

TÜRKİYE'DE YÖNETİM VE GELİŞEN KÜLTÜR BOYUTU

Prof.Dr.Enver ÖZKALP

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi
ve Endüstri İlişkileri Bölümü

ABSTRACT

While organizations hold an important place in our lives, managers are the ones who make the organizations important. The decisions that managers take have been affecting both the employees and the society together. Culture is one of the basic concepts used to understand the organizations and managers.

In this study, the relationship between the Turkish culture and management or the behaviors, attitudes and decision making styles of managers will be discussed. Then, changes that took place in cultural structure in both Ottoman Empire and later periods will be evaluated in a historical perspective. In the past the Turkish society had maintained an autocratic structure in every part of social life. The management styles have been used in those times were parallel to this phenomena. The effects of the social and cultural structure of our society have been influencing our lives continuously.

During the Ottoman Empire the industrial culture mostly coming from abroad which affected the developments of both managers and organizations negatively. In early times of The Republic of Turkey, there were a single party system and loyalty to the national leader. During the II. World War period, developments have been occurred in the context of existing economic and social conditions. After the war times, the new Turkish managerial class has began to form, with the transition to multi-parties period in Turkey, there have been enormous developments especially in the industrial sector. In industrial life with the factors other than familial ties and than the management had been employed by more educated ones. In 1970-80's, Turkey that had been experienced big crises, military interventions and political problems had been affected by the politics of the military regime. Then, after 90's Turkey has been experiencing the restructuring process. In the process of transition to the information society, rapidly developing information systems increase has been affecting both management and managers and of course the organizations. So then, organizations must adopt these enormous changes in order to survive, and managers themselves are the people who will practice those changes. For Turkey hoping to take a place between the information societies of the future, it is seen inevitable to make investments to information sector and human being together.

ÖZET

Örgütler yaşantımızda önemli bir yer tutarken, örgütleri bu kadar önemli kılan da yöneticilerdir. Yöneticilerin aldıkları kararlar, hem çalışanlar hem de topluma yansımaktadır. Kültür, örgütleri ve yöneticileri anlamada kullanılan temel kavramlardan biridir.

Bu çalışmada, Türk kültürü ile yönetim arasında veya yöneticilerin davranış, tutum ve karar stilleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Bunun için, Osmanlı ve Cumhuriyet Dönemi'nde kültürel yapıda görülen değişimler tarihsel bir süreç içinde ele alınmaktadır. Türk toplumu, geçmişte her alanda; dinde, siyasette, ailede otokratik bir yapı sürdürmüştür. O günkü yönetim biçimleri de

buna paralellik göstermiştir. Geçmişteki kültürel ve toplumsal yapımızın etkileri geleceğe de yansımaktadır.

Osmanlı döneminde daha çok dışarıdan getirilen sanayi kültürü örgütlerin ve yöneticilerin gelişimini olumsuz olarak etkilemiştir. Cumhuriyetin kuruluş dönemlerinde, devlet yönetiminde tek partili bir sistem ve ulusal bir lidere bağlılık vardır. II. Dünya Savaşı döneminde, mevcut ekonomik ve sosyal koşullar çerçevesinde gelişme kaydedilmiştir. Savaş sonrası dönemde Türk iş adamları sınıfı oluşmaya başlamıştır. Çok partili döneme geçişle birlikte ise, ülkemizde özellikle endüstriyel sektörde büyük bir gelişme görülmüştür. Altmışlı yıllarda Türkiye’de artık yöneticiler aile bağlarının dışında birtakım faktörlerle endüstriyel yaşama katılmaya başlamışlardır. Bu dönemde yönetim daha eğitilmiş bir kesimin eline geçmiştir. 1970-80 dönemini büyük krizler, askeri müdahaleler ve siyasi bunalımlarla geçiren Türkiye, 80’lerin başında askeri rejimin etkilerini yaşamıştır. Rekabetçi ekonominin baskın olduğu Özal döneminde örgütlerde dışa açılma konusunda gelişmeler görülmüştür. 90’lar sonrasında ise ülkemiz bir yeniden yapılanma sürecindedir. Bilgi toplumuna geçiş sürecinde hızla gelişen bilgi artışı, gerek yönetim ve yöneticileri gerekse de örgütleri etkisi altına almaktadır. Örgütler de ayakta kalabilmek için değişen koşullara uyum sağlamalıdır. Bunu gerçekleştirecek olan da yöneticinin kendisidir. Geleceğin bilgi toplumları arasında yer almak isteyen Türkiye’nin bilgiye ve insana yatırım yapması bir zorunluluk olarak gözükmektedir.

GİRİŞ

Örgütler toplumsal ve bireysel yaşamın önemli birer parçası oldukları gibi yaşantımızda da önemli bir role sahiptirler. Özellikle örgütlerin çapının büyümesi ve örgütün sahibi olan patron ile yönetici kavramlarının birbirinden farklılaşması ile bu önem daha da artmıştır. Hepimiz bir örgütler dünyasında yaşıyoruz. Ve bu örgütler yaşantımızda önemli ve vazgeçilmez bir fonksiyon görmektedirler. Ancak çağımızda örgütleri bu kadar önemli kılan bir faktör onların

yöneticileridir. Yöneticisiz bir örgüt, başıboş, nereye gittiği ve ne yaptığı belli olmayan bir sürüden farklı değildir. Yöneticilerin verdikleri kararlar, hareket biçimleri, liderlik tarzları, topluma ve bireylere yaklaşım biçimleri onu diğer örgüt yöneticilerinden ayırarak farklı kılar. Yöneticilerin verdikleri kararlar çeşitli biçimlerde hem yaşanan topluma hem de çalışan insanlara yansır. Bu yansımalar örgütün hem bireysel hem de toplumsal başarısını etkiler. Yönetim bu nedenle örgütsel başarının bir köşe taşıdır.

Drucker'a göre yönetim bir görev, disiplin ve insan demektir. Yönetimin her başarısı yöneticinin başarısı, her başarısızlığı ise yine yöneticinin başarısızlığı demektir.

Yönetimin bir çok yönü olmasına karşılık, bunların içinde en önemlisi yöneticinin yanında çalışan insanları kullanma yönündeki yeteneğidir. Yöneticinin sosyal ve insan ilişkilerini iyi bilen ve bu yeteneğini diğer insanlarla birlikte kullanan bir yapıya sahip olması gerekir. İnsanların olmadığı bir yerde ne örgüt, ne de anlamlı bir faaliyet söz konusudur. Bu nedenle örgüt içindeki her türlü eylemde ve dökümantasyonun içinde insanlar mevcuttur. O halde bir yöneticinin sorumluluğu nedir?

Yöneticinin sorumluluk alanı yönetmektir. Örgütler amaçlarına üyelerinin koordineli çalışmalarıyla ulaşırlar. Yöneticinin görevi de yukarıda da değinildiği gibi etkinliklerini diğer insanları etkin bir biçimde kullanarak yapmaktır. Bu da insan kaynaklarını iyi tanımak gibi bir çabayı gerektirir.

İnsan kaynağı, fiziksel kaynaklar gibi örgütün sahip olduğu bir şey değildir. Çünkü, insanlar farklı bir toplumsallaşma süreci ile kazandıkları düşünce, duygu, değer ve tutumları örgüte getirerek bu özellikleri ile içinde çalıştıkları örgütü, yönetimi hatta yaptıkları işi tanır ve algırlar. Bu algısal veya daha sonra da değinileceği gibi kültürel farklılıkları, onları diğer insanlardan benzersiz kılar ve örgütü farklı bir biçimde değerlendirmesine yol açar. Bu değerlendirme veya yorumlayış farklılıkları örgüt içindeki çatışmaları, gerginlikleri ve stresleri de kaçınılmaz kılar. Yönetim ve örgüt insandan oluşmaktadır,

ancak insan davranışları değişkendir ve bilimsel yöntem ve prensipler insan davranışlarını saptamada güvenilir bir biçimde her zaman uygulanamaz. İnsan davranışları bir çok faktörün etkisiyle meydana çıkan bir sonuçtur. Bunları tanımlamak, ölçmek ve kontrol etmek ve deneysel amaçlı olarak kullanmak bazen çok zordur.¹ Bu nedenle yönetim ve yönetici üzerinde çalışmak da ayrı biçimde bir zorluğu içermektedir.

MİLLİ KÜLTÜRÜN YÖNETİME ETKİSİ

Kültür adı bilinen çok zor kavramlardan birisidir. Bir toplumu diğerlerinden ayıran bir faktör olarak kültürün belirlenmesi çok kolay bir yaklaşımdır. Robbins “bir çok insanın, kültürün kendilerini nasıl etkilediğinin farkında olmadıklarını söyler”.² Bu nedenle kültür suyun içindeki balığa benzetilir. Balık her zaman suyun içindedir, ancak biz onun orada olduğunu unutmuş gibi veya habersizmişiz gibi hareket ederiz. Ancak, bu kültürün ilgisiz veya anlamsız bir kavram olduğunu ifade etmemektedir. Aksine kültür zor tanımlanan ancak gerçek ve çok önemli olan bir kavramdır. Bu nedenle kültür, belli bir toplumun veya o toplum içindeki alt grupların ayırıcı olan değer ve inançlarını ifade eder. Bu değer ve inançlar bize daha önceki nesiller tarafından kültürleşme veya toplumsallaşma süreciyle aktarılır. Bu aktarımda aile ve resmi eğitim kurumlarının önemli bir payı vardır. Böylece kültürü bizler çevremize taşımakta ve yaygınlaşmasına yardımcı olmaktayız.

Geçmişte örgütleri kültürel açıdan birbirinden ayıran farklılıkların olduğu öne sürülmekteydi. Ancak yapılan bazı çalışmalarda bunun tersi bir yaklaşım öne sürüldü. Örneğin, Aston Okulu “convergence” benzeşim kuramını öne sürerek zamanla örgüt kültürlerinin birbirine benzeyeceğini öne sürdü. Aynı şekilde Kerr ve arkadaşları çok genel bir düzeyde endüstriyel ve post endüstriyel toplumların gelecekte birbirlerine olan benzerliklerinin artacağını öne sürmüşlerdir.

¹ S.W.Gellerman, **Behaviour Sciences in Management**, Penguin, 1974, s.10.

² S. Robbins, **Essentials of Organizational Behaviour**, Prentice Hall, 1992, s.14.

Buna karşı bir tez ise Örgütsel Davranış'da kültürün önemli olduğunu vurgulayan yaklaşımdır. Zamanında geniş bir sosyal içeriğin, kültür üzerinde önemli bir etkisi olduğu teorisyenlerce benimsenmektedir. Bu açıdan da bilinen en önemli çalışma Geert Hofstede'nin araştırmasıdır. Hofstede, araştırmasında milli kültürün önemini vurgularken, 20. yüzyılda olan gelişmelere daha çok değinmekte, hatta ülkeler arası sınırların suni veya geçici olarak var olduğunu söylemektedir. Bunun sonucunda da ülkeler arası benzerliklerin düşük olduğunu vurgulamaktadır. Buna örnek olarak da eski Sovyetler Birliği ve Yugoslavya'yı vermektedir. O halde gerçekten, Amerikan, Fransız, Alman, İngiliz veya Türk örgütlerinin kültürel yapıları arasında anlamlı farklılıklar yapılabilir mi? Veya farklılıklar var mıdır? Hofstede'nin buna cevabı ise ilginçtir. Hofstede'ye göre ulus devletlerinin aralarında heterojenlikler bulunmasına rağmen, bunları bağlayan çok kuvvetli güçler de bulunmaktadır. Bunlar; dil, kitle iletişim araçları, milli eğitim, ordu veya politik sistemler olarak sayılabilir. Bu nedenle farklı ülkelerdeki yöneticilerin belirli konulara ilişkin değer ve tutumları farklılık taşıyabilmektedir. Hofstede bu kültürler arası ayrılıkları dört boyutta incelemektedir. Bunlar; güç mesafesi, bireysellik, kolektiflik maskulin veya femininlik, belirsizlikten kaçınma olarak sıralanmaktadır. Ancak, bu ayırım nedeniyle de kendisi bir çok eleştiri almıştır. Bu tartışmada bu eleştirilere değinilmeyecektir, ancak ortaya çıkan şey milli kültürün örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkisi veya gücü olduğudur. Şimdi bu açıdan ele aldığımızda acaba Türk kültürü ile yönetim arasında veya yöneticilerin tutum ve davranışları veya karar stilleri arasında bir ilişki kurulabilir mi?

Bu konuda ülkemizde bire bir yapımış araştırmalar yok denecek kadar azdır. Bilinen araştırmalar da daha çok yöneticilerin kişilik boyutunun ele alındığı görülür. Buna örnek olarak Hüner Şencan, Mustafa Dilber sayılabilir.³ Şimdi kültürel yapımızdaki değişmeyi Osmanlıdan bu yana ele alalım.

³ Hüner Şencan, "Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, C.24, Sayı:2,

19. yüzyıl, ekonomide ve politikada insiyatifin Batıya geçtiği bir dönemi oluşturur. Bunun sonucunda başta İngiltere olmak üzere seri üretime geçen Avrupa Devletleri diğer ülke pazarlarını denetimlerine almışlardır. Osmanlı ile yapılan ticarete İngiltere ve Fransa üstün bir rol oynamışlardır. Özellikle yabancıların Osmanlı İmparatorluğu'ndaki ticari faaliyetlerini sınırlayan tehditler, 1838 Osmanlı İngiliz Ticaret Andlaşması ile kaldırılınca batılı ürünlerin Osmanlı pazarlarına yerleşmesi daha kolay olmuş, Avrupanın ucuz ve kaliteli mamülleri Osmanlı pazarlarındaki yerli üretim mallarla rekabete girince onun iç pazarlarını daraltmıştır. Osmanlı İmparatorluğu 19. yüzyılın ilk yarısında birbirini takip eden iç isyanlar ve savaşlar yüzünden dağılma tehlikesi ile karşı karşıya kalmıştır. Bu dağılmayı durdurmak amacıyla girişilen ıslahat hareketleri de istenen sonucu verememiştir. Tanzimatçılar, İmparatorluğun içinde bulunduğu bu kötü ekonomik duruma 1840'lı yılların ortalarına doğru çözüm aramaya koyulmuşlardır. 1840-60 yılları arasındaki ilk dönemde devletçiliğin ağır bastığı, devletin eskiden olduğu gibi ihtiyacı olan malları üretmek amacıyla fabrikalar kurma veya mevcutları modernizasyona tabi tutma çabaları bulunmaktadır. Ancak, Osmanlı ayakta kalma mücadelesi verip savaştan ve iç isyanlardan başını kaldıramazken, yönetim düşüncesi genelde geleneksel bir tarzda hep yabancı veya imparatorlukta yaşayan gayri müslim, yani Ermeni, Rum ve Yahudilerden oluşuyordu. Tanzimatçılar sanayileşme programlarının gerçekleştirilmesinde büyük ölçüde yabancı yardıma bel bağlamışlardı. Çünkü, fabrikaların kurulması için lazım olan makine, donanım ve tezgahlar dışarıdan getirildiği gibi bunların kurulması, işletilmesi ve bakımı için gerekli mühendis, usta ve işçiler de yabancı ülkelerden getirilmişti. Özellikle, önceleri İngiltere daha sonraları da Belçika, Fransa, İtalya ve Avusturya'dan teknik eleman alınmıştır. Bu yabancılar Osmanlı tesislerinde danışman, uzman, yönetici ve kalifiye işçi olarak çalışırken vasıfsız işçiler gayri müslimlerden oluşuyor, Türkler ise sayıca çok az olarak buralarda yer alıyordu. Yönetimde genellikle Avrupa'da bulunmuş, yabancı dil bilen kişiler tercih edilmekteydi. Hatta Osmanlı Sanayi tesislerinin

Kasım, 1995, s.95-131 ve Mustafa Dilber, "Özel Kesim Endüstrisinde Yönetimsel Davranış", Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 1981.

yönetim ve kontrolünde uzun süre Ermeni Cemaatine üye olan Dadianlar ailesi söz sahibi olmuştur. Böylelikle de büyük imtiyazlar elde ederek ekonomik güce kavuşmuşlardır. Hacı Arakel Dad isimli şahıs özellikle barut konusunda sunduğu projelerde dikkati çekince Bakırköy Barut Fabrikasının modernizasyon çalışmalarıyla görevlendirilmiş ve fabrika müdürlüğüne getirilmiştir. Başarılı bir iş adamı olan Ohannes'de 1820'de Beykoz Kağıt Fabrikası Müdürü, 1826 yılında da Eyüp Dokuma Fabrikası Müdürü olmuştur.⁴

Ancak, bu çağda kurulan bir çok fabrika ürettikleri mamüllerin yüksek maliyeti ve dış pazarla rekabete girişememesi sonucu kapanmışlardır. Basmahane, Tershane, İzmit Çuha, Zeytinburnu, Hereke Fabrikası, Beykoz Deri ve Kundura Fabrikası, Tophane Fabrikası gibi tesisler güçlüklerle ve Devlet yardımıyla ayakta kalmışlardır. Bu nedenle Babiâli 1850'li yılların sonunda sanayi programının çoğunu terketmek zorunda kalmıştır. Osmanlılar sanayileşmede hiçbir zaman ayrıntılı bir biçimde düşünmeden, fizibilite hazırlıkları yapmadan, ekonomik ve teknik şartları yerine getirmeden, Avrupa'dan fabrika satın alarak, yabancı işçi kiralayarak, ülkede sanayi kurabileceklerini ve Avrupa ile aradaki mesafeyi bu şekilde kapatacaklarını ummuşlardır. Ancak yeterli kalitede Türk elemanı olmayışı, büyük bir bilgi noksanlığı, getirilen yabancıların ise bir macera heveslisi, ülkesinde iş bulamayan ve becerili insanlardan oluşmayışı bu çöküntüyü daha da arttırmıştır.

Görüldüğü gibi yönetim boşluğu sadece Osmanlı hanedanının devlet kademelerinde değil, aynı zamanda sanayileşme çabalarında da kendini göstermiştir. Sanayi kültürünün dışarıdan elde edilmesi çabaları, istenen oluşumları ve yöneticilerin gelişimini olumsuz olarak etkilemiştir. Bu fabrikalarda çalışan insanların örnek alacakları kimseleri bulamayışları, sağlıklı bir değerler sisteminin geliştirilemeyişi yönetim ve kültür arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemiş olabilir.

⁴ E.Clark, "Osmanlı Sanayi Devrimi", Çev.: Y.Cezar, **Belgelerle Türk Tarihi Dergisi**, C. 14, S. 82-83-84, 1976, s.18. ve Rifat Önsoy, **Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii ve Sanayileşme Politikası**, T.İş Bankası, Kültür Yayınları, No: 291, 1988, s.54-56.

Böylece tarihsel bir süreç içerisinde başlangıçta endüstriyel yaşama şekil veren uygun bir girişimin ve yönetici boyutunun olmayışı veya uygun değerler ve bilgi yapısıyla donanmamış bir yönetici kültürü, ülkemizde yönetsel gelişmenin başlangıcını oluşturmaktadır.

Daha sonraki gelişmeleri Cumhuriyetin kuruluşuna getirebiliriz. Cumhuriyet karizmatik aynı zamanda ileriye çok iyi görebilen deha bir girişimcinin çabalarıyla kurulmuştur. Ancak kökeninde yine onun yetiştiği askeri ortam, savaşlar, sıkı bir disiplin ve kesin bir itaat vardır. Türkiye, Cumhuriyet'le beraber bir yığın atılımı birlikte geliştirmeye çalışmaktadır. Bu hem sosyal hem de ekonomik alanda gerçekleşmiştir. Dönemin yöneticileri de benzer koşullar altında yetişmişlerdir. Katı bir disiplin, kesin emirler, lidere sonsuz bir itaat, merkezci bir yapı, karar verme yetkilerinin tek elde toplanışı, makamın taşıdığı önem, öğrenme çabaları, Batıya olan inanç gibi değerlere bağlı kalmışlardır. Ancak Türk toplumunun geçmişte her alanda; dinde, siyasette, ailede otokratik bir yapıyı sürdürdüğü gözden ırak tutulmamalıdır. Çünkü, bu toplum savaşçı ve aynı zamanda tarımla uğraşan geleneksel ilişkilerin varlığını koruduğu, egemen bir patriyarkinin mevcut olduğu bir yapıdır. Bu nedenle toplumsal koşullar, yetiştirme biçimleri ve sosyalleşme hep katı otokratik bir yapıda karşımıza çıkmaktadır. Elbette o günkü yönetim biçimlerimiz de bu yapıya paralellik göstermiştir. Devlet yönetiminde tek partili bir sistem, ulusal bir lidere bağlılık. Bu arada büyük önderin 10 Kasım 1938'de ölümü ve İkinci Dünya Savaşı yılları ile ulusal bağımsızlığını daha yeni kazanmış bir ülke bu defa bir diğer dünya krizi ile tehdit edilmektedir. Türkiye, savaş sürecinde bu savaştan uzak durmanın çarelerini aramış ve yaptığı bazı hamlelerle de sanayileşmesini sürdürme gayreti içinde olmuştur. Ülke yine tek bir liderin elinde yönetilmekte, ulusal bir devlet geleneğinin devamı söz konusu olmaktadır. Bu lider de, yaşamını askeri okullarda, savaş alanlarında geçirmiş, savaşın ne olduğunu bilen ve ülkeyi savaştan uzak tutmaya çalışan, demokrasiye bağlı, batıya yönelik bir kişidir. Toplumsal ve ekonomik koşullar savaşın elverdiği ölçüde gelişme kaydetmektedir.

Tutumluluk devletin ve ülkenin her yerinde hakim bir biçimde işlemektedir. Ancak, yine de Cumhuriyetin asker ve bürokrat kökenli yönetici kadroları özel girişimciliği geliştirici uygulamalara önem vermektedirler. Yavaş yavaş Türk iş adamları sınıfının oluşmaya başladığı yıllara geliyoruz. 1945'de savaş sona eriyor ve Amerika Birleşik Devletlerinin Türk kapitalist sistemine verdiği ivmeyi ve Amerikan yardımını yaşıyoruz. Ancak yine de Devletin her yerinde özellikle İstanbul'da ticarete hakim olan zihniyet gayri müslim vatandaşların elindedir. Türkiye'de ismini gerçekten çok iyi duyuracak olan şirketlerin gelişmelerinin yine bu yıllarda atıldığını görüyoruz. Örneğin, Koç topluluğu bu dönemde gayri müslim kişilerle gerçekleştirdiği iş ortaklıkları ve devlet bürokrasisinde yetişmiş seçkin kişilerle yaptığı yönetim anlaşmaları ile şirketlerinin geleceğini sağlam temellere oturtmayı başarmış bir durumdadır.⁵ Daha sonra 27 yıllık tek parti yönetiminden 14 Mayıs 1950 seçimleriyle çok partili döneme geçildiğini görüyoruz. Demokrat Parti Yönetimi ülkeyi idare etme görevini üstlenmiştir. Ülkemiz bu dönemde büyük bir gelişme sergilemiştir. Ancak geçmişle olan bağlantısını da korumaktadır. Diğer bir ifadeyle, geçmişteki kültürel ve toplumsal yapımızın etkileri geleceğe de yansımaktadır. Türkiye gelişmekte ancak bu gelişme farklı bölge ve gruplar arasında farklı biçimde kendini hissettirmektedir. Bölgeler arası gelişmişlik farklılıkları ekonomik açıdan eşitsizlikleri yansıttığı gibi, yönetim açısından baktığımızda da bu farklılıkları görebilmekteyiz. Endüstriyel örgütlerin yoğun bir biçimde sergilendiği Batı'da, yönetim daha modern yöntem ve ilkelerle yapılırken, Doğu'nun geleneksel kültürünün yaygınlığının sürdüğü bölgelerde yöneticiler bundan etkilenmekte ve bu kültüre özgün otokratik yönetim biçimleri daha yaygın olarak görülmektedir. Özellikle Kamu sektöründe ve Bürokratik örgüt yapılarında bu daha da yaygın bir biçimde hatta tek yönetim politikası olarak görülebilmektedir.

Ülkemizin kritik yıllarını yaşadığı 1948-68 dönemine kısaca göz attığımız zaman Toplam Milli Gelir artışının % 178 arttığını ve 1968

⁵ Can Kırış, **Anılarımla Patronum Vehbi Koç**, Milliyet Yayınları, 13. Baskı, 1995, s.97.

yılında fert başına düşen Milli Gelirin 340 dolar civarında seyrettiğini görüyoruz. Tarımın ülke içindeki payı düşüp ancak üretilen ürün miktarlarında artışlar sağlanırken, endüstriyel sektörün en dinamik ve gelişen sektör olduğunu görmekteyiz. (1968 yılı için % 6.8 lik bir büyüme).⁶ Ancak, endüstriyel sektörün gelişiminin katı ve geçiçe kolay izin vermeyen toplumsal bir bağlam içinde oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu gelişmeyi vurguladıktan sonra, yine 1960-70'li yılların endüstriyel sektörünün yapısına ve bu sektörün kurucularının baba mesleklerine azda olsa değinerek gelişen ve değişen yönetim sistemimizin özelliklerini görmeye çalışalım.

Yapılan çalışmalara baktığımız zaman, Türk endüstriyel sektörün kurucularının ne çok fakir ailelerin çocukları, ne de yatırımcı, risk alan müteşebbislerin çocukları olduğunu görüyoruz. Genellikle bunların ayrıcalıklı ortamlardan geldiğini, iyi bir eğitim aldıklarını ve kariyerlerine genelde üst mevkilerde yer alarak girdiklerini görüyoruz. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nce 1961 yılında yapılan bir araştırmada o tarihlerdeki yöneticilerin babalarının % 66.6'sının ticaretle uğraştığını veya büyük toprak sahibi veya çiftçi olduğunu veya endüstriyel bir işi olduğunu görüyoruz. Buna karşın % 17.4'nün ise babasının bürokrat veya kamu hizmetlisi olduğu, sadece % 16'sının babalarının profesyonel bir meslek veya serbest meslek erbabı olduğu bilinmektedir.⁷ Yine bu araştırmanın sonuçlarına göre endüstriyel girişimcilerin doğum yerlerine baktığımız zaman % 50'den fazlasının üç büyük şehir olan İstanbul, İzmir ve Bursa doğumlu olduklarını görüyoruz. Eğitim durumlarına göre ise bunların % 29.2'sinin üniversite, % 48.6'sının lise mezunu, % 11.6'sının ilkokul mezunu oldukları göze çarpmaktadır.⁸ Bu tabloya baktığımız zaman gördüğümüz olgu, Türkiye'de artık yöneticilerin aile bağlarının dışında bir takım faktörlerle endüstriyel yaşama katıldıklarıdır. Her ne kadar

⁶ Edwin J.Cohn, **Turkish Economic, Social and Political Change**, New York: Praeger, 1970, s.48-49.

⁷ Arif Payaşlıoğlu, **Türkiye'de Özel Sanayii Alanındaki Müteşebbisler ve Teşebbüsler**, Türk İktisadi Gelişmesi Araştırması Projesi, Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1961, s.9-10.

⁸ Nejdet Serin, **Türkiye'nin Sanayileşmesi**, Ankara SBF, 1963, s.230.

girişimcilerimiz kısıtlı bir sosyal temelden gelseler de, artık gelişimlerinin artan eğitim imkanları ile daha da ilerlediğini görüyoruz. Diğer bir deyimle, artık yönetimin daha çok eğitim almış bir kesimin eline geçmeye başladığını izlemekteyiz. Bu yıllarda orta ve kk işletmelerin daha çok aile şirketi görünümünde olduğu, çoğunluğunun geleneksel bir biçimde aile temeline oturduğu göze çarpmaktadır. şirketin sahipliği babadan oğula geçen bir biçimde ortaya çıkmakta, şirketin hisseleri de genelde aile üyelerinin veya aileye yakın kişilerin ellerinde bulunmaktadır. Bu da yönetim sürecinde patronların söz sahibi olduğunu ancak, şirketin gelişebilmesi için özellikle çocukların belirli konularda eğitim aldırılarak şirkete yönetici sıfatıyla katıldıklarını göstermektedir. Yani kapital ya babadan ya da kayınpederlerden girişimciye gelmekte ve ortaklıklar aile içersinde gerçekleştirilmektedir.⁹ 1970-1980 yıllarını büyük krizler (petrol), askeri müdahaleler ve Kıbrıs ıkartması ve siyasi bunalımlar içinde geçiren Türkiye, her ne kadar istenen gelişimin ardında kalan bir biçimde varlığını sürdürmekte ise de, dünyanın izlediği gelişimin de gerisinde kalmama mücadelesi içindedir. Bu dönemde Kamu yöneticilerinin özellikle genel müdür ve yardımcılarının politik nedenlerle sık sık değiştirilmesi, bu yöneticilerin gücünü zayıflatmakta ve riske girme eğilimini azaltmaktadır.¹⁰

1950-75 dönemine ilişkin olarak Prof.Dr.Mustafa Dilber řu eleştirilerde bulunmaktadır. Dilber'e göre, bu dönemin girişimcileri ekonomik kalkınmaya ters düşen kararlar almakta, yurt dışına para kaçırmakta ve gösteriş hevesiyle lüks tüketim yatırımlarına yönelmektedir. Bu dönemde, profesyonel yöneticiliğin ikinci plana itildiği, aile şirketlerinde st düzey yönetim pozisyonlarına, aile üyelerinin veya yakın akraba, eř ve dostun getirildiği gözlenmektedir.¹¹ Girişimcilerin bu sorumsuz tutumlarının hem basın, hem de niversite ve işçi kesimlerinden yoğun eleştiri aldığı yine

⁹ Serin, *op.cit.*, s.230.

¹⁰ K.Erdem, "Devlet işletmeciliği ve Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri", *İ.E.Dergisi*, C.7, S. 2, 1978, s.432.

¹¹ Dilber, *op.cit.*, s.11.

bilinen gerçekler arasındadır. Otoriter tutumların bu dönemde de yöneticiler arasında yoğun olarak görüldüğü ve bunun Türkiye’de Ataerkil aile yapısının ve toplumsallaşmanın bir sonucu olarak yansıdığı yapılan tartışmalardan görülmektedir. Aile yapısının özellikle kent kesimlerinde çekirdek aileye dönüşmesi ile belki bu durumun giderek azalma eğilimi göstereceği düşünülebilir. Ancak ailenin küçülmesine rağmen babanın aile bireylerinin yaşamlarını denetlemesinin hala daha geçerli olduğu ülkemizde, otoriter yapının daha uzun yıllar etkisini gösterebileceğini söyleyebiliriz.

Hüner Şencan’ın 1995 yılında yaptığı araştırmada da, otoriter kişiliğin hem üst hem de alt yönetim kademelerinde yaygın olduğu (% 3.7) görülmektedir.¹² Türkiye 70-80 li yılları bunalımlarla kapatarak, 1980 askeri darbesiyle yeni bir döneme girmiştir. Bu yıllar hem devlet idaresinde hem de bürokraside mühendis kökenli kişilerin yoğunlukla bulunduğu, daha çok teknokrat bir kesimin yönetimde egemen olduğu bir dönemi kapsamaktadır. 1980’lerin başlangıcında, hem devlet yönetiminde hem de bürokraside askeri rejimin etkileri yaşanmıştır. Türkiye 1980’lerde 24 Ocak Kararları olarak bilinen yeni ekonomik kararlar almıştır. Bu kararların bürokrat ve teknokrat kanattaki mimarı Turgut Özal idi. 24 Ocak kararlarından sekiz ay sonra gerçekleştirilen 12 Eylül müdahalesi Özal’ı ekonomi politikasının sorumlu mevkine oturtmaktadır. Böylece, 24 Ocak kararları askeri bir yönetim tarafından desteklenme şansına erişmiştir. Yeni yaklaşım, Türk ekonomisinin olanaklı olduğu ölçüde “serbestleşmesini yani devlet denetiminden kurtulması” ve “dış dünya ile bütünleşmesini amaçlamıştır.”¹³ Ancak, ülkede bu yeni model büyük sıkıntılar yaratmış ve ciddi olarak Bankerler krizi yaşanmıştır. Serbest bırakılan faizlere dayalı olarak piyasadan büyük paralar toplayan bankerler, bir süre sonra hükümetin getirdiği kısıtlamaların etkisiyle finansman sıkıntısına düşmüşler ve ard arda ya kaçmışlar ya da tasfiye edilmişlerdir.¹⁴ Bu büyük çalkantı sonrası Özal istifa ederek, Kasım 1983 seçimleriyle Başbakan olarak

¹² Şencan, *op.cit.*, s.126.

¹³ Emre Kongar, *21.Yüzyılda Türkiye*, Remzi Kitabevi, 1998, s.372.

¹⁴ Emin Çölaşan, *Banker Skandalının Perde Arkası*, İstanbul Milliyet Yayınları, 1984, s.164-175.

iktidara dönmüştür. Özel kesimin güçlendirilmesi amacıyla kalkınma planlarını en iyi kullanan ve uygulayan kişi olan Özal, böylece eski misyonunu daha da güçlenmiş olarak yerine getirme şansına kavuşmuştur. Özal dönemi, serbest piyasa ekonomisinin ve ihracata dönük üretim politikalarının geçerli olduğu, İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası)'nın kurulduğu, Kamu İktisadi Teşekküllerinde özelleştirmenin ön plana çıktığı, kısaca liberal ekonomi politikalarının önem kazandığı bir dönemdir. Ekonomik yapıda bu tür değişmeler sergilenirken acaba yönetim yapımızda neler değişmeye başladı? Doğal olarak Özal'ın politikalarına, hem eleştirel hem de yapıcı yönde söylenebilecek bir çok şey olabilir. Bunlar, medyada ve entellektüel kesimde uzunca tartışılmış ve yazılmıştır. Bu dönemdeki temel bir gelişme, hem kamuda hem de özel kesimde yeni bir takım yönetim politikalarının, değer ve tutumların giderek yer almaya başlamasıdır. Ancak, bu tutumlar özellikle kamu sektöründe “adam kayırma”, “iltimas” ve “rüşvet” gibi olumsuz bir takım yansımaları da beraberinde getirmiştir. Özal döneminde kamuoyunda “mafya” diye tanımlanan yer altı dünyası, gerek politikacılar, gerekse bürokratlar ile içiçe geçmiş bir biçimde, iş dünyasına egemen olmuş, yasadışı ilişkiler ve kara para muameleleri, toplumun ve piyasanın tüm değer yargılarını alt üst etmiştir.¹⁵ Genelde yaygın olarak vurgulanan, Özal yönetiminin Devleti ve hükümeti kullanarak, bireyleri ya da kuruluşları, rekabetçi ekonominin kurallarını hiçe sayarak zengin etmesidir. “Devleti küçültüyoruz” sloganının altında, bir yandan ekonomik politikada dışa açılma ve özelleştirme süreçleri başlatılırken, diğer yandan devlet gücü, sermayedarların yaratılmasında ve desteklenmesinde, rekabet kurallarını alt üst eden bir cüretle kullanılmıştır.¹⁶ Özal'ın “benim memurum işini bilir” sözlerinde ifadesini bulan rüşvet, Osmanlı'dan devir alınan ve kökü kazanamayan bir miras olarak özellikle tapu daireleri, gümrük ve belediyelerde giderek yaygınlaşmıştır. Elbette sosyal ve ekonomik ortamda başlayan bu bozulmaların genelde diğer kurumları bilhassa özel sektör ve yöneticilerini de etkilediğini söylemek yanlış bir şey olmayacaktır. Böylece bozulan kültür değerlerimiz zamanla bu sektöre

¹⁵ Kongar, *op.cit.*, s.414.

¹⁶ *Ibid*, s.415.

de yansımış olabilir. Çünkü, toplumun genel değerlerini, bu kurumlardan ayrı olarak irdelemek çok zordur. Genelde üretimlerinde yeterli sonuca ulaşamayan işletmelerin bozucu bir örgüt kültürüne sahip oldukları ve müşteri yerine iç politikaya odaklandıkları ve politik yapıdan etkilendikleri, ürünü yapan ve satanlar yerine diğer faktörlere, istatistiklere önem verdikleri Peters ve Waterman'ın bulguları arasındadır. Ancak, Özal döneminin politikalarının örgütlerin değişimine belki de en önemli katkısı, Türkiye'nin gündemine dışa açılma ile birlikte giderek modern teknolojiyi sokmuş olmasıdır. Küreselleşme ve modern dünya ile entegre olma, dinamik bir gelişimi ve örgütlerin yeniden evrensel standartlar çerçevesinde hem yönetimlerinde hem de üretimlerinde bir değişimi gerekli kılmıştır. Özellikle, yurtdışı ile ilişkilerin gelişmesi, yabancı sermayenin giderek ülkemize akması, yurt dışında eğitim gören modern anlayışa sahip öğrencilerin ve yöneticilerin ülkemize kazandırılması çabaları bu çağdaki örgütlerin kazançları olmuştur. Artık, Koç, Sabancı ve Enka gibi şirketler yurt dışında edindikleri tecrübeleri, ülkemize taşıyarak bu konuda çok olumlu adımlar atmışlardır. Dolayısıyla artık işle ilgili evrensel kültürel değerlerin, yavaş da olsa hem yöneticilere hem de çalışanlara yansıtılmaya çalışıldığı, modern yönetim teorilerinin akademik çevrede bilimsel toplantı ve dergilerde tartışılmaya başlandığı bir döneme girildiğini görüyoruz.

24 Ocak kararlarının sonunda ekonomi, 5 Nisan 1994 istikrar tedbirlerine ihtiyaç duyacak bir biçimde tıkanı. Ekonominin dış kaynak bağımlılığı, enflasyonist niteliği ve ekonomik büyümede imalat sektörünün öncülüğünü elinden kaçırmış olması, bu dönemde ki henüz aşılammış olan sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. 1990'lı yıllar ülkemizde gösterişin, makyajın, aşırı tüketim eğilimlerinin yansıdığı yıllar olarak görülmektedir. Öz'e değil ancak dış görünüme yönelik tutumlarımız hemen her alanda göze çarpmaktadır. Lüks villalarımız, beş yıldızlı otellerimiz, pahalı arabalarımız bulunmakta, ama standartlara uygun bir tek yolumuz bile bulunmamaktadır. İletişim yatırımlarımız sınırlı, buna karşın ilkökul öğrencilerinin ellerinde dolaşan cep telefonlarımız ve gereğinden fazla

TV kanalımız bulunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde sorun olarak nitelenen gösterişçi tüketim, ülkemizde ekonomi yönetimini son derece zorlaştırmakta ve bu görüş ekonomistlerin çoğunluğu tarafından paylaşılmaktadır.

1990'lar ve sonrası, ülkemizde aynı zamanda yeniden yapılanmayı ifade eden bir dönemi içerir. Ülkemiz artık bilgi toplumuna geçiş sürecini yaşamaktadır. Bunu hem yöneticiler hem de toplum olarak yaşamaktayız. İnsan yaşamı boyunca sürekli olarak yeni durumlar, yeni sorunlar ve yeni bilgilerle karşı karşıyadır. Sürekli olarak karşılaşılan sorunların çözümlenmesi ve yeni durumlara uyum sağlanması aslında yaşamın kendisidir. O halde yaşam, bir anlamda bireyin kendisi ve çevresine uyum sağlama ve sorun çözme sürecidir. Bu süreçte bireyler kadar onun içinde yaşadığı toplumlar da yer alır. Bir bütün olarak giderek hızlanan teknolojik ve sosyal gelişmeler, hızla artan bilgi birikimi, günümüzde bilginin temel güç olduğu bir toplumsal yaşam biçimini, diğer bir deyimle bilgi toplumuna geçiş sürecini başlatmıştır. Böylece insanın kendini geliştirme olgusu günümüzde giderek önem kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla içinde bulunduğumuz dönemde, toplum değişirken bireylerin örgütlerin ve yöneticilerin de bu değişime uygun bir uyum sürecini yaşadıklarını görüyoruz. Çünkü bilgi birikimi, sosyal olaylar, bunları izlemeye yarayan iletişim araçları, yöneticileri hızlı bir değişim süreciyle yüz yüze getirmiştir. Yöneticilerin özellikle kendini ilgilendiren yeni bilgiler edinmesi, bu bilgileri örgütsel ortamda kullanması ve bir alışkanlık haline getirmesi hem kendinin hem de örgütün başarısını arttıracaktır. Bu da bir uyum sürecini içermektedir. Bu uyumun sağlanması yöneticinin kendini geliştirme ihtiyacını giderme düzeyine ve bu konudaki çabalarına bağlıdır. Burada ifade ettiğimiz uyum, yöneticinin yaşamında yer alan yeni durumların üstesinden gelebilecek bilgi ve becerilere asgari düzeyde sahip olmasıdır.¹⁷ Yöneticiler bir yanda yerleşmiş değerler, gelenek görenekler ve mevcut örgüt kültürünün etkisiyle çalışırken, diğer yandan da bu değişen bilgiler, veriler doğrultusunda bunları uygulama ve başarılı

¹⁷ İlhami Fındıkçı, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları: 2, İstanbul, 1996, s.100-101.

olma durumuyla karşı karşıyadırlar. Bu gelişme ve çatışmalar, onun hem iş hem de sosyal yaşamına yansımaktadır. Yöneticinin aldığı meslek ve kültürel eğitim, zaman içerisinde yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle yoğun bir biçimde kendini geliştirme ihtiyacı içindedir. Eğer bunu başaramaz ise bu rekabet sürecinde geri kalacak ve başarısız olacaktır. Bu nedenle 90'lı yıllar yöneticilerimiz açısından bir öğrenme çağıdır. İletişim teknolojisinin baş döndürücü hızla geliştiği ve bilginin temel güç olmaya başladığı günümüzde yönetim bilimi de tüm bu gelişmelerden etkilenmiştir. Artık yöneticilik babadan öğrenilen bilgilerle ve el yordamıyla gerçekleştirilen bir iş olmaktan çıkmıştır. İşte ülkemiz bu aşamada bu sancıyı yaşamaktadır. Çünkü, bu becerilere sahip olan yönetici bulmakta hatta olanları da uygun bir biçimde eğitmekte zorlanmaktayız. Drucker'ın deyiimiyle, "Yönetim olgusunun ortaya çıkışı, bilgiyi sosyal bir süs ve lüks olmaktan çıkarmış ve ekonominin gerçek bir sermayesi haline getirmiştir. Yani artık patron olmayan yöneticilere ihtiyaç vardır. Çünkü yapılan çalışmalar her bireyin yönetici olamayacağını, yönetici olacak kişilerin belirli özelliklere sahip olmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Toplum, başarılı yöneticiler sayesinde kötüye giden büyük kuruluşların durumlarını nasıl düzelttiklerini sık sık görmekte ve izlemektedir. Günümüzde hızla gelişen bilgi artışı gerek yönetim ve yöneticileri gerekse de örgütleri etkisi altına almaktadır. Bu da bilgi temelli, yani öğrenen örgüt yapısını ortaya çıkarmaktadır. Öğrenen örgüt, temelde yöneticinin kendini ve örgütünü yeniden gözden geçirmesini ve bunu bir alışkanlık ve zorunluluk olarak yapmasını gerektirmektedir. Çünkü, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlaması oranında ayakta kalabildiklerini biliyoruz. Değişen koşullara uyum sağlayacak olan da yöneticinin kendisidir. Ancak Türkiye'de yönetici kimdir sorusunu sordüğümüz zaman genelde yöneticilerin mühendis kökenli olduklarını görüyoruz. Eskişehir'de 1999 senesinde yaptığımız iki araştırmada ki bu dört büyük işletmeyi içermektedir, yöneticilerin % 70'i mühendislik ve mimarlık fakültesi mezunlarıdır. İmalat sektöründe bu çok yaygın bir özelliktir. Bu yöneticilerin karar stillerine baktığımız zaman ise genelde dört karar stili olan Doğrudan, Analitik, Kavramsal ve Davranışsal modellerden, analitik stili tercih

ettikleri görülmektedir (% 45.1).¹⁸ Bu modeldeki yöneticiler karmaşık sorunları tercih eden ve bunlara tam açık olmayan bilgilerle çözümler getiren, alternatifleri dikkatlice analiz eden, yaratıcı yöntemler kullanmaya istekli, sorunları bir fizik problemi gibi görüp çözmeye çalışan insanlardır. Bunun da en büyük nedeni aldıkları eğitimidir. Çünkü, çalışma alanları mekanik boyutta olduğundan insana ilişkin sorunlar karşısında düşünerek buna göre çözümler üretmektedirler. Bu tür düşünme belki mekanik sorunlarda başarılı olsa da insana ve örgüte ilişkin kararlarda bazen başarısızlıkları getirebilmektedir. Bu nedenle yöneticilik eğitimi yanında, yöneticilerin yeni gelişmeleri ve insana yönelik bilgiyi öğrenebilecekleri, gelişmelere uyum sağlayabilecekleri, iş başındaki eğitimleri de önem kazanmaktadır. Nitekim, büyük örgütlerde gördüğümüz İnsan Kaynakları Departmanları genelde bu tür amaçlar için kurulmaktadır. Ancak, yöneticilerin aldığı yöneticilik eğitimi ve zaman zaman katıldığı eğitim çalışmalarının günümüz koşullarında yetersiz kaldığı da bir gerçektir. Özellikle Kamu Sektöründe bu durum çok daha sorunsaldır. Yeni bir çağın başlangıcında herşeyin değişmekte olduğu bir dönemde yönetim ve yönetici boyutundaki bilgi ve beceri geliştirici programların yanında insana yatırım önceliğinin gerçekleştirilmesi gereklidir. Geleceğin bilgi toplumları arasında yer almak isteyen ülkemizin bilgiye ve insana yatırım yapması zorunluluk olarak gözükmektedir. Buradaki sorumluluk devletin kendisi kadar işletmelerin kendilerine hatta diğer toplumsal kurumların duyarlılığına da bağlıdır. Geleneksel kültürel yapımızın yavaş da olsa değişme gösterdiği ülkemizde, yöneticilerimizin bu yapıdan etkilenmeleri çok doğaldır. Bu değişen süreçte rol oynayan çok önemli bir kurum ailedir. Özellikle çocuk yetiştirilmesi sürecinde, çocuğun başarı güdüsünü olumlu yönde etkileyecek biçimde davranılması, aşırı koruyucu veya hoşgörülü ya da aşırı otoriter yetiştirme tutumlarının terk edilmesi de önem taşımaktadır.

¹⁸ Ayça ŞAKAR TÜMER, "Endüstriyel Örgütlerde Karar Stilllerinin Belirlenmesi ve Bir Uygulama Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Clark, E. "Osmanlı Sanayi Devrimi", Çev. Y.Cezar, **Belgelerle Türk Tarih Dergisi**, C.14, S.82-8384, 1970.

Cohn J., Edwin. **Turkish Economic, Social and Political Change**, New York: Preaper, 1970.

Çölaşan, Emin. **Banker Skandalının Perde Arkası**, İstanbul Milliyet Yayınları, 1984.

Dilber, Mustafa. "Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış" **Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi**, İstanbul 1981.

Erdem, K. "Devlet İşletmeciliği ve Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri", **İ.E. Dergisi**, C.7, S.2, 1978.

Fındıkçı, İlhami. **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları: 2, İstanbul, 1996.

Gellerman, S. **Behaviour Sciences in Management**, Penguin, 1974.

Kıraç, Can. **Anılarımla Patronum Vehbi Koç**, Milliyet Yayınları, 13. Baskı, 1985.

Kongar, Emre. **21.Yüzyılda Türkiye**, Remzi Kitabevi, 1998.

Önsoy, Rifat. **Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii ve Sanayileşme Politikası**, T.İş Bankası, Kültür Yayınları, No: 291, 1988.

Payaslıoğlu, Arif. **Türkiye'de Özel Sanayii Alanındaki Müteşebbisler ve Teşebbüsler**, Türk İktisadi Gelişmesi Araştırması Projesi, Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1961.

Robbins, S. **Essentials of Organizational Behaviour**, Prentice Hall, 1982.

Serin, Nejdet. **Türkiye'nin Sanayileşmesi**, Ankara SBF, 1963.

Şakar, Ayça. "Endüstriyel Örgütlerde Karar Stillerinin Belirlenmesi ve Bir Uygulama Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

Şencan, Hüner. "Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C.24, S.2, Kasım 1985.