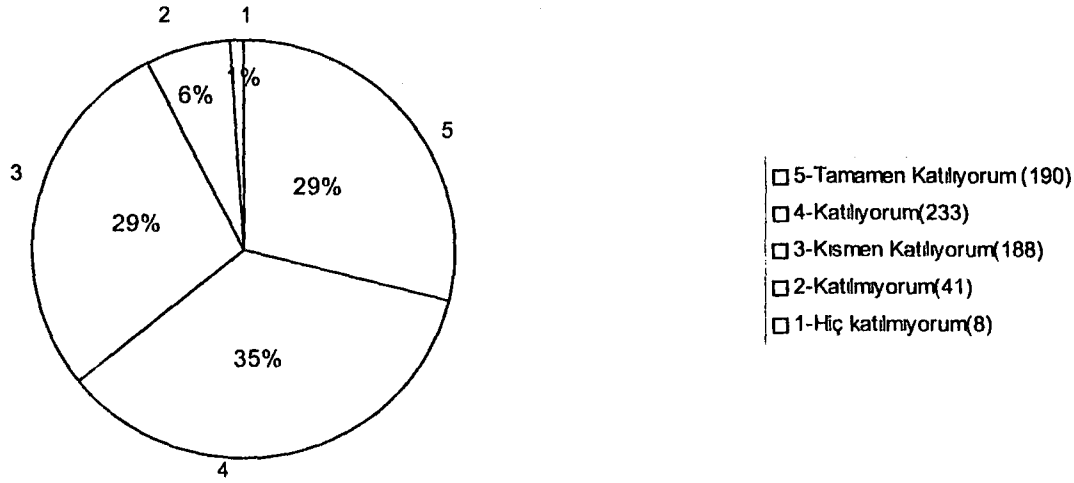
“Çalışanlar, işlerini motive edildikleri sürece yaparlar; ayrıca onların üzerinde vesayete gerek yoktur.” şeklindeki önermemiz, yöneticiler tarafından yüksek bir oranda kabul görmüştür. Önermeye müspet olarak katılan yöneticilerimizin olumlu puanlarının toplamı % 96.6 gibi yüksek bir seviyede gerçekleşmiştir. Önermenin X_i 3.65, modu 3, medyanı 4, SS'sı ise 0.840'dır. Bilgi toplumu lideri, astlarına güvenir ve denetlemez. Öz denetim sistemleri kurar, kendisine ihtiyaç duymayacak bir sistem kurar, birlikte öğrenir. Toplumla ve çalışanlarla iletişim kurabilen, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade, yönlendiren bir liderlik tipidir. Küresel liderlik anlayışında önemli olan çalışanları yönetmek değil, onları motive etmektir.

Araştırmamıza katılan yöneticilerin, “örgütsel iletişim becerisine sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerini global olarak değerlendirmek için oluşturduğumuz önermelerin tümüne katılım oranlarını gösteren Grafik 3.11'i incelediğimizde, teorik olarak ortaya koyduğumuz ve fonksiyonel olarak test ettiğimiz kriteri, yöneticiler % 93 gibi yüksek bir değerde olumlu cevap vererek hipotezimizi doğrulamaktadırlar.

Çizelge 3.8. Yöneticilerin, “Örgütsel iletişim becerisine sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular

Soru No		Cevaplar					X	Mod	Med	Std.Sp
		5	4	3	2	1				
2	f	25	20	8	6	1	4,033	5	4	1,057
	%	41,7	33,3	13,3	10	1,7				
17	f	9	31	14	6	-	3,716	4	4	0,845
	%	15	51,7	23,3	10	-				
24	f	9	15	27	6	3	3,350	3	3	1,022
	%	15	25	45	10	5				
25	f	17	23	19	1	-	3,933	4	4	0,820
	%	28,3	38,3	31,7	1,7	-				
27	f	24	17	16	3	-	4,033	5	4	0,938
	%	40	28,3	26,7	5	-				
33	f	6	25	25	4	-	3,550	4	4	0,768
	%	10	41,7	41,7	6,6	-				
36	f	16	10	23	8	3	3,466	3	3	1,171
	%	26,7	16,7	38,3	13,3	5				
37	f	28	29	2	1	-	4,400	4	4	0,643
	%	46,7	48,3	3,3	1,7	-				
41	f	10	22	26	1	1	3,65	3	4	0,840
	%	16,7	36,7	43,2	1,7	1,7				
46	f	22	23	13	2	-	4,083	4	4	0,849
	%	36,7	38,3	21,7	3,3	-				
49	f	24	18	15	3	-	4,05	5	4	0,928
	%	40	30	25	5	-				

Grafik 3.11. Yöneticilerin, “Örgütsel iletişim becerisine sahip liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı (%)



3.6.7. Yöneticilerin, “Takım liderliği” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu

Küreselleşme sürecinde örgütsel liderlik kriterlerini, “takım liderliği” alt boyutu çerçevesinde yöneticilerin görüşlerini test etmek amacıyla dokuz önerme oluşturduk. Yapmış olduğumuz araştırmanın istatistiksel sonuçları Çizelge 3.9.'da gösterilmiştir.

Rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteriye memnun etmeye yönelik, bütünüyle yeni bir çalışma sisteminin temeli olan takım çalışması, yönetimin ve çalışanların iş yöntemlerini sürekli geliştirebilmek için birlikte çalışmaları şeklinde tanımlanabilir. Takımın bir parçası olarak kendine güvenen eleman, yaptığı iş ve çalıştığı işletmeden de gurur duymaktadır. Küresel bir işletmede yönetimin, çalışanların değerini bireysel olarak takdir etmesi, çalışanlar arasında bu tutumun gelişmesi bakımından belirleyici faktördür.

“Ekip çalışması ve çalışanların katılımı bir felsefe olarak tüm örgütçe benimsenmiştir.” şeklindeki önermeyi, yöneticilerin % 91.7'sinin müspet karşıladığını görmekteyiz. Aritmetik ortalamanın 4.116, mod'un 5, medyan'ın 4.5

gibi yüksek değerde olumlu çıkması, yöneticilerimizin bu konuya olan duyarlılığını ve hipotezimizin geçerliliğini doğrulamaktadır.

“Çalışma sistemleri ve süreçleri, çalışanlar arasında rekabetten çok işbirliğine yönelik olarak düzenlenmiştir. Bireysel çalışmaların yerine çok işlevli ekip çalışmaları yapılmaktadır.” şeklindeki önermeyi, yöneticilerin % 96.7 oranında kabul etmeleri, hipotezimizi doğrulamıştır. Küresel rekabet gücü, işgücü motivasyonu yönetimi özünde, etkin ve verimli ekip çalışmasına bağlıdır. Ürünler ve hizmetler takım çalışmasının sonucudur ve yönetici/liderler çalışanlar arasında geniş çaplı işbirliğiyle etkileşimi desteklerler.

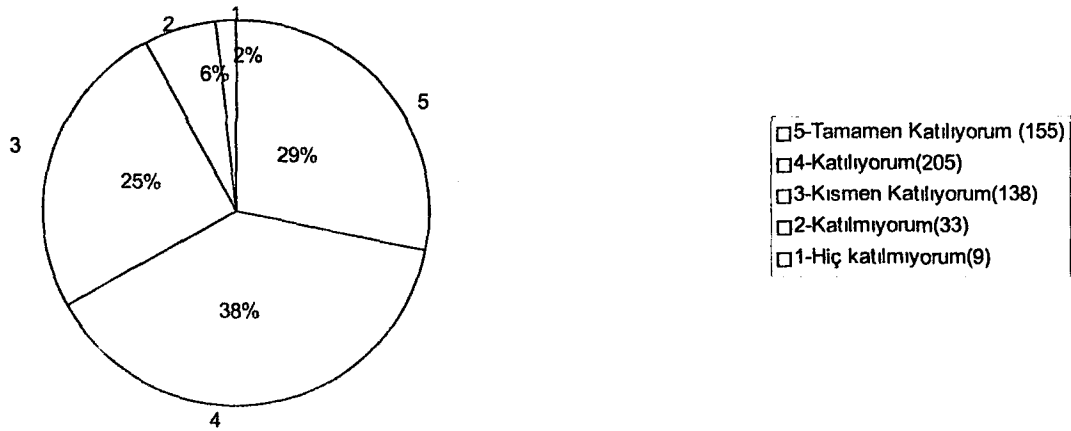
“Yöneticiler sürekli iyileştirme hareketlerinin başarısı için takım çalışmasının gelişmesini desteklemektedirler. Takım çalışması lokomotifin seri hareketlerine yeni bir ivme kazandırmakta ve çalışmalar sonucu elde edilen kendine güven duygusu sürekli gelişmeyi sağlamaktadır.” şeklindeki önermenin, yöneticilerin % 93.4’ü tarafından olumlu olarak karşılandığını görmekteyiz. Önermenin X’i 4.216, modu 5, medyanı 4, SS’sı ise 0.903 olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak, yöneticilerimizin bu konuya duyarlı oldukları ve bu konuya ilişkin uygulamalara yer verdikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmaya konu olan “takım liderliği” alt boyutunun tüm önermelerine yöneticilerimizin vermiş olduğu cevapları, grupsal olarak değerlendirdiğimizde, önermelere olumlu cevap verenler % 92; olumsuz cevap verenler % 8’dir. Bu, hipotezimizin doğruluğunu test etmektedir. (Bkz. Grafik. 3.12.)

Çizelge 3.9. Yöneticilerin, “Takım liderliği” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular

Soru No		Cevaplar					X	Mod	Med	Std.Sp
		5	4	3	2	1				
17	F	9	31	14	6	-	3,716	4	4	0,845
	%	15	51,7	23,3	10	-				
20	F	30	13	12	4	1	4,116	5	4,5	1,059
	%	50	21,7	20	6,7	1,6				
21	F	7	33	15	4	1	3,716	4	4	0,825
	%	11,7	55	25	6,7	1,6				
23	F	16	29	9	3	3	3,866	4	4	1,032
	%	26,7	48,3	15	5	5				
25	F	17	23	19	1	-	3,933	4	4	0,820
	%	28,3	38,3	31,7	1,7	-				
36	F	16	10	23	8	3	3,466	3	3	1,171
	%	26,7	16,7	38,3	13,3	5				
41	F	10	22	26	1	1	3,650	3	4	0,840
	%	16,7	36,7	43,2	1,7	1,7				
46	F	22	23	13	2	-	4,083	4	4	0,849
	%	36,7	38,3	21,7	3,3	-				
48	F	28	21	7	4	-	4,216	5	4	0,903
	%	46,7	35	11,7	6,6	-				

Grafik 3.12. Yöneticilerin, “Takım liderliği” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı



3.6.8. Yöneticilerin, “Bilgi toplumunda liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu

Bilgi toplumu, yeni temel teknolojilerin gelişmesiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir. Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde başta insan faktörü ve bilgi olmak üzere tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılan, sanayi toplumunun uzantısı olarak ortaya çıkan bilgi toplumu, “bilgi ekonomisi”, “sanayi-sonrası toplum”, “bilişim toplumu”, “bilgi çağı” ve benzeri şekillerde ifade edilmektedir. Bu yeni uygarlık, farklı bir dünya görünümünü de beraberinde getirmekte; zamanı, mekanı, mantık ve nedenselliği ele almada kendi özgül biçimlerini geliştirmekte ve geleceğin politikasının ilkelerinin de kendine göre oluşmasına yol açmaktadır.

“Bilgi toplumunda liderlik” alt boyutu açısından yöneticilerin görüşlerini değerlendirmek ve elde ettiğimiz bulguları hipotezlerimizle test etmek amacıyla dokuz önerme oluşturduk. Bu önermeler, kavramsal çerçeve ile örtüşmektedir. Yapmış olduğumuz araştırmanın istatistiksel sonuçları Çizelge. 3.10.'da gösterilmiştir.

“İşletmenin üst düzey yöneticileri en az bir yabancı dil bilmektedir.” şeklindeki önermeye yöneticilerimizin tümünün katıldığını görmekteyiz. Önermenin aritmetik ortalaması 4.616, mod ve medyanı 5, SS'sı ise 0.640'dır. Önermeye verilen cevapların pozitif değeri % 100'dür. Araştırmamıza katılan ve değerlendirilmeye alınan 60 yöneticimizin İngilizce bildiği; Onunun Fransızca, Dördünün Almanca ve Altısının ise İtalyanca; hatta bazılarının üç yabancı dil bildikleri anlaşılmaktadır. (Bkz. Çizelge.3.3.) Bu bulgular, bize Türk işletme yöneticilerinin en az bir yabancı dil bildiğini; bu dilin de genel olarak İngilizce olduğu gerçeğini göstermektedir. İngilizce, bugün evrensel bir dil haline dönüşmüştür. Bir küresel liderin, çok kültürlü ekipleri yönetmesinde evrensel kültürün bir unsuru olan İngilizce'yi bilmesi gereklidir.

24. önermemizde bilginin önemi vurgulanmaktadır. Yöneticiler, % 85 gibi bir oranda önermeye katılmışlardır. Bilgi, vazgeçilmez birincil kaynak haline gelmiştir. Üretim yapısı değişip, bilgi bizzat üretim konusu olurken, bilgiyi işleme ve

yönetmede kullanılan teknolojiler gelişmiştir. Bilgi, ekonominin gerçek sermayesi haline gelmiştir. Sanayi işçiliğinden “bilgi işçiliğine” dönüşüm süreci başlamıştır. Bilgi toplumu, değer veren, bilgiyi kullanabilen ve bilgi üretebilen bir toplumdur. Değişimin en hızlı yaşandığı işletmecilik dünyasında uygulamaya giren her yeni teknik, anlayış ve küresel değişiklikler derhal karşılık bulmaktadır. Bu da, en çok liderlik anlayışında görülmektedir.

“İşletmemiz, yeni iş geliştirmeye, eskileri düzeltmekten daha fazla önem verir ve zaman ayırır.” şeklindeki önermeye yöneticilerimizin, % 91.7 gibi yüksek bir oranda olumlu cevap verdikleri görülmektedir. Amacımız, yöneticilerin, “Değişim Mühendisliği” hakkındaki görüşlerini almaktır. Değişim mühendisliği, değişimi değişmez veri olarak kabul eden, geçmişi unutma felsefesi üzerine kurulmuştur. İş süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması söz konusudur.

“Bilgi günümüzde üretimin en temel faktörüdür. Artık klasik üretim faktörlerinin, (emek, sermaye, doğa) ikinci derecede önemi vardır.” şeklindeki önermeye yöneticilerimizin vermiş olduğu cevapların pozitif değeri % 96.7'dir. Aritmetik ortalaması 4.366, mod ve medyanı 5, SS'sı ise 0.822'dir. Sonuçlara bakınca, yöneticilerimizin bilgi toplumundaki gelişmeleri ve değişimleri ve konuya duyarlı oldukları görülmektedir. Bilgi; sermaye ve toprak gibi birbirini tamamlayan üretim faktörleri değil, aksine onların yerine ikame edebilen bir üretim faktörüdür. Bilgi, hem kişisel bir kaynak hem de kilit ekonomik bir kaynak olarak görülmektedir. Bilgi ekonomilerinde bilgi, birincil üretim faktörüdür; firmalar esnek, üretim sistemiyle çalışır, bilgi paylaşımı ve bilginin sinerjik etkisinden yararlanılır.

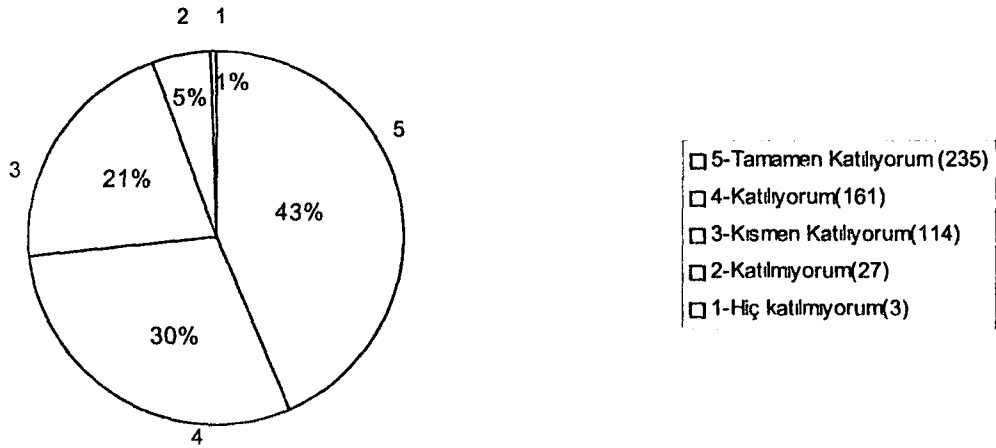
Bilginin önemine ilişkin 43. soruya da yöneticilerimizin vermiş olduğu müspet cevapların oranı % 93.4 gibi yüksek bir değerdir. Bu, önermenin kabul edilmesinin bir göstergesidir. Bilgi, bugün başlı başına üretimin, başarının, verimliliğin, rekabetin ve hedefe ulaşmanın en önemli faktörü haline gelmiştir.

Sonuç olarak, “Bilgi toplumunda liderlik” alt boyutunun tüm önermelerine ilişkin bulguları global olarak değerlendirdiğimizde, yöneticilerin % 43'ü tamamen katılıyorum, % 30'u katılıyorum, % 21'i kısmen katılıyorum, % 5'i katılmıyorum, % 1'de hiç katılmıyorum şeklinde cevap verdiklerini görmekteyiz. Önermelere olumlu cevap verenler % 91'dir. Bu değerler, bu konuya ilişkin hipotezimizi doğrulamaktadır.(Bkz. Grafik.3.13.)

Çizelge 3.10. Yöneticilerin, “Bilgi toplumunda liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular

Soru No		Cevaplar					X	Mod	Med	Std.Sp
		5	4	3	2	1				
12	f	42	13	5	-	-	4,616	5	5	0,640
	%	70	21,7	8,3	-	-				
24	f	9	15	27	6	3	3,350	3	3	1,022
	%	15	25	45	10	5				
27	f	24	17	16	3	-	4,033	5	4	0,938
	%	40	28,3	26,7	5	-				
34	f	22	19	14	5	-	3,966	5	4	0,973
	%	36,7	31,7	23,3	8,3	-				
40	f	33	18	7	2	-	4,366	5	5	0,822
	%	55	30	11,7	3,3	-				
42	f	29	24	7	-	-	4,367	5	4	0,688
	%	48,3	40	11,7	-	-				
43	f	24	16	16	4	-	4,000	5	4	0,974
	%	40	26,7	26,7	6,6	-				
48	f	28	21	7	4	-	4,216	5	4	0,903
	%	46,7	35	11,7	6,6	-				
49	f	24	18	15	3	-	4,05	5	4	0,928
	%	40	30	25	5	-				

Grafik 3.13. Yöneticilerin, “Bilgi toplumunda liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı (%)



3.6.9. Yöneticilerin, “Örgütsel değişimi sağlayan liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu

Küreselleşme ile, çağımız hızlı bir değişim süreci içerisinde bulunmaktadır. Uluslararası ticaretle sınırların kalkması ve artan rekabet, tüm dünyada küresel ve bölgesel ekonomik entegrasyona uyumu zorunlu kılıyor. Radikal yenilikler, değişimi işletmeler için bir seçenek olmaktan çıkarmakta, varlıklarını sürdürebilmeleri için bir zorunluluk haline getirmektedir. Örgütlerin yönetim anlayışları, ürün ve yönetim teknikleri, organizasyon yapıları, yönetim kademelerinin rolleri ve etkinlikleri ve liderlik anlayışı değişmektedir. Sanayi ötesi işletmecilik, bireyi değişim motoru olarak öngören bir sürekli değişim ve yenilenme temeli üzerine kurulmaktadır. Yönetimde değişim, sürekli olarak yenilenmeyi hedeflemektedir. Kaynağı ne olursa olsun değişim, işletmelerin hedefleri, stratejileri, çalışanların davranış, düşünce biçimi ve liderlik anlayışında bir etki yaratacaktır.

“Örgütsel değişimi sağlayan liderlik” alt boyutunda küreselleşme sürecinde örgütsel değişimin liderliğe olan etkilerini test etmek amacıyla on dört önerme oluşturduk. Amacımız, bu önermelerle yöneticilerimizin konuya ilişkin görüşlerini değerlendirmek, elde edilen bulgularla hipotezimizi karşılaştırmaktır. Araştırmamızın bulguları ve istatistiksel sonuçları Çizelge 3.11.'de gösterilmiştir.

“Üst yönetimimiz iş süreçlerinin ve yöntemlerinin yeniden düzenlenmesi ve yapılanması yönünde yoğun bir çaba içerisinde.” şeklindeki önermemize yöneticiler, % 95 gibi yüksek bir değerde olumlu cevap vermişlerdir. Değişim, bir aktör, bir sistem ve çevre arasında meydana gelen karşılıklı etkileşim olayıdır. Küreselleşmenin artan dinamiği, değişimi zorunlu kılmaktadır.

“İşletmemizde sahiplikle yöneticilik birbirinden ayrı düşünülmemekte ve işletme profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir.” şeklindeki önermeye, yöneticilerin % 66.7'si tamamen katılıyorum, % 20'si katılıyorum, % 5'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu sonuçların, önermenin kabul gördüğünü açıklamaktadır. Cevapların şiddet derecelerini incelediğimiz zaman, “tamamen katılıyorum” cevabının yüksek oranda olması, araştırmaya katılan yöneticilerin bir çoğunun profesyonel yönetici olduklarını ortaya koymaktadır. Küreselleşme ile birlikte sahiplikle yöneticilik ayrılmış; işletmeler, artık profesyonel yöneticilerle yönetilmeye başlanmıştır.

“Yeni teknolojileri örgütümüze adapte edebilmek için yoğun çalışmalar yapmaktayız.” şeklindeki soruya yöneticiler, % 96.7 oranında müspet olarak katılmışlardır. Küreselleşme sürecine bağlı olarak işletmelerde değişimin önem kazanmasının nedenlerinden en önemlisi bilgi, malzeme teknolojilerinin gelişmesi ve yeni teknolojilerin ortaya çıkmasıdır. Bilgi teknolojilerinin işletmede yenilik ve değişimin itici güç oluşturduğu başlıca alanlar: Stratejilerde yenilenme ve değişim, üretim yöntemlerinde yenilenme ve değişim, organizasyon yapılarında, iş ve görev tanımlarında yenilenme ve değişimdir.

“İşletmemizin imajı, dışarıdan bakıldığında rakiplerimize oranla farklı, ileri görüşlü ve tutarlı görünmektedir.” şeklindeki soruya yöneticilerin cevapları % 96.7 gibi yüksek bir değerde müspet çıkmıştır. Değişim farklılık oluşturur. İşletmeler değişen dünya koşullarına ayak uydurmak, farklılık oluşturmak, küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için değişmek zorundadır. Küreselleşme sürecinde değişimin ilk unsuru küresel bir vizyon oluşturmaktır. Bu vizyon işletmeyi, rakiplerine göre farklılaştıracaktır.

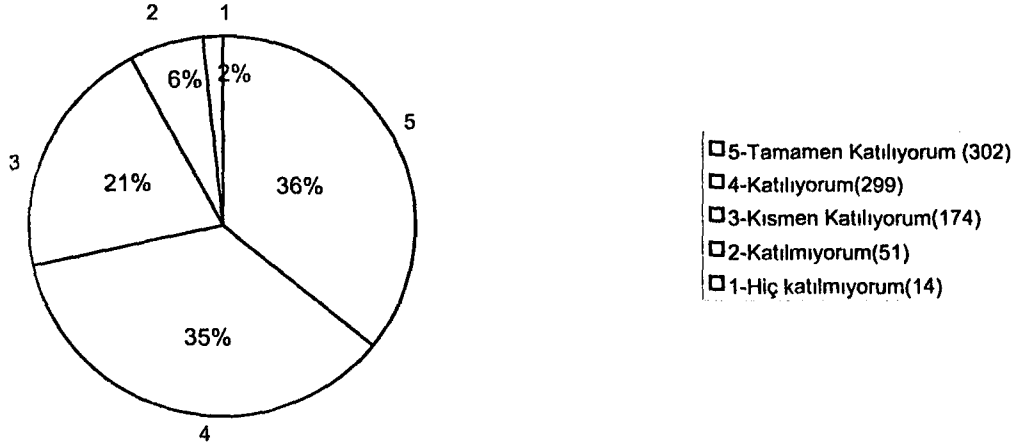
“Günümüz ortamında rekabette bir adım öne geçmenin, en önemli yollarından birinin yenilik yapma olduğuna inanılmaktadır.” şeklindeki soruya yöneticiler, % 95 oranında olumlu cevap vermişlerdir. Yöneticilerimiz örgütsel değişim ve yenilik yapma gereğine inanmaktadırlar. Örgütsel yenileşme ve değişimin hedeflerinden biri de, örgüt kültürünün değerlendirilmesidir. Değişen iş ve üretim biçimleri örgütleri değiştirmeye zorlamaktadır. Amansız bir rekabet, sürekli artan ve nitelik olarak yükselen müşteri beklentileri, ürünün piyasa ömrünün kısalması, hem üretim hem de yeni ürünlerin tasarlanması bağlamında örgütleri zamanla yarışa sokmuştur. 35. önermemize yöneticilerimizin vermiş olduğu müspet cevapların oranı % 88.4 olup, yöneticilerimizin önermeyi benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Sonuç, “örgütsel değişimi sağlayan liderlik” alt boyutunun bütün önermelerine ilişkin bulguları global olarak değerlendirdiğimizde, yöneticilerimizin % 36'sı tamamen katılıyorum, % 35'i katılıyorum, % 21'i kısmen katılıyorum, % 6'sı katılmıyorum, % 2'si hiç katılmıyorum şeklinde önermelerimize cevap vermişlerdir. Olumlu cevapların toplam değeri % 92'dir. Bu değerler hipotezimizin doğruluğunu test etmektedir. (Bkz. Grafik.3.14.)

Çizelge 3.11. Yöneticilerin,"Örgütsel değişimi sağlayan liderlik" alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular

Soru No		Cevaplar					X	Mod	Med	Std.Sp
		5	4	3	2	1				
5	F	18	25	14	3	-	3,966	4	4	0,862
	%	30	41,7	23,3	5	-				
6	F	3	23	26	4	4	3,283	3	3	0,922
	%	5	38,3	43,3	6,7	6,7				
8	F	30	18	9	2	1	4,233	5	4,5	0,945
	%	50	30	15	3,3	1,7				
11	F	40	12	3	3	2	4,416	5	5	1,029
	%	66,7	20	5	5	3,3				
13	F	30	16	12	2	-	4,233	5	4,5	0,889
	%	50	26,7	20	3,3	-				
14	F	18	25	8	8	1	3,850	4	4	1,054
	%	30	41,7	13,3	13,3	1,7				
23	F	16	29	9	3	3	3,866	4	4	1,032
	%	26,7	48,3	15	5	5				
26	F	24	25	9	2	-	4,183	4	4	0,812
	%	40	41,7	15	3,3	-				
27	F	24	17	16	3	-	4,033	5	4	0,938
	%	40	28,3	26,7	5	-				
28	F	28	17	12	3	-	4,166	5	4	0,923
	%	46,7	28,3	20	5	-				
34	F	22	19	14	5	-	3,966	5	4	0,973
	%	36,7	31,7	23,3	8,3	-				
35	F	20	22	11	5	2	3,883	4	4	1,075
	%	33,4	36,7	18,3	8,3	3,3				
38	F	5	31	18	6	-	3,583	4	4	0,787
	%	8,3	51,7	30	10	-				
47	F	24	20	13	2	1	4,066	5	4	0,954
	%	40	33,3	21,7	3,3	1,7				

Grafik 3.14. Yöneticilerin, “Örgütsel değişimi sağlayan liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı (%)



3.6.10. Yöneticilerin, “Krizi yönetmede etkin liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular ve yorumu

Kriz, bir kuruluşun beklentileri ile çevresinde gerçekleşen arasındaki büyük uyumsuzluk veya açık sistemler olarak örgütlerin yaşam ve varlıklarını tehdit eden durum olarak tanımlanabilir. Örgütlerin çevresinde toplumsal, siyasal, hukuki, ekonomik ve teknolojik gibi pek çok faktör sürekli bir değişim göstermekte ve söz konusu değişim, örgütler için hem yeni olanaklar sunmakta, hem de tehlikeler yaratmaktadır. Küreselleşme ile birlikte işletmelerin çevresi genişlemiş ve sürekli değişim içerisinde, çalkantılı, dinamik bir hale dönüşmüştür. Ulusal ve küresel çevre ile olan ilişkileri daha yoğun, daha karmaşık, çok yönlü bir hale gelmiştir. Liderin, krizi yönetmede temel amacı, örgütü kriz durumuna hazırlamaktır.

“Krizi yönetmede etkin liderlik” alt boyutuna ilişkin yöneticilerin görüşlerini almak; elde edilen bulgularla hipotezimizi karşılaştırmak amacıyla üç önerme oluşturduk. Bu araştırmada amaç elde edilen bulgulardan daha rahat genellemelere ulaşabilmektedir. Araştırmanın istatistiksel sonuçları ve değerlendirilmesi Çizelge 3.12.'de gösterilmiştir.

“Örgüt yöneticilerimizin hızlı karar verebilme ve risk üstlenme yetenekleri açıkça gözlenmektedir.” şeklindeki soruya yöneticilerimizin % 95'i olumlu cevap vererek, kriz anında veya kriz sinyalleri alınır alınmaz hızlı karar verebilme ve risk üstlenmenin gerektiğini ve konuya gereken önemi verdikleri anlaşılmaktadır. Önermenin X'i 4.033, mod ve medyanının 4 gibi yüksek değerde çıkması, önermenin büyük ölçüde kabul edildiği anlamını çıkartır.

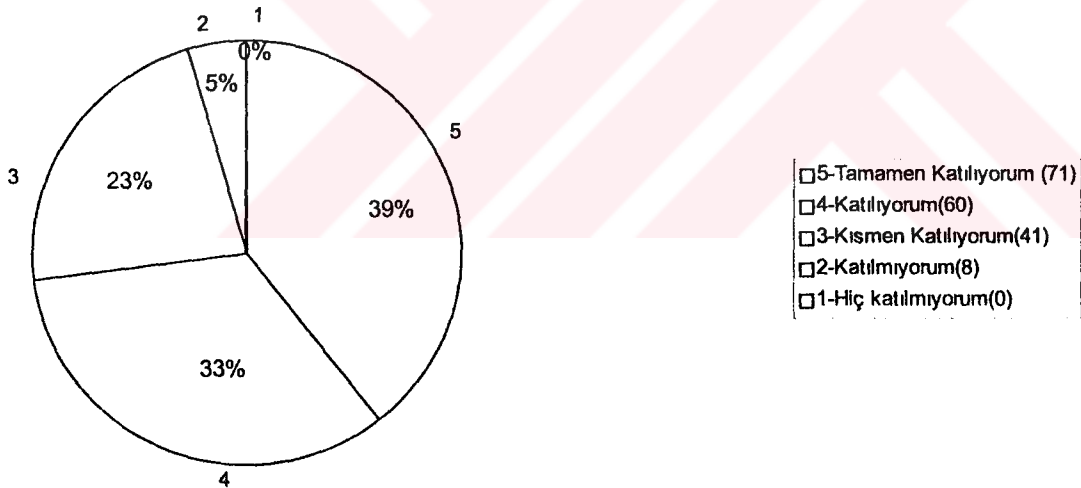
“İşletmemizde iç ve dış çevrenin sunduğu fırsatlardan en üst düzeyde yararlanılmaktadır.” şeklindeki önermeye yöneticilerimiz olumlu olarak vermiş olduğu cevapların oranı % 93.3'dür. Bu sonuç, önermenin yöneticilerimizce kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Araştırmamızın bu alt boyutuna ilişkin 15. önermeye yöneticilerimizin büyük çoğunluğu olumlu cevap vermişlerdir. Müspet cevapların oranı % 98.4'dir. Bu tüm sorulara verilen müspet cevaplar içerisinde en büyük değerdir. Yöneticilerimizin bu önermeyi kabul ettiği ve konuya gereken duyarlılığı gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak “krizi yönetmede etkin liderlik” alt boyutunun tüm sorularına ilişkin Grafik 3.15.'de görülen bulguların genel değerlendirmesi yapıldığında, yöneticilerimizin, % 95 oranında olumlu olarak önermelere katıldığı görülmektedir. Ülkemizde siyasal ve ekonomik açıdan kriz dönemlerinin eksik olmaması, üstelik buna doğal olaylar nedeniyle eklenen krizlerin de var olması, kriz dönemlerine yönelik politika ve uygulamaların güncelliğini korumakta olduğunu göstermektedir. Bu hususta en büyük görev sorumluluk örgüt liderlerindir.

Çizelge 3.12. Yöneticilerin, “Krizi yönetmede etkin liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerine ait bulgular

Soru No		Cevaplar					X	Mod	Med	Std.Sp
		5	4	3	2	1				
18	F	19	27	11	3	-	4,033	4	4	0,843
	%	31,7	45	18,3	5	-				
30	F	24	12	20	4	-	3,933	5	4	1,006
	%	40	20	33,3	6,7	-				
15	F	28	21	10	1	-	4,266	5	4	0,799
	%	46,7	35	16,7	1,6	-				

Grafik 3.15. Yöneticilerin, “Krizi yönetmede etkin liderlik” alt boyutuna ilişkin görüşlere katılım oranının dağılımı (%)

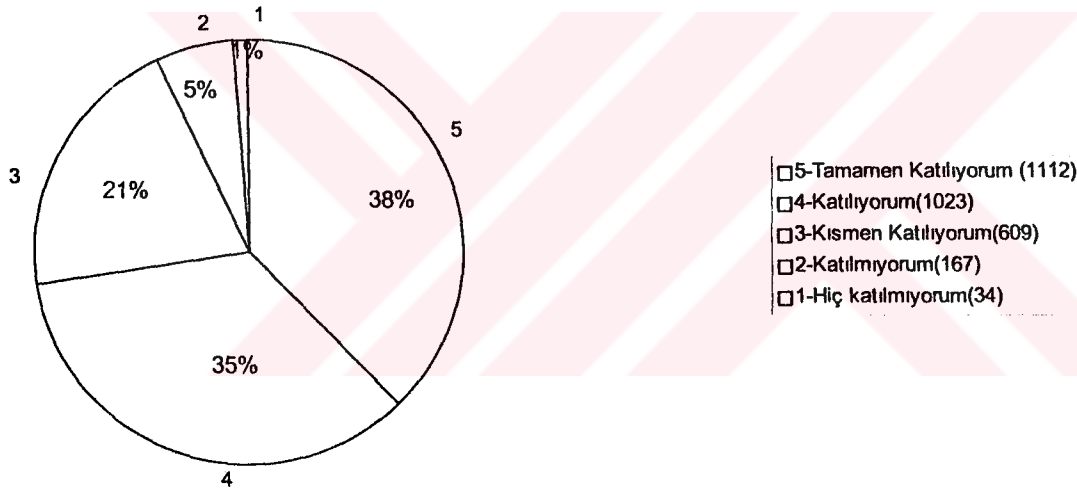


3.6.11. Küreselleşme sürecinde örgüt liderliği ve kriterlerinin değerlendirilmesine ilişkin uygulamanın genel sonuçları ve yorumu

Küreselleşme sürecinde örgüt liderliği ve kriterlerinin değerlendirilmesine ilişkin uygulamanın sonuçlarının dağılımı (%) grafiği incelendiğinde, yöneticilerimiz, araştırma anketimizin tüm önermelerine % 38 oranında tamamen

katılıyorum, % 35 oranında katılıyorum, % 21 oranında kısmen katılıyorum, % 5'le katılmıyorum, % 1'le de hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Olumlu cevapların toplam %'lik dağılımı, % 94 gibi yüksek bir değere ulaşmıştır. Olumsuz cevapların toplam (%)'lik dağılımı % 6'dır. Bu sonuçlar bize, anketin eğiliminin çok olumlu olduğunu; anketin genel amacına uygun düştüğünü; yöneticilerin, bu konuda oldukça duyarlı, küresel liderlik bilgi ve becerilere sahip olduklarını göstermektedir. Böylece bu konuda ortaya koymuş olduğumuz varsayımlar ve hipotezlerimiz doğrulanmıştır. (Bkz. Grafik.3.16.)

Grafik 3.16. Küreselleşme sürecinde örgüt liderliği ve kriterlerinin değerlendirilmesine ilişkin uygulamanın sonuçlarının genel dağılımı (%)



4-SONUÇ VE ÖNERİLER:

Toplumsal değişimlerin tarihsel akışına bakıldığında, köklü değişimlerin ve devrimlerin yaşandığı üç toplumdan söz edilebilir: Tarım, sanayi ve bilgi toplumu. Her çağın diğerlerinden farklı üretim-tüketim ilişkileri, farklı örgütlenme ve liderlik anlayışına sahip oldukları gözlenmektedir. 20. yüzyılda gerçekleşen teknolojik değişimlerle sanayi toplumu yerini, bilgi toplumuna bırakma sürecine girdi. Bilgi çağında yeniden şekillenen, örgütlenen toplum bilgi toplumdur. Teknolojik gelişim; üretimde hız, kalite, çeşit, verimlilik artışı ve rekabet avantajları yarattı. Bilgi teknolojileri ulusal sınırların önemsizliğine ve ekonomik sınırların ortadan kalmasına neden oldu. Girişimciliğin ve liderliğin küresel düzeyde düşünülmesi gerektiğini gösterdi.

Teknolojik, ekonomik, sosyal değişimlerin yaşandığı dönem küreselleşme kavramıyla ifade edilirken, bu sürece uygun yapılan toplumlar için bilgi toplumu ifadesi daha tercih edilmektedir. Küreselleşmenin birçok tanımı yapılmıştır. Küreselleşme, maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması olarak tanımlanır. Ekonomik açıdan bakıldığında küreselleşme, ekonomik faaliyetlerin dünya ölçeğinde yeni bir bütünleşmesini ifade etmektedir. İletişim ve bilgi teknolojisinde sınır tanımayan gelişmeler, küreselleşmenin temel dinamiklerini oluşturmaktadır. Bu nedenle küreselleşme, yaşadığımız çağın sosyo-ekonomik ve siyasi sistemi olarak kabul edilmektedir. “Küreselleşme sürecinde örgüt liderliği ve kriterleri” başlığını taşıyan çalışmamız, bu çerçeve içerisinde ele alınarak değerlendirildi.

Çalışmamızın giriş kısmında belirlediğimiz amaçlar doğrultusunda küreselleşme, liderlik, küreselleşme süreciyle oluşan liderlik ve kriterlerine ilişkin teorik bir çerçeve oluşturuldu. Uygulama sonucunda elde edilen veriler ve bulgular değerlendirilmeye çalışıldı.

Küreselleşme, tüm boyutlarıyla incelenirken, onun tarihsel gelişimi sistematik ve kronolojik olarak öncelikle ele alındı. Küreselleşme, çok yönlü kapsamlı ve dinamik bir süreç olarak tanımlandı; dünyanın küçüldüğü, ekonomik sınırların ortadan kalktığı, her türlü değer ve birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya ölçeğinde yaygınlaşması olarak ifade edildi.

Küreselleşme sürecini doğuran ve sürecin temel dinamiği olan eğilimler; sanayi toplumundan bilgi toplumuna, iş gücü ağırlıklı teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden şebeke organizasyon yapılarına geçiş gibi yönetim faaliyetlerinde çeşitli gelişmelerdir.

Küreselleşme, öncelikli etkilerini ekonomik ve finansal alanda göstermiştir. Küreselleşmenin ekonomik boyutunun temel özelliği, mal, hizmet işgücü piyasalarının küreselleşmesidir. Küreselleşme kavramı, ekonominin, politikanın, kültürün ve ideolojinin çok katlı seviyeleriyle karşılıklı ilişki içerisinde. Ekonomide küreselleşmeye yol açan faktörler; Altın Çağın sona ermesi, uluslararası rekabetin artması, dünya ticaretinin ve yatırımlarının genişlemesidir. Ekonomik ve finansal yansımaları; özelleştirme ve liberalleşme eğilimleri, paranın uluslararası dolaşımının hızlanması, yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonomik birleşmeler, küresel emek piyasasıdır.

Küreselleşmenin diğer etki alanları siyasal, sosyal ve kültürel alanlarda olmuştur. Küreselleşmeyle tüm kurumlarda bürokrasi azalmış, yerellik ve katılım ön plana çıkmıştır. Dünyanın hemen hemen her yerinde temel hak ve özgürlükler ve insan haklarına dayalı demokratik sistemler ön plana geçmiştir. Küreselleşme ile beraber ortaya çıkan kültür, uzlaşma, hoşgörü, çoğunluk ve katılımın daha kolay elde edilebilir olduğu bir kültürel ortamı getirmiştir. Sosyo-kültürel faktörlerin değişimi zor ve uzun bir süreci gerekli kılmasına rağmen, küreselleşmenin yoğun etkileri bu alanda kendini göstermiştir. Gücün kullanımı, devletten bireye, dikeyden yataya, hiyerarşiden gruplara doğru yayılmaktadır.

İletişim olgusu, insanlar arasında yeni ortak değerler ve amaçların oluşmasını sağladığı gibi, sorunları da ortak hale getirmiştir. Terörizm, uyuşturucu ticareti gibi örgütlü suçlar ile insan hakları, göç hareketleri, çevre kirlenmesi gibi hususlar süratle sınırları aşan bir nitelik kazanarak, uluslararası toplumun ortak sorunları haline gelmiştir. Gerek küreselleşmenin olumsuzluklarına tepki olarak veya evrensel değerlere uyum sağlayamamaktan, gerekse küreselleşme sonucu gelişen insan hakları, katılımcılık, çoğulculuk bağlamında alt kültür ve kimliklerin hareket alanı kazanması sonucu, etnik ve dini unsurlar öne çıkmaya başlamıştır. Bireysel özgürlüklerin yaygınlaşmasıyla beraber devletin alanı da daralmaya başlamış, devlet sınırlanmıştır.

Küreselleşmenin diğer etki alanları, işletmecilik, yönetim faaliyetlerine ve örgütsel kültüre olan etkidir. Küresel örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareket biçimleri aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer inanç ve normlar bütünüdür. Küresel normlar bugünü değil, yarını düşünmeyi gerektirir. Her şeyin yeniden tanımlandığı yeni dünya düzeninde yönetimin tanımı ve rolü radikal bir şekilde değişmektedir. Günümüzde yönetim, değişim yönetimi haline gelmektedir. İşletmelerin tüm çabaları rekabette üstünlük sağlama stratejilerini, doğru vizyonlar üzerine kurmaya yönelmektedir. 21. yüzyıl işletmeciliği mevcudu kurmaya yönelik zihniyetten sıyrılmayı, fırsatları küresel düzeyde yaratmayı ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran dinamik bir yaklaşımdır.

Küreselleşme ile örgütlerin yapılarında ve yönetim anlayışlarında büyük gelişmeler ve değişimler yaşanmıştır. Bunlar: “Toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, reorganizasyon, temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma, şebke organizasyonları, insan kaynakları yönetimi, yalın yönetim ve organizasyon, yığılma organizasyonu, kıyaslama yatay organizasyonlar, taşeronlaştırma, geleceğin şirketi, yetenek ve yeteneklik kaynakları yönetimi, personel güçlendirme, öğrenen organizasyonlar, sanal organizasyonlar, küçülme ve kademe azaltma, yassılaştırma veya sıfır hiyerarşi, stratejik ortaklıklar oluşturma, yeşil yönetim”dir.

Küreselleşmenin liderliğe olan etkilerine gelince, lider, insanları ve işletmeleri değiştirir, kafalarını ve yüreklerini yeniden biçimlendirir, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçlarını berraklaştırır. Davranışları, inançlar, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirir. Kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratır. Küreselleşme ile liderlik daha fazla önem kazanırken, daha güç hale gelmektedir. Liderlik anlayışında önemli olan, çalışanları yönetmek değil, onları motive etmektir. Çalışanlar arasında güçlü bir vizyon oluşturulur. Küreselleşmenin etkisiyle, liderlik niteliklerinden daha fazla söz edilmektedir. Liderliğin temel görevi, insanları ekipler halinde etkili çalışmaya ve daha girişimci, daha kendi kendini yönetir ve daha özerk olmaya teşvik etmektedir. Artık, egemen olan ilke, denetleyecek bir yönetim değil; insanların içindeki en yüksek değerleri ortaya çıkaracak ve değişime hızla ayak uyduracak bir liderlik anlayışıdır.

Küreselleşmenin genel etkilerine özet olarak değindik. Çalışmamızın asıl amacı, küreselleşmenin liderliğe olan etkilerini ve küresel liderliğin kriterlerini

araştırmaktır. Liderlik, örgüt psikolojisinde üzerinde en çok durulan ve araştırma yapılan konulardan biridir. İnsanlar, gruplar halinde yaşadıkça ve örgütler var oldukça önemini kaybetmeyecektir. Liderlik, insanları, ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteği olup, dinamik ve kişisel bir süreçtir. Liderlik, çalışanları yöneltmede kullanılan bir araçtır. Lider ve yönetici arasındaki farkı “süreçlere hakim olanlar” ile “süreçlere teslim olanlar” olarak görmek mümkündür. Yönetici işi doğru yapar, lider ise doğru işler yapar. Yönetici korku yaratır, lider güven verir. Yönetici, muhafazakardır, lider yenilikçidir. Yönetici, bir kopyadır, lider ise orijinaldir. Yönetici yasal yetkilerine, lider ise karizmasına ve yeteneklerine güvenir.

Ayrıca, bu bölümde küreselleşme süreciyle gündemde olan, tranksaksiyonel, transformasyonel, üretken ve üretken olmayan liderlik, süper, yaratıcı, stratejik liderlik, grup ve informal liderlik türleri üzerinde duruldu. Liderliğin işletmeler açısından önemine değinildi. Bir işletmede lider, önemli bilgilerin sahibi ve özel uygulamaların belirleyicisi olan kişidir. İşletmenin başarısında ve verimliliğin artışında büyük önemi olan liderin temel işlevi, çalışanlar için yön temin ederek, onları belirli hedefe yönlendirmektir. Uygun bir lidere sahip olmayan örgütlerin başarılı olması mümkün değildir. Bu konu çerçevesinde, küresel işletmeler ve örgütsel lider arasındaki ilişki üzerinde duruldu. Küresel işletme, firmanın hukuki şekli ve çalışma alanlarına bakılmaksızın, iki ya da fazla ülkede faaliyette bulunan, bölümleri arasında ortak strateji oluşturmak için bir veya birden fazla karar verme merkezlerinin yönetimine dayalı bir karar alma sistemi altında işlev yapan, her türlü bilgi ve kaynakların birimler arasında paylaşıldığı ekonomik işletmelerden oluşan bir ticari girişimdir. Küresel işletme açısından liderin önemi, liderin dünya ölçeğinde fırsat ve tehditleri yakından inceleyip, bu fırsat ve tehditlere göre politikalar oluşturmasıdır.

Küreselleşmenin liderliğe olan etkilerini, temel başlıklar altında geniş bir perspektifle, sistematik olarak irdeledik. Hipotezleri, varsayımları ve kriterleri oluşturduk. Çıkan sonuçları, Türk işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin üzerinde değerlendirmek ve test etmek amacıyla uygulamaya yönelik bir araştırma yaptık. Üçüncü bölümde, irdelediğimiz ve test ettiğimiz araştırmanın hipotezleri doğrulanmıştır. Böylece, küreselleşme sürecinden Türk işletme yönetici/liderlerinin oldukça fazla etkilendikleri; küresel liderlik kriterlerine uyum gösterdikleri ve küresel liderlik düşünce ve becerilerine sahip oldukları sonucuna varıldı. Uygulama ile test edilen hipotezlerin sonuçları ve bulguları dokuz alt boyut halinde incelenmiş

olup, bunlar aynı zamanda küresel liderliğin kriterlerini de oluşturmaktadır. Bu sonuçlar:

1. Çevresel değişim ve doğal çevreye duyarlı liderlik

Küreselleşme sürecinde işletmelerin çevresi küresel boyutlara ulaşmış, sürekli değişen dinamik bir hal almıştır. Liderin/yöneticinin, çevre ile olan ilişkileri yoğun, karmaşık ve çok yönlü hale gelmiştir. Küreselleşme ile birlikte çok hızlı, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişim ve gelişmeler yaşanmaktadır. Liderlerden, bu gelişmeleri sağlayabilmeleri, değişimi yönetebilmeleri ve küresel rekabette başarılı olmaları beklenir. Küreselleşme ile rekabet artmış uluslararası bir boyuta ulaşmıştır. Lider, küresel rekabet yöntemleri hazırlayıp, rekabet stratejileri belirlemelidir.

Ayrıca, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan genel durum (SWOT) analizi yapılması, rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüklerinin ve zayıflıklarının tespit edilmesi, organizasyonel vizyon ve misyon bildirgelerinin hazırlanması ve stratejik planlamanın uygulamaya konulması gerekmektedir.

Günümüzün dinamik çevre bilinci, her kesime olduğu gibi işletmelere de büyük sorumluluklar yüklemektedir. Sürdürülebilir kalkınma anlayışı ve küresel ekolojik denge arayışları, ekonomik kalkınmanın temel aktörleri olan işletmelere ve onun yönetici/liderlerine çok önemli sorumluluk yüklemektedir.

Yöneticilerimizin, çevresel değişimlere ve doğal çevreye duyarlı liderlik anlayışına sahip oldukları anlaşılmıştır.

2. Küresel düşünce yapısına sahip liderlik

Bir yöneticinin/ liderin küresel yeterlilikleri:

- * Küresel bir düşünce yapısına sahip olmak,
- * Çeşitli kökenlerden gelen insanlarla eşit çalışmak,
- * Uzun vadeli oryantasyonu bulmak,
- * Kurumsal değişimi kolaylaştırmak,
- * Öğrenim sistemleri yaratmak,
- * Çalışanları kusursuzluğa teşvik etmek,
- * Anlaşmazlıklara işbirlikçi ve uzlaşmacı yaklaşmak,
- * Yurtdışı görevlere gönderilenleri beceriyle yönetmek,

- * Çok kültürlü ekiplere liderlik edip, etkin biçimde katılmak,
- * Kendi kültürünü, değerlerini, varsayımlarını anlamak,
- * Başkalarının ulusal kültürünü ve kurumsal kültürünü kesin bir şekilde belirlemek,
- * Başka ülkelere yönelik bilgisini ve saygısını sergileyecek bir biçimde kültürel hatalardan ve davranışlardan kaçınmaktır.

Araştırmamızda ulaştığımız sonuç, yöneticilerimizin küresel düşünce yapısına sahip olup küresel liderlik becerileri konusunda başarılı oldukları yönündedir. Bu da, hipotezimizi doğrulamaktadır.

3. Rekabette üstünlük sağlayan liderlik

Küreselleşme ile birlikte hem rekabet, hem de rekabet çeşitleri artmış, uluslararası boyutlara ulaşmıştır. Günümüz rekabeti müşteriye odaklıdır. Yönetici/lider açısından rekabet avantajı yakalamanın üç yolu vardır. Bunlar: Stratejik etkinlik sağlamak, ortaklaşa rekabet etmek ve rekabet üstü olmaktır.

Yönetici/lider, satıcı-alıcı olma yerine rekabet ivmelerini müşteri çıkarlarına uygulamak zorundadır. Müşteri beklentilerindeki farklılaşma tüm dünyada yeni üretim ve yönetim anlayışlarını doğurmuştur. Bunlar; sipariş usulü, standart dışı üretim anlayışlarıdır. Rekabette üstün olmanın bir diğeri ise yeniliktir. Teknolojideki gelişme, küreselleşmenin hem motoru, hem de ürünü oluşturmaktadır. İşletmeler, teknoloji transferlerini hızlandırıp, AR-GE çalışmalarına önem vermek zorundadırlar. Bu alt boyuttaki önermeler yöneticilerimizce kabul görmüş, hipotezimizi doğrulamışlardır.

4. Örgüt kültürünü değiştiren liderlik

Sınırların ortadan kalktığı, kültürel farklılıkların engelleyici olmaktan çıktığı günümüzde örgütlerin işlevleri, stratejileri, yapıları, misyonları ve örgüt kültürleri değişmektedir. Yalın ve daha esnek örgüt yapıları oluşturmak gereği ortaya çıkmıştır. Müşteri memnuniyetini temel alan müşteri odaklı bir yönetim yaklaşımına geçme gerekliliği doğmuştur. Kaliteyi çevre duyarlılığını, değişimi, katılımı sağlayan, bürokrasiyi ve iş süreçlerini azaltan vb. değişiklikleri ortaya koyan yönetim yaklaşımları gündeme gelmiştir. Küresel örgüt kültürü ve post-modern yönetim

yaklaşımları konusunda yöneticilerimizin, bilgi ve deneyim sahibi, konuya oldukça duyarlı oldukları anlaşılmıştır.

5. Örgütsel iletişim becerisine sahip liderlik

Yöneticilerimizin, bireyden başlayarak uluslararası düzeye kadar, sosyal etkileşimi kapsayan geniş tabanlı ilişkiler ağını oluşturan örgütsel iletişim konusunda bilgi, beceri ve yeteneğe sahiptirler. “İletişim teknolojilerini yoğun şekilde örgütlerinde kullanma konusunda duyarlıdırlar. İletişim ve gelecek vizyonu yüksek, küresel yönetim anlayışlarını benimseyen liderler, otoritelerini bilgi ve iletişim becerilerinden alırlar.” şeklindeki önermemize yöneticilerimiz olumlu katılarak; liderliğin güç kaynaklarından birinin, etkin iletişim becerisi olduğunu doğrulamışlardır.

6. Takım liderliği

Takım çalışması oluşturma, katılım sağlama, ekip ruhu ve biz duygusu yaratma konusunda yöneticilerimizin, önermelerimize olumlu olarak katıldıkları, farklı kültürlerden takım oluşturma konusunda da yeterli liderlik bilgi, deneyim ve becerilerinin olduğu anlaşılmıştır.

7. Bilgi toplumunda liderlik

Bilgi toplumu lideri:

- * Uzun dönemle ilgilenir, yarını yaratmaya çalışır,
- * Evrensel, dinamik plan uygular; paylaşılan vizyona ulaşabilmek için gayret gösterir,
- * Gücünü toplumdan, ekibinden alır,
- * Öz denetim sistemini kurar, tabandan tavana iletişimden yanadır,
- * Yaratıcılık yönetimini bilir, birlikte öğrenir, kendisine ihtiyaç, duyulmayan bir sistem kurar,
- * Etkili örgütsel iletişim becerisine sahiptir,
- * Misyon, vizyon ve küresel rekabet stratejileri oluşturur,
- * Katkıya bağlı ödüllendirme ile motivasyon ve sahiplenme duygusunu yaratma konusunda beceriklidir,

* Uzun vadeli kararlılık içindedir; kalıcı rekabet avantajları yaratır.

Bunlar, aynı zamanda küresel bir liderin sahip olması gereken kriterlerdendir. Bu bağlamda yöneticilerimizin önermelerimize katılımları müspet olmuştur. Araştırmamıza konu olan yöneticilerimizin küresel liderlik kriterlerine sahip oldukları anlaşılmıştır.

8. Örgütsel değişimi sağlayan liderlik

Küreselleşme sürecinde işletmecilik anlayışı, bireyi değişimin motoru olarak öngören sürekli bir değişim ve yenilenme temeli üzerine kurulmuştur. Yönetimde değişim odaklılık, sürekli olarak yenilenmeyi hedeflemektedir. Yapılan örgütsel değişimlerin amacı örgütsel sağlık ve etkinliği artırmaktadır. Etkili olmak liderin işidir. Örgütlerin profesyonel yöneticilerce yönetilmesi gereği doğmuştur. Bu husustaki önermelerimiz yöneticilerimizce de kabul görmüştür.

9. Krizi yönetmede etkin liderlik

Etkin lider, gücü üretken kılar ve zayıflara dayanarak bir işin başarılamayacağını bilir. Sonuç elde etmek için eldeki bütün kaynakları rasyonel bir biçimde kullanmayı başarır. Gücü etkin kılmak örgütün tek amacıdır. Krizin bütün aşamalarında büyüyen sorunlar, etkin bir kriz yönetimi liderliğini gerekli kılar. Kriz lideri, birkaç farklı insan arasında iş görevlerini bölme, organizasyonu ekonomik fonksiyon temelinde yeniden yapılandırma yeteneğini gösterir. Bu faaliyetleri yerine getiren fonksiyon ise, liderlik fonksiyonudur. Buna göre, yönetici yönetsel ve örgütsel faaliyetleri yerine getiren bir birey iken, liderlik aynı faaliyetleri yerine getiren bir yönetsel fonksiyondur.

Küreselleşmeyle, bugün, çevresel çalkantılar ve krizler yoğun yaşanmaktadır. Liderin krizi yönetmede temel amacı, örgütü kriz durumuna hazırlamaktır. Bu konuda oluşturduğumuz önermelere yöneticiler müspet olarak katılarak, görüşlerimizi ve hipotezimizi doğrulamışlardır.

Sonuç olarak, çalışmamızın teorik çerçevesi ile konuya ilişkin, uygulamanın sonuçları arasında sistematik ve analitik bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Elde ettiğimiz sonuçlara dayanarak yapılması gerekenlerle ilgili önerileri de şöyle ifade etmek mümkündür:

* Yeni yüzyıl, bilgi çağını yakalamış toplumların etkin olduğu bir yüzyıl olacaktır. Bu hedefe ulaşmak için iyi bir kalkınma modelinin seçilip, uygulanmaya konması gerekir. Bu bağlamda seçilmesi gereken model, tüm uygar dünyanın seçtiği; demokratik değerleri üstün tutan insanı ön plana çıkaran; yaratıcılığa, üretkenliğe ve değişime açık fikir yapısının gelişmesine olanak tanıyan özgür bir sistem olmalıdır.

* Çağımız, mali veya sabit sermaye çağı olmaktan çıkıp, giderek bilgi ve entelektüel sermaye çağı olmaya geçmektedir. Örgütsel yapılarını, bilgi, teknoloji ve insan sermayesini geliştirerek; insanları birbiri ile, insanı örgütlerle uzlaştırıp, bütünleştirecek şekilde yeniden yapılandırmaları gerekmektedir.

* Biçimsel merkezîyetçi ve buyurgan otoriteyi en aza indirgeyerek ilişkiler, süreçler ve beklenen sonuçlar aracılığıyla etkinlik oluşturmali. Yüksek nitelikli kararlar alabilmek için ortak sorumluluk kavramını destekleyerek; değişimi ve gelişimi ilke edinip, etkinliği sürdürmek gereklidir.

* Ülkemizde siyasal ve ekonomik kriz dönemlerinin eksik olmaması, doğal olaylar nedeniyle eklenen krizlerin de var olması, kriz dönemlerine yönelik politikaların güncelliğini korumakta olduğunu göstermektedir. Uygulanabilecek politikaların, kısa dönemli, sadece o dönemdeki kriz koşullarını en iyi şekilde atlatabilmeye yönelik çabalar olma yerine; daha uzun dönemli stratejik bir bakış açısı ile genel örgüt ve kriz dönemi politikalarının bütünleştirilmesi gerekmektedir.

* Türkiye, bilgi toplumunun altyapısını, oluşturan teknolojilerin üretimine yönelik temel reformları veya değişimleri başlatamadığı müddetçe, tüketici olarak yaptığı harcamalarla, sadece gelişmiş ülkelerin AR-GE faaliyetlerini finanse edecektir. Bunun maliyeti de, daha yüksek olacaktır. Bu tarzdaki popülist politikalardan vazgeçmelidir.

* Ekonomik ve siyasal yapının örgütlenmesinde de Türkiye, oldukça ciddi problemler yaşamaktadır. Sistem oldukça bürokratik ve hantaldir. Bilgi toplumunun en temel özelliklerinden birisi, hızlı karar verebilen, yalın örgüt yapılarının oluşturulmasıdır. Bu da, dünyadaki hızlı gelişme ve değişimlere zamanında uyum sağlamayı beraberinde getirecektir.

* Bilim adamlarımızın ve siyaset bilimcilerimizin bir çoğu, küreselleşmeyi bir sömürü veya yeni bir emperyalizm olarak görüp, sadece tepki üretmektedirler. Ülkemizi bilgi toplumuna ulaştıracak, ulusal reformlar zamanında ve yeterli düzeyde yapılamamaktadır. Yapısal değişimleri hızlandıracak yenilenme ve küreselleşme

süreccinin getirilerinden en üst düzeyde yararlanabilecek, olumsuzluklarını en aza indirecek stratejiler geliştirilmelidir.

* Ülkemiz, bilgi çağına yönelik her an, her alanda öğrenmeye talip olmalıdır. Yönetici, bilgili, katılımcı, işbirlikçi, teknolojik gelişmelere açık, demokrasinin evrensel değerlerine, çevre bilincine sahip olan insanlar yetiştirmelidir.

* Ülkemizde çevre bilincinin biran önce oluşturulması, çevresel değerlerin tahrip edilmeden korunması için gereken önlem ve düzenlemelerin ivedilikle hayata geçirilmesi önem arz etmektedir.

* Çevre dostu teknolojilerin üretim araçlarında kullanılması, artıkların minimizasyonu, geri dönüşüm ve yeniden değerlendirilmesi için projeler geliştirilmelidir.

* Küresel bir örgütte en büyük sorunlardan biri de, insan kaynaklarının çağın istemleri doğrultusunda eğitilmesi ve etkin bir biçimde istihdam edilmesinin planlanması sorunudur. Geleneksel yöntemleri sorgulamak, küresel ve kültürler ötesi eğitim ve kariyer planlanması yapmak, tüm lider/yöneticiler için önem taşımaktadır.

* Yönetici/lider, eşit konumda bulunan işgörenlere eşit olanaklar sağlayarak, işgörenlere mesleki ilerlemelerinde başlıca tarafsızlık ölçüsü olarak; işgörenin yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyini temel almalıdır.

* Küresel bir örgütte etkin bir lider/yönetici olmak için lider ve yöneticilerin, dünyanın gittikçe daha büyük kesimi hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu nedenle yöneticiler, uluslararası ticaret ve mevzuatı tanımalı, birçok kültür ve kurumsal geçmişten gelen insanları yönetmeyi becerebilmeli, sosyo-kültürel, hukuki politik, ekonomik ve teknolojik değişimi ve gelişimi yakından izlemelidir.

* Uyumlu ve çevredeki hızlı değişimlerle başa çıkabilecek bir küresel örgüt kültürünün yönetimi için liderin stratejik becerileri olması ve uygulayabilmesi gerekmektedir. Stratejik hazırlık içinde olmak, doğru konulara odaklanmak ve örgütün rekabet gücünü oluşturmak küresel bir liderliğin gereklerindendir.

* Bir lider/yönetici, örgütünün rakipleri karşısında başarılı olması için “kalite, çeşitlilik, özel üretim, kullanışlık, zamanında, en düşük maliyet, dünya çapında bulunabilirlik” gibi standartları yerine getirmesi gerekir.

* Liderler, dünya çapında kendi sektörlerinin, rakiplerinin ve teknolojilerinin faaliyet politikalarını izlemelidirler.

* Liderler, vizyonlarını değerlendirmeli, sistemleri ve prosedürleri konusunda müşterilerinin görüşlerini almalı ve işletmenin küresel piyasalarda etkin olup olmadıklarını araştırıp, belirlemelidirler.



KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Ağın, Kaya. **Türkiye’de Demokratikleşme Sürecinde Örgütsel, Yönetimsel Sorunlar ve Halkın Katılımı Açısından Belediyeler**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 1996.
- Akdemir, Ali. **Etkili ve Verimli İş Gördürme Teknikleri**, A. Üni. Yay. No: 560, Kütahya, Sayı: 44, 1992.
- Akdemir, Ali. **Küresel Normlu İşletme Yönetimi**, D.Ü.İ.İ.B.F. Yayını I.B., Kütahya, 1996.
- Aktan, Coşkun C. **Değişim ve Yeni Küresel Yönetim**, MESS Yayını, İstanbul, 1997.
- Alacakaptan, Aydın Güngör. **20. Yüzyılın Sonlarında Dünya Koşulları ve Türkiye’nin Seçenekleri, Yeni Dünya Düzeni ve Türkiye**, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1992.
- Alpagut, Oktay. Hulusi Demir, Mete Oktay, Nurel Üner; **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul, 1993.
- Amin, Samir. **Kapitalizm, Emperyalizm, Küreselleşme**, Çev: F. Başkaya, Özgür Üniversite Formu, Sayı:1, İstanbul, Aralık 1997.
- Amin, Samir. **Kaos İmparatorluğu, Yeni Kapitalist Küreselleşme**, Çev: Işık Soner, Kaynak Yay., İstanbul, 1993.
- Andaç, Atilla. **ISO 9000 Yorumu ve Uygulama Örnekleri**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1996.
- Arıkan, Semra. **Örgütsel Değişme ve Önderlik**, Y. L. T., H. Ü. S. B. E., Ankara, 1992.
- Arın, Tülay. II. Tez. **Küresellik ve Ulusallık**, Marx-Engels Külliyyatı, Ankara, 12 Aralık, 1996.
- Aslanoğlu, Rana. **Kent, Kimlik ve Küreselleşme**, Asya Yayınları, Bursa, 1998.
- DTM. **Avrupa Birliği ve Türkiye**, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1996.
- Ayata, Sencer. **Toplumbilim Açısından Küreselleşme, Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme**, İmge Kitabevi, Ankara, 1997.

- Balekoğlu, Feriha. **Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürüne Etkileri**, Tez Çalışması, İ. Ü. İ. F. S. B. E., İstanbul, 1992.
- Balkır, Canan. ve Demirci, Muzaffer. **Uluslararası Ekonomik Bütünleşme ve Avrupa Topluluğu**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1988.
- Balm, Gerald J. Elauer et Ameliorer Ses Performances; Le Benchmarking, Trad: Nicole Turbe-Suctens Afnor, Paris, 1994.
- Baran, Muhteşem. **Yeniden Süreçleme-BPR- Yaklaşımının Genel Değerlendirmesi ve Bir Vak'a İncelenmesi**, Y.L. Tezi, T.Ü.S.B.E., 1995.
- Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 9, İstanbul, 1979.
- Barnet, Richard J. ve Cavanogh, John, **Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni**, Çev: Güliden Şen, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.
- Barnet, Richard J. ve Cavanogh, John. **Küresel Düşler**, Çev: Güliden Şen, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.
- Bartol, K. M. and Dvid, C. M. Management, McGraw-Hill Series In Management International Edition, New York, 1991.
- Başaran, İ. Ethem. **Eğitim Yönetimi**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1988.
- Başkaya, Fikret. **Sömürgecilik Emperyalizm Küreselleşme**, Öteki Yay., Ankara, 1997.
- Bennis, W. and Nanus, B. **The Strategies for Taking Charge**, NY: Harper and Row Pub., 1985.
- Bennis, W. **Lider Olmanın Temel İlkeleri, On Becoming A Leader**, Çev: Mustafa Özel, NY: Addison Wesley, 1989.
- Bennis, Warren. **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yay. , Çev: Vedat Üner, İstanbul, 1993.
- Bennis, Warren. **On Becoming A Leader**, NY: Addison Wesley, 1989.
- Bernillon, Alain. **İmplanter et Gerer La Qualité Totale**, Les Ed.D. Organisation, Paris, 1989.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1997.
- Bono, Edward De. **Rekabetüstü**, Çev: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.
- Boratav, Korkut. **Ekonomi ve Küreselleşme, Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme**, İmge Kitabevi, Ankara, 1997.
- Bozkurt, Veysel. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- Brilman, Jean. **L'Entreprise Réinventée**, Les Ed. d' Organisation, Paris, 1997, 5'eme Edition, Paris, 1997.
- Brobst, Gil J. et Betina, S.T. Büchel. **La Pratique de L'Entreprise Apprenante**, Trad: Patrick Detzel, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1997.

- Brooten, A. D. **Managerial Leadership in Nursing**, Philadelphia: J.B. Lippincott Co., 1984.
- Büyükuslu, A. Rıza. **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yay. , İstanbul, 1998.
- Camp, Robert C. Le, **Benchmarking: Pour Atteindre L'excellence et Depasser**, Vos Concurrents, Trad; Marie Waquet, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1993.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
- Carson, Patrick and Moulden, Julia. **Green is Gold**, Harper Business-Harper, Collins Publishers Ltd, USA, 1991.
- Chesnais, François. **La Mondialisation du Capital**, Paris, 1994.
- Chowdhury, Subir, ve Diğerleri, **Management 21. C, Someday We'll All Manage This Way**, Prentice Hall, 2000.
- Cole, G. A. **Management Theory and Practice**, Publications Ltd., London, 1993.
- Cüceloğlu, Doğan. **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- Çoban, Hasan. **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997.
- D.P.T. Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler, **Alt Komisyon Raporu**, DPT Müsteşarlığı Yayın No: 2375, Kitap: 2, Ankara, 1995.
- Davis Keith and Robert L. Blomstrom. **Business, Society and Environment**, McGraw-Hill Book Com. , 1971.
- Deming, Edvard W. **Krizden Çıkış**, Arçelik Aş. Çev: Cem Aktaş, İstanbul, 1996.
- Demirci, Mustafa. **Küresel Sistem İçinde Televizyonun Yeri ve Politik Kullanımı**, Basılmamış Doktora Tezi, T.Ü.S.B.E., İstanbul, 1996.
- Diğer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1991.
- Donnelly. J. and Gibson, J. Ivancevich, I. , **Fundamentals of Management**, Business Publication, HC. Texas, 1987.
- DPT. **Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye**, Ankara, 1995.
- DPT. **Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye**, Değerlendirme Raporu, DPT Müsteşarlığı Yayın No: 2374, Kitap:1 , Ankara, 1995.
- DPT. **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı İhtisas Komisyonu Raporu, DPT Yay., Ankara, 1995.
- Drucker, P. F. **Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**, ODTÜ Basımevi, Çev: Fatoş Dilber, Ankara, 1995.
- Drucker, Peter. **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.
- Drucker, Peter. **Etkin Yöneticilik**, Eti Kitapları, İstanbul, 1994.

- Drucker, Peter. **Gelecek İçin Yönetim**, T. İş Bankası Yay., Ankara, 1993.
- Drucker, Peter. **Yeni Gerçekler**, Çev: Birtane Karanakçı, T. İş.Bank. Yay., Ankara, 1996.
- Düren, Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim**, Yönetim Dizisi, Alfa Basım, Yayın, İstanbul, 2000.
- Düren, Zeynep. **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Yay., İstanbul, 1990.
- Eğilmez, A. Mahfi. **IMF Dünya Bankası ve Türkiye**, Tütünbank Finans Dünyası Yayınları No:2, İstanbul, 1996.
- Ekin, Nusret. **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam**, İTO Yay., İstanbul, 1997.
- Ekin, Nusret. **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İTO Yayınları, İstanbul, 1996.
- Elekdağ, Şükrü. **Jeo Stratejiden Eko Stratejiye, Yeni Dünya Düzeni ve Türkiye**, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1992.
- Erbay, Yusuf. **Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını No:11, Ankara, 1996.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayını No:3077, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983.
- Erdost, C. **Sermayenin Uluslararasılaşması ve Teknoloji Transferi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1982.
- Eren, Erol. **İşletme Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.
- Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İşletme Fak. Yay. İstanbul, 1997.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 1995.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1993.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No:129, İstanbul, 1991.
- Eren, Nejat. **İhracatımızın Geleceği Üzerine Bir Çalışma**, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracat Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1996.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, T. İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1994.
- Eroğul, Cem. **Ulus Devlet ve Küreselleşme, Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme**, İmge Kitabevi, Ankara, 1997.
- Ersen, Haldun. **Toplum Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Alfa Basım Yay., İstanbul, 1997.

- Ertürk, Emin. **İktisadi Birleşimler Teorisi**, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1997.
- Eryılmaz, Bilal. **Yerel Yönetimlerin Yapılanması**, Birleşik Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Esener, Ömer. **Stratejik Ortaklıklar**, İTO Yayınları, İstanbul, 1997.
- Esin, A. **Dünyada Globalizasyon ve Avrupa Topluluğu'nun Sanayi Politikası**, İ. K. V. Yay., İstanbul, 1992.
- Evren, Emel. **Bilgi Toplumunda Liderlik**, UÜSBE, Y. L. Tezi, Bursa, 1998.
- Garaudy, Roger. **Çöküşün Öncüsü ABD**, Çev: Cemal Aydın, Nehir Yayınları, İstanbul, 1997.
- GATT, **Uruguay Round, Uluslararası Ticaret ve İş Çevrelerine Etkileri**, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEM), Araştırma Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 1996.
- Genç, Nurullah. **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Basılmamış Doçentlik Tezi, A. Ü. S. B. E., Erzurum, 1991.
- Genç, Nurullah. **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, İstanbul, Timaş Yayınları, Başarı Dizisi, İstanbul, 1994.
- Ghai, Dhaham. **Piyasa Güçleri ve Küresel Kalkınma**, Çev: İdil Eser, Yapı Kredi Bankası Yayınları: 2, İstanbul, 1995.
- Gönç, Bülent. **Bankacılık ve Bilgisayar, Türkiye'de Bankalar ve Bankacılık Sistemi**, İbar Grubu, İstanbul, 1989.
- Guibernau, Montserrat. **Milliyetçilikler**, Çev: Neşe N. Domaniç, Sarmal Yay., İstanbul, 1997.
- Gümrük Birliğinin Türkiye Ekonomisine Muhtemel Etkileri**, Vakıfbank Yayınları, Araştırma Dizisi No:1, 4. Baskı, Ankara, 1995.
- Güven, Sami. **Sosyal Politikanın Temelleri**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995.
- Güven, Murat. **Küreselleşen Ekonomide İstihdam ve Çalışma Standartları**, Basılmamış Doçentlik Tezi, Sivas, 1996.
- Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**, 5. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.
- Güzelcik, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Hackman, Craig. **Gelecek 500**, İnkılap Yay., İstanbul, 1990.
- Hamel, Gary. **Rekabet Tabanını Yeniden Yaratmak, Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.
- Hammer, Michael. ve Champy, James. **Değişim Mühendisliği**, Çev: Sinem Gül, Sabah Yay., İstanbul, 1997.
- Hammer, Michael. **Yönetimin Sonunun Ötesinde, Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.

- Hanan, Mark. **Yarının Rekabeti**, Çev: Ziya ve Eshar Küstevin, İnkılap Kitabevi, Ankara, 1996.
- Hatipoğlu, Zeyyat. **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yay. , İstanbul, 1993.
- Hirst, Paul. ve Thompson, Grahame. **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Çev: Çağlar Erdem- Elif Yücel, Dost Kitabevi, Ankara, 1998.
- Hiffins, James M. and Vinace, Julian W. **Strategic Management Text and Cases**, Harcourt Brace Jovanourch Publish, 1993.
- Himstreet, William C. and W. Murlin Baty. **Business Communication: Principles and Methods**, California: Wadsworth Pub. CO. , 1989.
- Horton, T. H. **Leadership of The Spirit: A Present and Future Needs**, Edit., Management for Future, McGraw Book CO., 1978.
- Huberman, Leo. **Feodal Toplumlardan Yirminci Yüzyıla**, (Çev: Murat Belge), İletişim Yayınları, İstanbul, 1990.
- Immanuel, Wallerstein. **Jeopolitik ve Jeokültür**, Çev: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- Ishikawa, Kaon. **Introduction to Quality Control**, Trans. J.H. Loftus, 3 A, CO. Tokyo, 1990.
- Işıklı, Alpaslan. **Küreselleşme ve Demokratikleşme**, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Ankara, 1995.
- İlhan, Atilla. **Hangi Küreselleşme**, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1997.
- İlyasoğlu, Eyüp. **Türk Bilgi Teknolojisi ve Gümrük Birliği**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1997.
- İmai, Masaaki. **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Yayını, İstanbul, 1994.
- İncekara, Ahmet. **Küreselleşme ve Bölgeselleşme Sürecinde NAFTA ve Etkileri**, İTO Yayınları No: 1, İstanbul, 1995.
- Johnson, Gerry. **Strategic Change and The Management Process**, 3rd Edition, Black Well Business Publishing, USA, 1992.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **İnsan ve İnsanlar**, Evrim Basım Yayın, İstanbul, 1988.
- Kazgan, Gülten. **Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen**, Altın Kitaplar, İstanbul, 1997.
- Kazgan, Gülten. **Yeni Ekonomik Düzen'de Türkiye'nin Yeri**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1995.
- Keçelioğlu, Tamer. **Liderlik ve Liderler**, Kal-Der, Yay. No:24, İstanbul, 1998.
- Kennedy, Carol. **Toutes Les Theories du Management**, Trad. Arnaud Dupin De Beyssat, Td. Maxima, Paris, 1995.

- Khonder, Habibul Haçue. **Küreselleşme Teorisi: Eleştirisel Bir Değerlendirme**, Çev: Betül Duman, Türkiye Günlüğü, Sayı: 44, Ocak-Şubat 1997.
- Kırım, Arman. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Kocel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, İstanbul, 1999.
- Korluk, Rıdvan. **Uluslararası Ekonomik Siyasi ve Mali Kuruluşlar**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.
- Korluk, Rıdvan. **Uluslararası Ekonomi**, Beta Yay., Ankara, 1996.
- Kozlu, Cem M. **Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü**, Defne Yayıncılık, 1986.
- Lamborn, A. **The Price of Power**, Unwind and Hymen Inc., Boston, 1991.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Book. Com. , N.Y., 1989.
- Mansfield, E. **The Economies of Technical Change**, 1978. New York.
- Marşap, Akın. **Yaratıcı Liderlik**, Öncü Kitap, Ankara, 1999.
- Masuda, Yoneji. **Managing in The Information Society**, Mass, USA, Basil Blackwal, 1990.
- Masuda, Yoneji. **The Information Society as Post-Industrial Society**, Betnosda, Word. Future Society, 1981.
- Mazlumoğlu, N. **İşletmelerde Liderlik ve Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. S.B.E., 1995.
- Mintberg, Henry. **Le Management, Voyage au Centre Des Organisations**, Trad: Jean- Michel Behar, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1990.
- Morisima, M. **Why Has Japan Succeeded? Western Technology and Japanese Ethos**, Cambridge University Press, Cambridge, 1982.
- MPM, **Verimlilik Yöntemi Uygulamalı El Kitabı**, MPM Yayını No: 476, Ankara, 1997.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**, Der. Yay., İstanbul, 1993.
- Naisbit, John. ve Aburden, Patricia. **Megatrend For Women**, Çev: Hakan Pekiner, İstanbul, 1992.
- Naisbit, John. ve Aburden, Patricia. **Megatrends 2000**, Form Yayınları, Çev. Halil Toprak, İstanbul, 1990.
- Naisbit, John. **Küresel Paradoks, Büyüyen Dünya Ekonomisi'nin Güçlenen Oyuncuları**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994.
- OECD, **Globalization: What Challenges and Opportunities for Governments?** Paris, 1996.
- Özdemir, Sadi. **Küreselleşme ve Demokrasi Krizi**, Ankara, İmge Yayınevi, 1996.

- Özkalp, Enver. ve Kırıl, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üni., Yay. No: 111, 1996.
- Pamuk Birliği, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği, **Araştırma Raporları: 19**, İstanbul, 1996.
- Peters, Thomas J. Waterman Robert H. Jr. **Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış**, Çev: Selami Sargut, Altın Kitaplar, Bilimsel Sorunlar Dizisi, İstanbul, 1987.
- Petrella, R. **Three Analyses of Globalization of Technology and Economy**, Namur, 1991.
- Porter, Michael. **Rekabet Dersleri**, Kapital Dergisi, Yönetim Dizisi, Sayı: 3, İstanbul, Ekim 1998.
- Porter, Michael. **Sanayi Liderine Nasıl Hücum Edilir?**, Çev: Mustafa Özel, İz Yay., İstanbul, 1994.
- Porter, Michael. **Yarının Avantajlarını Yaratmak, Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.
- Prendergast, Rence. ve Stewart, Frances. **Piyasa Güçleri ve Küresel Kalkınma**, Çev: İdil Eser, İstanbul, Yapı Kredi Bankası Yay., 1995.
- Reisenberger, T. Robert Moran John R. **The Global Challenge: Building The New Worldwide Enterprise**, Launder, McGraw Hill Book Company, 1994.
- Rhinesmith, Stephen H. **A Managers Guide to Globalization, Second Edition**, USA, Irwin Publishing, 1996.
- Rhinesmith, Stephen H. **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Sabah Yay., İstanbul, 1990.
- Rosen, Robert H. **İnsan Yönetimi**, Çev: G. Bulut, Mess Yayınları, İstanbul, 1998.
- Rosenau, James. **Turbulance In Word Politics**, Princeton University Press, 1990.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995.
- Sadıklar, Cafer Tayyar. **2000'li Yıllar Dünya ve Türkiye**, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1995.
- Sander, Oral. **Değişen Dünya Dengelerinde Türkiye, Yeni Dünya Düzeni ve Türkiye**, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1992.
- Satiroğlu, Nadir. **Çokuluslu Şirketler**, A. Ü. S. B. F. Yay., Ankara, 1984.
- Saylan, Gencay. "Küreselleşmenin Gelişimi" **Küreselleşme**, Der: Işık Kansu, Ankara, İmge Kitabevi, 1997.
- Saylan, Gencay. **Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**, İmge Kitabevi, Ankara, 1995.
- Saylan, Gencay. **Küreselleşmenin Gelişimi, Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme**, İmge Kitabevi, Ankara, 1997.

- Scacombe, D. Scotte. **Modern Bir Sentez: Çevrecilik**, T.Ç.S. Vakfı Yayını, Ankara, Haziran 1991.
- Schumacher, E. F. **Küçük Güzeldir**, Çev: Osman Deniztekin, Cep Kitapları, 3. Baskı, İstanbul, 1995.
- Senge, Peter M. **Beşinci Disiplin**, Çev: Ayşegül İlideniz- Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayını, İstanbul, 1993.
- Serter, Nur. **Giydirilmiş İnsan Kimliği**, Der. Yay., İstanbul, 1996.
- Seyidoğlu, Halil. **Uluslararası İktisat**, Güzem Yay., İstanbul, 1998.
- Seyidoğlu, Halil. **Uluslararası Teori ve Politika**, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları Sayı:56, Baylan Matbaası, Ankara, 1975.
- Shelton, Ken. **Sahte Liderliğin Ötesinde**, Çev: Ahmet Ünver, Rota Yay., İstanbul, 1997.
- Sherwood, J. J. **Creating Work Cultures With Competitive Advantage**, Organizational Dynamics, Spring, 1988.
- Sönmezoğlu, Faruk. **Yeni Dünya Düzeni ve Türkiye**, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1992.
- Steers, Richard. **Introduction to Organizational Behavior**, Goodyear Pub. Co., Santa Monica, California, 1981.
- Şatıroğlu, Kadir. **Çokuluslu Şirketler**, AÜSBF. Yay., Ankara, 1984.
- Şen, Salim. **İşletme Yönetimi**, Emel Matbaacılık, Ankara, 1981.
- Şimşek, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın, Ankara, 1999.
- Şimşek, H. **21 Yüzyılın Eşiğinde Paradigmağlar Savaşı**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1997.
- T.B.M.M. Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi**, TBMM Kültür Sanat ve Yayın Kurulu Yayınları, TBMM Basımevi, Ankara, 1995.
- Terry, George R. **Principles of Management**, 6 Th Edition Richard D. Irwin Inc, 1972.
- Teyssier, François De. **Entreprise et Environnement-La Revolution Paradoxe**, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1993.
- Thurow, Laster. **Kıran Kırana**, Çev: Ayşe Karasu, Afa BetaYayın, İstanbul, 1994.
- TOBB. **Çevre Kurulu Raporu**, TOBB Yayınları No:246, Ankara, 1993.
- Toffler, Alvin. **Ekonominin Çöküşü**, Çev: Mete Akçok, İnsan Yayınları, İstanbul, 1991.
- Toffler, Alvin. **Üçüncü Dalga**, Çev: Ali Seden, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1996.

- Toffler, Alvin. **Yeni Güçler, Yeni Şoklar**, Çev: Bellas Çorakçı, Altın Kitaplar, İstanbul, 1992.
- Tolan, Barlas. **Toplum Bilimine Giriş**, Gazi Üniversitesi Yayınları No: 49, Ankara, 1985.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi, Genel Esaslar**, Savaş Yay., Ankara, 1992.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**, İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1990.
- Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- Tutar, Hasan. **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- Ülman, Haluk. **Dünya Nereye Gidiyor?, Yeni Dünya Düzeni ve Türkiye**, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1992.
- Vogt, Judith and Murrell Kentth. **Empowerment In Organizations**, Preffer And Co., Amsterdam, 1990.
- Wallerstein, Immanuel. **Liberalizmden Sonra**, Çev: Erol Öz. Metis Yay., İstanbul, 1998.
- Weaver, Charles N. **Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması**, Çev: T. Birkan ve O. Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yay. , İstanbul, 1993.
- Williamson, P. J. **Developing Tomorrow's Leaders: Watt Role for The MBA?, Frontiers of Leadership**. Edit: Syrett, M. –Hogg. C. ; Great Britain By T. J. Press Ltd. , Padstow, Cornwall, 1992.
- Womack, James P. Jones, Daniel T. ve Daniel, Roos. **Dünyayı Değiştiren Makine**, Çev: Osman Kabak, Otomotiv Sanayi Derneği Yayını, İstanbul, 1992.
- Womack, James P. Jones, Daniel T. **Yalın Düşünce**, Çev: Nesime Aras, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Yıldız, Yavuz G. **Uluslar Aşırı Sermaye Merkezi ve Türkiye**, Yeni Dünya Düzeni ve Türkiye, Bağlam Yay., İstanbul, 1992.
- Yıldızoğlu, Ergin. **Globelleşme ve Kriz**, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- Yüksel, Nihat. **Küreselleşme ve Toplu Pazarlıkta Değişim**, İstanbul, T.İ.S.K. Yay., İstanbul, 1997.
- Yüksel, Ö. **Örgütsel Açidan Çokuluslu Şirketler ve Türkiye Örneği**, A.Ü. S.B.F., Ankara, 1987.

MAKELELER

- Akgül, Aziz. “Üçüncü Bin Yıla Girerken Partizanlığın Olmadığı Partisiz Demokrasi: ‘Elektronik Demokrasi’ “ **Yeni Türkiye**, Yıl: 4, Sayı:19, 1998.
- Altan, Mehmet. “Dünya-Türkiye Küreselleşme ve Değişim” **Küresel Düşünce Gurubu Paneller Dizisi**, (Der: Süleyman Talay) Küyerel Yayınları, Sayı:9, İstanbul, 1998.
- Altıntaş, Halil. “Dünyada ve Türkiye’de Özelleştirmenin Mikro ve Makro Ekonomik Etkileri”, **İktisat İşletme ve Finans**, Yıl: 12, Sayı:131, Şubat 1997.
- Aral, Necdet. “Nüfus Hareketleri, Kırsal Yaşam ve Şehirlerimiz”, **Küreselleşme, Yerellik, İnsan Yerleşimleri ve Yönetim Sempozyumu**, Sayı:15, İstanbul, Mayıs 1996.
- Arat, Melih. “Organizasyonel, Toplumsal ve Uygarlığın Mimarı Olan Kurum: Liderlik”, **Yeni Türkiye Dergisi**, 21. Yüzyıl Özel Sayı:20, Mart-Nisan 1998.
- Arıboğan, Ü. “Küreselleşmenin Farklı Boyutları”, **İktisat Dergisi**, Sayı: 243, Kasım 1993.
- Aslanoğlu, Rana A. “Küreselleşme ve Dünya Kenti”, **Toplum ve Bilim Dergisi**, Sayı: 69, 1996.
- Avcı, Nabi. “Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri”, **M. E. B. Araştırma Raporu**, Ankara, 1992.
- Balmer, Steve. “On-line Devlete İlk Adım”., (Röportaj: Şeref Oğuz) **Milliyet**, 2 Mart 1998.
- Bassiry, G. R. “America’s Global Companies: A Leadership Profile”, **Business Horizons**, January-February 1993.
- Berber, Metin. ve A. Kadir Topal, “Yeni Küresel Ekonomik Sistem ve Ulusal Kalkınmada Kentlerin Önemi”, **Yerellik, İnsan Yerleşimleri ve Yönetim Sempozyumu**, İstanbul, 15 Mayıs 1996.
- BM. “BM’nin Yeni Misyonu”, **Ekonomik Trend**, Yıl: 3, Sayı:8, Şubat 1995.
- Bozer, Ali. “Avrupa Topluluğu Tek Pazara Girerken Türk Ekonomisinin Rekabet Gücü”, **Seminer, Ankara Ticaret Odası**, Ankara, Ekim 1989.
- Bozkurt, Nilüfer. “Küreselleşme ve Devlet” **İktisat Dergisi**, İktisat Fakültesi Mezunları Cemiyeti Yayını, Sayı:382, İstanbul, Eylül 1998.
- Buluç, Bekir. “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”, **Yeni Türkiye Dergisi**, 21 Yüzyıl Özel Sayısı, Sayı:20, Mart-Nisan 1998.
- Call, Mc. M. and Lambarda, M. “Successful and Unsuccessful Managers”, **Psychology Today**, 1993.

- Can, Coşkun Aktan-Tunç, Mehmet. "Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye**, Yıl:4, Sayı:19, Ocak-Şubat 1998.
- Covey, Stephen R. "Değişimin Anahtarları", **Executive Excellence Dergisi**, Sayı:9, Aralık 1997.
- Çaha, Havva. "Bilgi Toplumu ve Ekonomik Büyüme" **Yeni Türkiye**, Yıl:4, Sayı:20, 1998.
- Çoban, Hasan. "Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş", **Yeni Türkiye** Yıl:4. Sayı:19, 1998.
- D.P.T. "Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler", **Alt Komisyon Raporu**, DPT Müsteşarlığı Yayın No: 2375, Kitap: 2, Ankara, 1995.
- D.T.Ö. "Dünya Ticaret Örgütü ile 2 Yıl", **Ekonomik Denge**, Yıl:2, Sayı:5, Mart-Nisan 1997.
- Dahler, Peter-Larsen. "Corporate Culture And Morality, Durkheim- Inspired Reflections The Limits Of Corporate Culture", **Journal of Management Studies**, Volume: 31, Number: 1, Jaury 1994.
- Doğan, Celal. "Demokrasi ve Yerel İktidarlar" 5. **Ulusal Kalite Kongresi** " Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite", İstanbul, 13-14 Kasım 1996.
- Dülger, İlhan. "Ulusal Ekonomiden Küresel Ekonomiye Geçerken Milli Devlet", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 1997.
- Emsen, O. Selçuk. "Finansal Küreselleşme, Vadeli Teslim Döviz Piyasaları ve Finansal Krizler", **Atatürk Üniversitesi, İkt. ve İd. Bil. Dergisi**, Cilt:11, Sayı:3-4, Erzurum 1997.
- Erkan, Hüsnü. "21. Yüzyıla Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye**, Yıl:4, Sayı:19, Ocak-Şubat 1998.
- FİET. "Küreselleşmeye Toplumsal Boyut Katmak", **23. FİET Dünya Konresi'nde Gündemin 7. Maddesi Başlığı Altında Sunulan Belge**, (Mayıs 1995), DİSK-BANK-SEN Yayınları, İstanbul, 1995.
- FORTUNE. "The Toughest Bosses in America", **Fortune**, Sayı:6, Ağustos 1998.
- Fransman, M. "Conceptualizing Technical in the Third World in 1980's An Interpretive Survey", **Journal of Development Studies**, July 1985.
- "Frontiers of Leadership. Today's Leaders Look to Tomorrow", **Edit: Syrett, M. – Hogg. C. ; Great Britain by T.J. Press Ltd. , Padstow, Cornwall, 1992.**
- Garvin, David A. "Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak", **Bizden Haberler Dergisi, Koç Topluluğu**, Ağustos-Eylül 1993.
- Garvin, David. "Building Alearning Organization", **Harvard Business Review**, July 1993.
- Grannt, Robert. Rahmi, Shani and R.Krishnan. "TQM'S Challenge To Management Theory And Practice", **Sloan Management Review**, Winter, 1994.

- Güney, Enver. Akça, Yüksel. "Serbest Bölge ve Türkiyede Serbest Bölgeler", **Yaklaşım**, Yıl:1, Sayı:6, Haziran 1993.
- Güvenen, Orhan. Aktaş, Ziya. "Küreselleşme Sürecinde, İstatistik Altyapıları ve Bilgi Sistemi", **Küreselleşme ve Türk Endüstrisi, Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XV. Ulusal Kongresi**, İstanbul, 7-9 Temmuz 1993.
- Habibul, Hocue Khonder. "Küreselleşme Teorileri: Eleştirisel Bir Değerlendirme", Çev: Betül Duman, **Türkiye Günlüğü**, Sayı:44, Ocak-Şubat 1997.
- Hentze, Joachim - Peter, Brose. "Personalführungslehre, Grundlagen, Führungsstile, Funktionen Und Theorien Der Führung", **2. B., Verlag Haupt Bern Und, Stuttgart**, 1990.
- Hofstede, Geert Ef Al. "Measuring Organizational Cultures; A Qualitative An Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, V:35, June 1990.
- Hofstede, Geert. "The Usefulness of The Organizational Culture Concept", **Journal of Management Studies**, May 1986.
- Joel Blecke and Johnson Birion A. "Signpost for A Global Strategy", **The Mc Kinsey Quarterly**, 1989
- Jon, R. Katzenbach. and Douglas, K. Smith. "The Discipline of Teams", **Harvard Business Review**, 1993.
- Karaman, M. Rüştü. "Küreselleşme Sürecinde Dünya'da ve Türkiye'de Çevre Sorunları", **Küreselleşme, Yerellik, İnsan Yerleşimleri ve Yönetim Sempozyumu**, İstanbul, 15 Mayıs 1996.
- Keidel, Robert W. "Rethinking Organizational Design "Academy of Management Executive, Vol:8, No:4, 1994.
- Kır, Yavuz. "Küresel Köyde İnteraktif (Etkileşimli), Sanal Bir Toplum", **Yeni Türkiye**, Sayı:19, 1998.
- Kurdoğlu, Çelik. "Küreselleşme ve Türk Ekonomisi", **Yöneylem Araştırması Ve Endüstri Mühendisliği XV. Ulusal Kongresi**, İstanbul, 7-9 Temmuz 1993.
- Levitt, Theodore. "The Globalization of Markets", **Harvard Business Review**, May-June 1983.
- Michel, Petit. - Etienne et Peyraud Yvonnik. **Reengineering, Mode Emploi, Principes, Medhodes, Qutils**, Les Ed. d' Organisation, Paris, 1996.
- Mittelman, James V. "Kürüselleşme Sorunu: Kıyılarda Yaşamak", Çev:Yavuz Acar, **İlim ve Sanat**, Sayı:39, 1998.
- Öztemel, Ercan. "Bilgi Toplumunda Yönetim Bilişim Sistemlerinin Gelişimi" **Yeni Türkiye**, Yıl:4, Sayı:20, 1998.

- Paksoy, M. "Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın -M-Leri", **Karizma**, Sayı:8, Aralık 1984.
- Perlmutter, H. "The Tortous Evolution of The Multinational Corporation", **Colombia Jurnal of World Business**, Vol. Iv. No. 1 P.,1979.
- Saatçioğlu, Ömer. "Dünyadaki Geçişlikler ve Gelişmelerin Endüstri Mühendisliğine Yansıması", **Küreselleşme ve Türk Endüstrisi, Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XV. Ulusal Kongresi**, İstanbul, 7-9 Temmuz 1993.
- Sakınç, Süreyya. **Küreselleşme ve Yerel Yönetimler**, Küreselleşme, Yerellik, İnsan Yerleşimleri ve Yönetim Sempozyumu, İstanbul, 15 Mayıs 1996.
- Seçkin, Sedef. "Çalışanı Dinleyen Sistem", **Capital Dergisi**, Yıl:5, Sayı:8, Ağustos 1997.
- Senge, Peter. "Daha İyi Bir Dünya Yaratmak", **Excutive Excellence Dergisi**, Sayı:7, Ekim 1997.
- Şahin, Haluk. "Demokrasi ve Medya: İki Yanı Keskin Bıçak", **Yeni Türkiye**, Yıl:4, Sayı:19, 1998.
- Tayfun, Recep. "Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler ve İletişim", **21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu**, Örgüt ve Değişme Grubu Bildirileri, Ankara, 7-9 Mayıs 1997.
- Tekir, Sabri. "Bilgi Toplumu ve Politik Sistem Üzerindeki Etkileri", **Yeni Türkiye**, Yıl:4, 1998, Sayı:19, 1998.
- Töre, Nahit. "Gümrük Birliği ve Anadolu Sanayiine Etkileri", Konferans, **Çorum Sanayi ve Ticaret Odası Yayın**, No:6, Çorum, 28 Mart 1995.
- TÜBA, TÜBİTAK. TTGV, "**Çevreye Karşı Duyarlı Teknolojiler Alanına Yönelik Politikalar**", Çalışma Grubu Raporu, Ankara, Mart 1996.
- Türkmen, İsmail. "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler", **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı:MPM Yay., Ankara, 1995.
- U. N. "Commission on Transnational Corporations", **Report on the 6. Session**, New York, June-July 1980.
- Uğur, Aydın ve Mücahit, Bilici. "Bilgi Toplumu, İnternet ve Demokrasi Dijital Alemin Genleşen Kamusal Alanı", **Yeni Türkiye**, Yıl:4, Sayı:19, Ocak-Şubat 1998.
- Uyguc, Nermin. "Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik ve Performans", **8. Erciyes Üniversitesi Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi**, 25-27 Mayıs 2000.

Uzun, Turgay. "Uluslararası Politik Sistemin Değişimi, Yeni Uluslararası Düzen ve Türkiye" **Yeni Türkiye**, Yıl: 4, Sayı:19, 1998.

Yalçın, A., "Yöneticilikten Liderliğe", **İktisat ve İş Dünyası**, 9 Mart 1993.

Yaşar, Firuz Demir. "Kamu Yönetimi Kuramı ve Uygulanmasında Yeni Gelişmeler: Administration'dan Management'e", **21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu**, Örgüt ve Değişme Grubu Bildirileri, 7-9 Ankara, Mayıs 1997.

Zaleznik, Abraham. "Managers and Leaders: Are They Different?", **Harvard Business Review**, USA, May-June 1977.

Zaleznik, Abraham. "Lider ve Yönetici: Aralarında Fark Var mı?", Çev: Ufuk Uyan, **Harvard Business Review**, March-April 1992.



5. EKLER

EK-1. ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket, Atatürk Üniversitesi S.B.E. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programında hazırlanmakta olduğum “Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri” konulu tez çalışmasının uygulama bölümüyle ilgilidir.

Bu anketin amacı, yöneticilerimizin küreselleşme sürecinde örgüt liderliği ve kriterleri hakkındaki görüşlerini almak, küreselleşmenin liderliğe olan etkilerini ve kriterlerini belirlemektir. Vereceğiniz cevaplar sadece istatistiki amaçlar için kullanılacaktır. Anketteki soruların olası cevapları belirtilmiştir. Size uygun gelen şikkı (x) işareti ile belirtmeniz istenmektedir. Anket sonuçları kesinlikle gizli tutulacak, işletmenizin adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde doktora tezinde kullanılacaktır.

Vereceğiniz bilgiler ve bize ayracağınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Kaya AĞIN

BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler

Yaşınız	18-24 25-34 35-44 45-54 55 - + () () () () ()
Cinsiyetiniz	Kadın Erkek () ()
Öğreniminiz	İlk Orta Lise Üniv. Lisansüstü () () () () ()
Eğitim alanınız	İşletme-İktisat Hukuk Mühendislik Diğer () () () ()
Bildiğiniz yabancı diller	İngilizce Fransızca Almanca Diğer () () () ()
İşletmedeki pozisyonunuz	Genel Müdür Müdür Müdür Yrd. Şef () () () ()
Yönetici olarak, toplam çalışma süreniz	1 yıldan az 1-5 6-10 11-15 16-+ () () () () ()
İşletmenin Adı	

BÖLÜM II

**Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterlerini Araştırma
Anketi**

Size uygun gelen kutucuğu (X) ile işaretleyiniz		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1.	Faaliyet alanımızla ilgili değişme ve gelişmeler üst yönetim tarafından yakından izlenmektedir.	()	()	()	()	()
2.	Çevre analizi için işletmemizde bir birim bulunmaktadır ve işletmemiz faaliyette bulunduğu sektörü yeterince tanımaktadır.	()	()	()	()	()
3.	Dünyadaki yeni gelişmeler karşısında üst yönetim, küresel ölçekte işletme stratejileri geliştirmektedir.	()	()	()	()	()
4.	Küresel gelişmeler karşısında yurtiçi ve yurtdışında ortaklıklar oluşturulması gerekir. Bizim faaliyetlerimizde de, ortak girişim önemli bir yere sahiptir.	()	()	()	()	()
5.	Üst yönetimimiz iş süreçlerinin ve yöntemlerinin yeniden düzenlenmesi ve yapılandırılması yönünde yoğun bir çabanın içindedir.	()	()	()	()	()
6.	Personelimiz genel olarak işlerine ve hayata bağlı, yaratıcı bireylerdir.	()	()	()	()	()
7.	İşletme politikalarımız, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tatminini birincil amaç olarak benimsemiş ve müşteriye odaklanmıştır.	()	()	()	()	()
8.	Müşterinin çeşitlenen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için standart üretim yerine esnek üretim modeline ağırlık vermekteyiz.	()	()	()	()	()
9.	İşletmemizde ürün ve hizmetlerin sunumunda her alanda kaliteye ulaşma temel felsefe olarak benimsenmiştir.	()	()	()	()	()
10.	Üst yönetimimiz, zamanının çoğunu örgüt içi problemler yerine örgüt dışı problemlerin çözümüne ayırmaktadır.	()	()	()	()	()
11.	İşletmemizde sahiplikle yöneticilik birbirinden ayrı düşünülmekte ve işletme profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir.	()	()	()	()	()
12.	İşletmemizin üst düzey yöneticileri en az bir yabancı dil bilmektedir.	()	()	()	()	()

13.	Yeni teknolojileri örgütümüze adapte edebilmek için yoğun çalışmalar yapmaktayız.	()	()	()	()	()
14.	Yeni teknolojiler geliştirebilmek için örgüt bünyesinde bir AR-GE birimi bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
15.	İşletmemizdeki değişim daha çok rakiplerimizin zorlaması ile olmaktadır.	()	()	()	()	()
16.	Rakiplerimiz bizi öncü olarak görmekte ve bizi izlemektedir.	()	()	()	()	()
17.	Örgütümüzü ilgilendiren örgüt içi ve dışı çevresel gelişme ve değişimlerden çalışanlar sürekli olarak bilgilendirilmektedir.	()	()	()	()	()
18.	Örgüt yöneticilerimizin hızlı karar verebilme ve risk üstlenme yetenekleri açıkça gözlenmektedir.	()	()	()	()	()
19.	Örgüt yönetimimiz, iç ve dış danışmanlık hizmetlerinden yoğun bir şekilde yararlanmaktadır.	()	()	()	()	()
20.	Ekip çalışması ve çalışanların katılımı bir felsefe olarak tüm örgütçe benimsenmiştir.	()	()	()	()	()
21.	Çalışanların çalıştıkları alan içerisinde yeterince inisiyatif kullanabilme ve rahat hareket edebilme olanağı vardır.	()	()	()	()	()
22.	Örgüt üst yönetimimiz "yeşil yönetim felsefesi"nin bilincinde olarak doğal çevreye duyarlı stratejileri geliştirmektedir.	()	()	()	()	()
23.	İşletmemizde "yeniliklere açık öneriler getiren iş yapma yöntemlerini eleştiren ve farklı yöntemler ileri süren" çalışanlarımız desteklenir.	()	()	()	()	()
24.	İşletme yöneticileri otoritelerini bilgi, karizma ve iletişim yeteneklerinden almaktadır.	()	()	()	()	()
25.	Yöneticiler, direktif verme ve yaptırma felsefesi yerine, öğretici yardım edici bir yaklaşıma sahiptirler.	()	()	()	()	()
26.	İşletmemizin imajı, dışardan bakıldığında rakiplerinize oranla farklı, ileri görüşlü ve tutarlı görünmektedir.	()	()	()	()	()
27.	Çalışanlarımız ve yöneticilerimiz, gelişme ve değişimlere uyum sağlayabilmeleri için sürekli eğitim-geliştirme felsefesini benimsemiştir.	()	()	()	()	()
28.	Günümüz ortamında rekabette bir adım öne geçmenin, en önemli yollarından birinin yenilik yapma olduğuna inanılmaktadır.	()	()	()	()	()
29.	İşletmemizde , tüm çalışanların ve yöneticilerin bildiği, benimsediği örgütünüze özgü bir değerler sistemi (örgüt kültürü) oluştuğu ifade edilebilir.	()	()	()	()	()
30.	İşletmemizde iç ve dış çevrenin sunduğu fırsatlardan en üst düzeyde yararlanılmaktadır.	()	()	()	()	()

31.	İşletmemiz iç ve dış çevreden gelen tehditleri ortadan kaldırmakta veya etkilerini azaltmakta başarılıdır.	()	()	()	()	()
32.	İşletmemizin bize uygun, belirli bir dönemi kapsayan ve ulaşmayı hedeflediği dönemsel stratejileri vardır.	()	()	()	()	()
33.	Faaliyet sonuçlarının zamanında değerlendirilip, yeni faaliyetlere yansıtılması için etkin bir geri beslemenin yapıldığı söylenebilir.	()	()	()	()	()
34.	İşletmemiz, yeni iş geliştirmeye, eskileri düzeltmekten daha fazla önem verir ve zaman ayırır.	()	()	()	()	()
35.	Piyasadaki değişikliklerin "işletmemizin kültürünü, iş yapma ilke ve yöntemlerini değiştirmeye" zorlaması durumunda söz konusu değişiklikleri yapmayı düşünürüz.	()	()	()	()	()
36.	İşletmemizde tüm elemanların gönüllü katılımıyla yapılan personelin tanışması ve kaynaşmasına neden olabilecek sosyal aktiviteler yoğun bir şekilde yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
37.	İşletme yönetimimizin yakın çevre unsurlarıyla (sendika, üniversite, devlet, finans kuruluşları, sivil toplum örgütleri, rakipler, yerel yönetimler vb.) ilişkilerinin genelde olumlu olduğu ifade edilebilir.	()	()	()	()	()
38.	"Her koşulda, her zaman, her yerde geçerli kural yoktur" felsefesi işletmemizde benimsenmektedir.	()	()	()	()	()
39.	Zamanın önemli bir kaynak olduğu bilinciyle; işletmemiz, zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanmaktadır.	()	()	()	()	()
40.	Bilgi, günümüzde, üretimin en temel faktörüdür. Artık klasik üretim faktörlerinin, (emek, sermaye, doğa) ikinci derecede önemi vardır.	()	()	()	()	()
41.	Çalışanlar, işlerini motive edildikleri süreçte yaparlar; ayrıca onların üzerinde kontrol ve vesayete gerek yoktur.	()	()	()	()	()
42.	Pazarlama stratejileri belirlerken, tüketici talebi oluşturmak ve değiştirmek dikkat edilecek noktaların başında gelir.	()	()	()	()	()
43.	Yönetim bilgi sistemi örgütlerde veriyi bilgiye dönüştürme sürecidir. Faaliyetlerimizde bu süreçten önemli ölçüde yararlanmaktayız.	()	()	()	()	()
44.	Marka geliştirmek ve piyasada imaj oluşturmak için stratejik bir kararlılık içindeyiz.	()	()	()	()	()
45.	İşletmemizde temel amaç, büyümek değil rasyonel büyüklüğe ulaşarak etkinliği artırmaktır.	()	()	()	()	()
46.	Çalışma sistemleri ve süreçleri, çalışanlar arasında rekabetten çok işbirliğine yönelik olarak düzenlenmiştir. Bireysel çalışmaların yerine, çok işlevli ekip çalışmaları yapılmaktadır.	()	()	()	()	()

47.	Performans geliştirme programlarında, örgüt geliştirme programlarında, kurum elemanlarının güçlü ve güçsüz oldukları yönler saptanarak formal eğitim, danışmanlık, kendi kendini geliştirme ve işbaşı eğitimlerle performans düzeylerini yükseltmelerine olanak tanınmaktadır.	()	()	()	()	()
48.	Yöneticiler sürekli iyileştirme hareketlerinin başarısı için takım çalışmasının gelişmesini desteklemektedirler. Takım çalışması lokomotifin seri hareketlerine yeni bir ivme kazandırmakta ve çalışmalar sonucu elde edilen kendine güven duygusu sürekli gelişmeyi sağlamaktadır.	()	()	()	()	()
49.	Yöneticiler, çeşitli kültürlerden gelen insanları geniş bir dizi durumda yönlendirmek, anlamak, yönetmek ve denetlemek için çokkültürlü bir çevrenin gerektirdiği duyarlılığı ve yöneticilik becerilerini sergilemektedir.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

1953 yılında, Erzincan'ın Kemah kazasında doğdu. İlköğretimini Kemah'ta, lise öğrenimini Erzincan Lisesi'nde tamamladı. 1972 yılında başladığı Atatürk Üniversitesi Fransız Dili ve Edebiyatı Bölümünden 1976 yılında mezun oldu. 1976-77 yıllarında Erzincan Lisesi'nde, 1977-78 yıllarında Erzincan Meslek Yüksekokulunda, 1978-80 yıllarında Bursa Işıklar Askeri Lisesi'nde Fransızca öğretmenliği yaptı.

Erzincan Meslek Yüksekokulu'nda, altı yıl süreyle İktisadi ve İdari Programlar Bölüm Başkanlığı ve Müdür Yardımcılığı görevlerinde bulundu. 1994 yılında Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde lisans tamamlama, 1996 yılında Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilimdalında yüksek lisans eğitimini tamamladı. 1997 yılında aynı Enstitüde Yönetim ve Organizasyon Bilimdalında Doktora programına başladı. 2000 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'nda Bakan Danışmanı olarak görevlendirildi.

“Grammar English”, “Türkiye’de Demokratikleşme Sürecinde Örgütsel ve Yönetimsel Sorunlar Açısından Belediyeler”, “Küreselleşme ve Endüstriyel İlişkiler”, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, “Stratejik Yönetim ve Planlama”, “Örgüt Geliştirme”, “Küreselleşme ve Yönetim”, “Yerel Yönetimler ve Demokrasi”, “İletişim” ve “Liderlik Analizleri” adlı eserleri bulunmaktadır. İyi derecede Fransızca ve İngilizce bilmektedir.