



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİLERİN KARAR VERME STİLLERİNE
ETKİSİNDE YÖNETİCİ TUTUMLARININ İNCELENMESİ:
DIŞ TİCARET FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMEL ÖZELKAN

Tez Danışmanı
PROF. DR. GÜLTEN GÜMÜŞTEKİN

ÇANAKKALE – 2022



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİLERİN KARAR VERME STİLLERİNE
ETKİSİNDE YÖNETİCİ TUTUMLARININ İNCELENMESİ:
DIŞ TİCARET FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMEL ÖZELKAN

Tez Danışmanı

PROF. DR. GÜLTEN GÜMÜŞTEKİN

ÇANAKKALE – 2022



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Emel ÖZELKAN tarafından Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN yönetiminde hazırlanan ve **17/08/2022** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Karar Verme Stilllerine Etkisinde Yönetici Tutumlarının İncelenmesi: Dış Ticaret Firmaları Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

(Danışman)

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

.....

.....

.....

Tez No : 10493572

Tez Savunma Tarihi : 17/08/2022

.....

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Enstitü Müdürü

..../...../2022

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

(İmza)

Emel ÖZELKAN

17/08/2022

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleştirilmesinde, çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen saygı değer danışman hocam Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN'e, kıymetli önerileri için Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY'a, katkılarından dolayı Dr. Aslı BEK'e, Dr. Öğr. Üyesi Nahit BEK'e ve Merve Gözde DURMAZ'a ve son olarak değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

Emel ÖZELKAN

Çanakkale, Ağustos 2022



ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİLERİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİNDE YÖNETİCİ TUTUMLARININ İNCELENMESİ: DIŞ TİCARET FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Emel ÖZELKAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

17/08/2022, 67

Örgütlerde yönetim kademelerinde bulunan kişilerin kurumsal alanda aldıkları kararlar buldukları örgütün başarısını direk etkileyecek öneme sahiptir. Örgütlerde yöneticilerin alacakları kararlar örgütün iç ve dış çevresinden etkilenir. Bu çalışmada yöneticilerin karar verme stillerinin örgütün iç çevresini oluşturan örgüt kültürünün etkisi altındaki tutumları incelenmiştir. Çalışma dış ticaret yapan firmalar üzerine nitel bir alan araştırmasıdır. Bu kapsamda İstanbul'da faaliyet gösteren kurumsal ve aile firması yapısında olan 10 adet dış ticaret firmasının dış ticaret bölüm yöneticileri ile mülakatlar yapılmış, organizasyon yapısının örgüt kültüründeki ve yöneticilerin karar verme stillerine etkileri araştırılmıştır. Aile işletmelerinin aksine kurumsal yapıyı benimseyen işletmelerin örgüt kültürlerinin pozitif yönlü bir eğilim gösterdiği ve dış ticaret yöneticilerinin bölümleri ile ilgili kararları almada büyük oranda etkili oldukları görülmüştür. Karar verme stillerinden, çoğunlukla duygusal karar verme stili hâkimken, bunun yanında kararlı stil ve hiyerarşik stil tutumlarının da var olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Karar Verme Stilleri, Dış Ticaret Yönetimi

ABSTRACT

INVESTIGATION OF MANAGERS' ATTITUDES ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE DECISION-MAKING STYLES OF THE MANAGERS: A RESEARCH ON INTERNATIONAL TRADE COMPANIES

Emel ÖZELKAN

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

17/08/2022, 67

The decisions taken by those at the management levels in the organizations have an importance that will directly affect the success of the organization they are in. The decisions taken by the managers in organizations are affected by the internal and external environment of the organization. In this study, the attitudes of managers' decision-making styles under the influence of organizational culture, which constitutes the internal environment of the organization, were examined. The study is a qualitative field research on international trade companies. In this context, interviews were conducted with the international trade department managers of 10 international trade companies operating in Istanbul, which are corporate and family companies, and the effects of organizational structure on the organizational culture and the decision-making styles of the managers were investigated. Contrary to family businesses, it has been seen that the organizational cultures of the businesses that adopt the corporate structure show a positive trend and that international trade managers are largely effective in making decisions about their departments. As decision making style, it has been observed that the managers adopt mostly emotional decision making, and then stable and hierarchical styles are available.

Keywords: Organization Culture, Decision Making Styles, International Trade Management

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

1

GİRİŞ

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, YÖNETİCİLERİN KARAR VERME STİLLERİ VE YÖNETİCİ TUTUMLARINA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. Örgüt Kültürü.....	3
2.1.1. Kültür Kavramının Tanımı.....	3
2.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi.....	5
2.2. Aile İşletmelerinin Tanımı, Kapsamı, Özellikleri ve Nepotizm	6
2.2.1. Aile İşletmelerinde Yaşanılan Sorunlar	8
2.2.2. Aile İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkları.....	9
2.2.3. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) Kavramı	10
2.3. Kurumsal Yönetim Kavramı.....	11
2.3.1. Kurumsal Yönetimin Amaçları.....	12
2.4. Yönetimde Karar Verme Stilleri.....	14
2.4.1. Rastgele – İçsel Bilgi Toplama Stili.....	15
2.4.2. Rastgele – Dışsal Bilgi Toplama Stili.....	15

2.4.3.	Duyum Temelli Karar Verme Stili.....	15
2.4.4.	Sezgi Temelli Karar Verme Stili.....	15
2.4.5.	Uzun Vadeli Düşünmeye Yer Vermeyen Karar Verme Stili.....	16
2.4.6.	İtaatkâr Karar Verme Stili.....	16
2.4.7.	Duygusal Karar Verme Stili.....	16
2.4.8.	Kararlı Stil.....	16
2.4.9.	Esnek Stil.....	16
2.4.10.	Hiyerarşik Stil.....	17
2.4.11.	Bütünleştirici Stil.....	17
2.4.12.	Bağımlı Karar Verme Stili.....	17
2.4.13.	Kaçınmacı Karar Verme Stili.....	17
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		
DIŞ TİCARET		18
3.1.	Dış Ticaret Yönetimi.....	18
3.1.1.	İhracat.....	20
3.1.2.	İthalat.....	21
3.1.3.	Kambiyo Süreci ve Ödeme Şekilleri.....	22
	Ödeme Şekilleri.....	23
3.1.4.	Gümrük, Serbest Bölge ve Antrepo Uygulamaları.....	24
	Gümrük.....	24
	Serbest Bölgeler.....	24
	Antrepo Uygulamaları.....	26
3.1.5.	Teşvikler, Devlet Destekleri ve İhracat Kredileri.....	26
3.1.6.	Finansman ve Kur Risk Yönetimi.....	27
3.1.7.	Lojistik Süreci ve Sigorta İşlemleri.....	28
3.1.8.	İhracat Pazarlama Aşaması, Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	29
3.1.9.	Ticari İngilizce Becerisi, Etkili Yazışma.....	30
3.1.10.	Uluslararası Ticaret Hukuku.....	30
3.1.11.	Kriz Yönetimi.....	31
3.1.12.	Yönetim ve Organizasyon Süreci.....	32
3.2.	Geleneksel Dış Ticaret Kuramları.....	33
3.2.1.	Merkantilizm.....	33

3.2.2.	Fizyokrasi.....	33
3.2.3.	Mutlak Üstünlükler Kuramı.....	34
3.2.4.	Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı.....	35
3.2.5.	Hecksher – Ohlin Kuramı.....	35
3.3.	Yeni Dönem Dış Ticaret Kuramları.....	36
3.3.1.	Nitelikli İş Gücü Kuramı.....	36
3.3.2.	Monopolcü Rekabet Kuramı.....	36
3.3.3.	Endüstri İçi Ticaret Kuramı.....	37
3.3.4.	Ölçek Ekonomileri Kuramı.....	37
3.3.5.	Tercihlerde Benzerlik Kuramı.....	37
3.3.6.	Teknoloji Açığı Kuramı.....	38
3.3.7.	Ürün Dönemleri Kuramı.....	38
3.3.8.	Ürün Farklılaştırılması Kuramı.....	38
3.3.9.	Rekabetçi Üstünlükler Kuramı.....	39

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ TİCARET FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA VE YÖNTEM

40

4.1.	Araştırmanın Amacı	40
4.2.	Araştırmanın Yöntemi.....	41
4.3.	Araştırmanın Örneklemi.....	42

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

43

5.1.	Temalara İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	46
5.2.	Görüşmelerin Haritalandırılarak Gösterimi.....	52

ALTINCI BÖLÜM
SONUÇ ve ÖNERİLER

55

KAYNAKÇA	58
EKLER	I
EK 1. ETİK KURUL İZİN BELGESİ	I



SİMGELER VE KISALTMALAR

KDV	Katma değer vergisi
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
vd	Ve diğerleri
vb	Ve benzeri
%	Yüzde oranı



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farkı	10
Tablo 2	Temalar ve kodlamaları	44
Tablo 3	Kod sistemi	46



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Yöneticilerin şirket yapısına ilişkin ifadelerinin sıklığı	47
Şekil 2	Yöneticilerin örgüt kültürü temasına ilişkin ifadelerinin sıklığı	48
Şekil 3	Yöneticilerin örgüt kültürü temasının haritalandırılarak gösterilmesi	48
Şekil 4	Dış ticaret bölümünde görev tanımlarının oluşturulması temasına ilişkin ifadelerin sıklığı	49
Şekil 5	Dış ticaret mevzuat takibi temasına ilişkin ifadelerin sıklığı	50
Şekil 6	Karar verme sürecine ilişkin ifadelerin sıklığı	50
Şekil 7	Karar verme sürecindeki etkin görüşe ilişkin ifadelerin sıklığı	51
Şekil 8	Organizasyon şemasına ilişkin ifadelerin sıklığı	52
Şekil 9	Personel özelliklerine ilişkin ifadelerin sıklığı	52
Şekil 10	Tüm görüşmelerin haritalandırılarak gösterilmesi	54

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Karar verme kavramı, birçok alternatif arasından, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için en uygun olanı seçme davranışıdır (Güngör ve Özcan, 2021: 120). Düşünsel yönden, eylemlerin gerçekleştirildiği son aşamadır ve insanların yaşamlarını şekillendirdiği için önemli bir süreçtir (Kıral ve Deliveli, 2019: 163). Bireysel alınan kararlar, insan yaşamını etkiler iken örgüt yönetimlerinde, yöneticilerin alacakları kararlar çalışanları ve örgüt faaliyetlerini etkilemesi açısından farklı bir öneme sahiptir.

İşletme faaliyetlerinin her türlü bir kararla başlar ve yöneticiler içinde buldukları örgütün amaçlarına ulaşabilmek için başarılı kararlar almak durumundadırlar. Yöneticilerin aldıkları kararlar örgüt başarısı ile doğru orantılıdır (Topal, 2013: 65). Yöneticiler karar verme eylemi sırasında çevresinden ve içinde bulunduğu toplumun değer yargılarından etkilenirler. Bu açıdan verilen kararlar bir kişi tarafından verilmiş olsa da birçok faktörden etkilenir (Tekin, 2009: 26). Bu faktörlerden geliştirmiş oldukları alışkanlıklar da yöneticilerin karar verme stillerini oluştururlar (Nas, 2010: 42).

Karar verme stillerinin oluşumunda yöneticinin etki alanında olan faktörlerden birisi de örgütün yapısıdır. Örgütteki bilgi akışının, iletişim sisteminin, hiyerarşik yapının, iş bölümü, denetimin, statüler ve rollerin oluşturduğu iç dinamikler karar verme üzerinde oldukça etkilidir (Tekin, 2009: 27). Organizasyon yapısında, hiyerarşik yapı ve haberleşme ağında meydana gelebilecek kopukluklar, yöneticilerin karar verme stillerini olumsuz etkilerler. Örgütte hâkim olan yapı otokratik olması ve yöneticilerin de tek başına karar verme yetkisinin olmaması, karar verme ve sorumluluk duygusu üzerinde olumsuz bir etki bırakarak her türlü karar için üst yönetime başvurmasına neden olur. Bu da yöneticiye olayları farklı açıdan değerlendirme fırsatı sunmamaktadır (Karakaya, 1998: 45).

Örgütlerin iç yapılarını şekillendiren bir diğer faktör de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, amaçları destekleyerek hedefe ulaşacak stratejileri, çalışma ilkelerini, tutumlar, davranışlar, normlar ve gelenekleri oluşturan bir sistemin parçasıdır ve bu sistem bir kimliği meydana getirir. Örgütteki her bireyin uyum sağlamasının beklendiği bu kimlik örgüt kültürü olarak tanımlanabilir (Topal, 2013: 17). Bu bilgilerin rehberliğinde, bu çalışma örgüt

kültürünün yöneticilerin karar verme stillerine etkisinde yönetici tutumlarını incelemektedir. Çalışmaya örnek oluşturacak yöneticiler, belirlenmiş örgütlerin dış ticaret bölüm yöneticilerinden oluşmaktadır.

Dış Ticaret en genel ifade ile mal ve hizmet alım-satım faaliyetlerinin ulusal sınırlar dışına çıkılması ile yapılan ticaretin tümüne verilen addır. Ticarete konu olan ülkelere sağladığı yabancı para girdisi ile ekonomik kalkınmada çok önemli bir yöntemdir. Ülkeler arası ticarete büyüme, İkinci Dünya Savaşı sonrası yaşanan gelişmelere bağlı olarak artmış 90'lı yıllara gelindiğinde de hız kazanmıştır (Yıldırım, 2019: 25). Dünyanın şu anki küreselleşme süresi içinde, ulusal sınırlar zamanla kendini siyasi sınırlara bırakmış, dış ticaretin önemi artmış ve firmalar faaliyet alanlarını da hızla uluslararası piyasalara göre şekillendirmiştir.

Bu araştırmada örgüt yapısı kavramı, aile şirketleri ve kurumsal yapı olarak incelenmiş, örgüt kültürü ve yönetimin karar verme stilleri üzerinde literatür taraması yapılmıştır. Dış ticaretin yönetim süreçleri ve dış ticareti bilimsel açıdan ele alan kuramlar konunun özgünlüğünü ve önemine katkı sağlaması amaçlı incelenmiş, literatürde yer verilen geleneksel ve yeni dönem dış ticaret kuramları belirtilmiştir. Konunun araştırma kısmında dış ticaret bölüm yöneticileri ile görüşülmüş, örgüt yapıları tespit edilmiş, karar verme süreçleri araştırılmış, örgüt kültürü ve karar verme stilleri arasındaki tutumlar belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, YÖNETİCİLERİN KARAR VERME STİLLERİ VE YÖNETİCİ TUTUMLARINA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgüt kültürünün temelini oluşturan kültür kavramı ve kültürü meydana getiren unsurlar ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Sonrasında ise örgüt kültürü kavramının tanımı yapılarak teze konu olan yönetimsel tutumlar ortaya konmuştur.

2.1. Örgüt Kültürü

Tanımlarından birinde “örgüt içerisinde iş yapma ve yürütme biçimi” olarak açıklanan örgüt kültürü kavramı aşağıda detaylı olarak incelenmiştir. Öncelikle kavramın çıkış noktası olan kültür kavramı ve örgüt içerisindeki aile bireylerinin oluşturduğu yapı, nepotizm kavramı tanımlanmıştır.

2.1.1. Kültür Kavramının Tanımı

Kültür, toplumların parçası olan insanların tecrübelerinden elde ettiği ahlak, bilgi, gelenek, sanat, vb. alışkanlıklarını kapsayan bir bütündür (Berberoğlu, 1990: 153). İnsan topluluklarının gelişimindeki özellikler, tarihi süreci, üretim yapma biçimleri, toplumsal ilişkileri kültürleri ile ilgilidir ve toplumların yaşam biçimidir (Şahin, 2010: 22). Kültür, etnik gruplar, organizasyonlar gibi alt toplumsal birimleri içinde barındıran bir kavram olarak değerlendirilerek bu grup ve organizasyonlarda paylaşılmış düşünce, davranış, alışkanlık, tutum, ilkeler benzeri duygusal ve mantıksal özelliklerin tümünü de içine almaktadır (Aydınlı, 2003: 80). Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, kültür ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak özelliklerini Köse vd. (2001: 222) şu şekilde özetlemişlerdir:

- Kültür, toplumları birbirlerinden ayırmak için bir nevi markalaşmış bir ayrışmadır.
- Kültür, toplum değerlerini bütünsel ve sistematik bir şekilde taşıyan bir kavramdır.
- Kültür, toplumun tüm bireyleri tarafından paylaşılır.

- Kültür, toplumdaki birlikteliğin temel taşıdır.
- Kültür, davranışların öğrenilmiş şeklidir.
- Kültür, sosyal yapılaşmanın bir kopyasıdır.
- Kültür, değişebilir bir yapıdır.
- Kültür, toplumdaki sosyal kişilik oluşumunda egemen bir faktördür.

Kültürü Meydana Getiren Unsurlar

Temel kültür unsurları her kültürde maddi ve manevi olarak ele alınmaktadır ve aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırılmaktadır.

Maddi Kültür: Topluma ait eserler ve aletler, kullanılan teknoloji gibi doğal süreçler ile oluşmamış, insan eli ile yapılmış değerlerdir (Uğuz, 1999: 6).

Manevi Kültür: Din, dil, inançlar, ahlak, tutumlar, eğitim, estetik, kural ve kaideler, politik hayat ve sosyal örgütler olarak belirtilebilir (Uğuz, 1999: 6).

Karşı Kültür: Sosyoekonomik ve politik olarak toplumda yerleşmiş olan okul, aile, örgütler, kitle iletişim araçları ile nakledilen tüm genel kabul görmüş kültürü reddederek değişik alanlarda yapay bir kültür oluşurmaya çalışan, bu yaklaşımları ile toplumdaki anlayış sınırlarını zorlayan, toplumun değer ve normları ile karşı görüş oluşturan, tüm politik ve sosyal düzenin karşısında olan değerlerdir (Büte, 2018: 11).

Genel Kültür: Genel kültür; bir ülkenin yada toplumun, tüm sosyal gruplarında ve tüm coğrafyasında hakim olarak benimsenmiş ve yaşatılan unsurlardır (Köse vd., 2001: 223).

Alt Kültür: Bağlı olduğu toplumun temel kabul görmüş değerlerini kabul ederek kendisini diğer gruplardan ayırıtıran norm, yaşam biçimi ve değer yargıları olan, ulusal

kültür çizgilerini taşıyan ancak kendi özel iç-dış çevre özellikleri olan yapılardır (Aydınlı, 2003: 80).

Kendilerine has bir yönetim şekli ve işleyişi olan örgütler genel kültürün bir alt kültürüdür ve örgütü oluşturan kişiler değişik kültürlerden ve değişik bölgelerden gelebildikleri gibi geldikleri bölgenin kültürünü taşırlar ve içinde buldukları kültürü de benimserler (Büte, 2018: 10).

2.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Örgüt: belli amaçlara ulaşmak için örgütteki kişilerin gayretlerinin eş güdüldüğü bir yönetim işlevi, hedef, insan ve teknolojinin etkileşimde olduğu bir sistem, belli bir kişiliğe sahip ve kendine ait bir kültürü olan işleri, mevkileri ve iş görenleri ve ayrıca bunlar arasındaki iletişim ve yetki ilişkilerini belirleyen bir yapıdır (Yalçınsoy vd., 2017: 133).

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler bütünü, örgüt içerisinde iş yapma ve yürütme biçimi olarak tanımlanabilir (Köse vd., 2001: 227). Bir örgütü diğerlerinden ayırtıran, grubun algısını, davranış ve düşüncelerini belirginleştiren, içsel bütünlük sağlayan ve dış dünyaya uyumunu yakalayan, kurucusunun, liderlerin ve üst yönetimin felsefesini yansıtan, örgütteki tüm bireyler tarafından kabul gören ve paylaşılan, semboller, değerler ve yorumlar bütünü, mantığın toplu planlamasıdır (Şimşek, 2014: 15; Abu- Jarad, Yosuf ve Nikbin, 2010: 34-35).

Örgüt kültürü gittikçe artan bir değer kazanarak, gelişen ve değişen çevrede varlıklarını sürdürmeye çalışan firmalar için büyümelerine ve gelişmelerine, sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamalarını gerektirmiş, bu açıdan da örgüt içerisindeki bir takım değerlerin varlık kazanılarak bu değerler içerisinde çalışılması noktasında önemli bir yer edinmiştir (Büte, 2010: 14).

Örgütsel amaçlara ulaşmada örgüt kültürünün önemli bir rolü vardır ve mevcut iş yapan personeli ve örgütsel verimliliği doğrudan etkiler bir yapıya sahiptir. Örgüt kültürü örgütün, vizyon, misyon, stratejik planlar ve örgüt şeklini belirler ve olası bir değişiklik durumunda da değişim altyapısı örgüt kültürü referansı ile sağlanır (Yılmaz, 2019: 5). Örgüt içindeki belirsizlikleri minimum düzeye indirerek neyin nasıl yapılacağına netlik getiren örgüt kültürünün üstlendiği bazı işlevler vardır. Bu işlevlerin bazılarını Şahin, (2010: 25) aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

- Bir örgütü, diğerlerinden ayıran sınırların oluşumunda örgüt kültürü belirleyici bir etmendir.
- Örgüt üyelerinin örgüte karşı kimlik duygularını aşılacaktır.
- Örgüt içerisindeki ortak değerlere bireysel değerlerden daha çok bağlanılmasını sağlamaktadır.
- Örgüt üyelerinin işbirliği ve dayanışma isteklerini arttırmaktadır.
- Örgüt üyeleri arasında bir kontrol sistemidir. Bir denetim mekanizması hizmeti görebek bireylerin tutumlarını ve davranışlarını şekillendirerek bir anlama bağlayan denetim sistemidir.
- Örgüt ile örgüt üyeleri arasındaki uyuma pozitif yönlü katkı sağlamaktadır.

Örgüt kültürünün, bir örgütün iş yapma süreçleri ve yönetim sistemini önemli ölçüde etkilediği literatürde yapılan detaylı çalışmalardan da izlenmiştir. Ancak bu çalışmada örgüt kültürü ile ilgili diğer çalışmalardan çıkarımlar sağlanarak, örgütteki kültürü, aile ilişkilerinin yoğun olduğu, nepotizmin (akraba kayırmacılığı) yaşandığı ve kurumsal (kapitalist) işletmeler anlayışının yoğun olduğu işletmeler olarak ayrı değerlendirmeler yapılarak incelenecektir. Yapılan karşılaştırma sonrası her iki yapıya sahip örgütlerin örgüt kültürünün, yönetimi, özellikle dış ticaret yönetimini ne şekilde etkilediği ve bu etkileşimin yönetimin karar verme stilinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığı ve yönetici tutumları araştırılacaktır. Bu anlamda çalışmanın bundan sonraki kısımlarında aile ve kurumsal yapı işletmelerinin tanımları ve özellikleri üzerinde durulacaktır.

2.2. Aile İşletmelerinin Tanımı, Kapsamı, Özellikleri ve Nepotizm

Aile işletmesi, ailenin geçimi amaçlı kurulan, mirasın bölünüp dağılması önlemi fikri ile hareket eden, aile içinden en az iki ferdin finansal kontrolü elinde bulundurduğu, yönetim kademelerinde aile fertlerinin görev aldığı, en az iki kuşağın aile bireylerinden istihdam edildiği, akrabalık bağına sahip kişilerin mal veya hizmet üretimi yapmak için bir arada bulunarak kurdukları, kâr amacı güden sosyal örgüte denilmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010: 3). Çetinkaya vd. (2017: 122) de aile işletmeleri kavramına ait tanımlarından çıkardıkları ortak özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Genellikle basit bir işletme yapısındadır ve küçük ölçeklidir.
- Sosyal oluşumunda kendine has gelenek ve kültüre sahiptir.
- Yöneticisi çoğu zaman kurucusu ile aynı kişidir.
- Yönetim kurulu üyeleri aile fertlerinden oluşur.
- İşletme kararlarında kurucu olan yönetici ya da ailenin en büyük ferdi çoğunlukla son karar merciidir.
- İşletmenin yönetimi yeni bir kuşağa aktarıldığında finansal, sosyal ve kültürel sermaye de aktarılır.
- Görev dağılımları, sorumluluklar ve yetki net değildir.
- İş süreçlerine, gerekli beceri, yetenek ve tecrübe sahibi kişiler yerine aile bireyleri yerleştirilmiştir.
- Terfi ve yükselmelerde akrabalık ve aile ilişkileri ağır basmaktadır.
- Olası bir başarısızlık durumunda aile bireyleri dışındaki kişiler sebep gösterilmektedir.
- İş gören devir hızı daha yüksektir.

2.2.1. Aile İşletmelerinde Yaşanılan Sorunlar

Aile işletmelerinin öncelikli sorunu kurumsallaşamamalarıdır. İş bölümünün kimler üzerinde yoğunlaşması gerektiği net olmadığı için şirket içerisinde yaşanacak olumsuzluklar duygusal ilişkilerin de doğru yönetilememesinden çözülemez bir durum olabilir. Kuşaklar arası değişimde ikinci nesil, örgüt kuruluşunda bulunmuş ilk neslin vefatından sonra çatışma yaşayabilir. İlk nesil yeterince eğitilmiş olmamasına rağmen duygusal açıdan örgüte bağlanmış olduğundan işin gerektirdiği özellikleri bilmektedir. Kuşak değişimlerinde güncel toplum ve işletme yapıları hakkındaki anlayış değişiklik gösterebilir. Bu durum da eski kuşak ve yeni kuşak yönetimleri arasında sorun yaratabilir (Yücel ve Özkalan, 2012: 254). Aile işletmelerinde çalışanlar yetenekleri ve tecrübeleri olan fertler değil, aile tarafından korunan ve sahiplik hissedilen fertler olarak görülmektedir. Bu durum aile içinden olmayan çalışanlara karşı farklı muamele kurulduğu fikrini gündeme getirebilir. Bu da aile dışı çalışanların kayırmacılık yapıldığı düşüncesine kapılmalarına neden olabilir (Çetinkaya vd., 2017: 123). Aile işletmelerinde yönetimin tüm işlevlerinin etkin çalışabiliyor olmasına yönelik bir takım sorunlar oluşabilir. Oluşan bu sorunları planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol sorunları olarak aşağıdaki gibi tek tek incelemek gerekmektedir.

Planlama Sorunları: Aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesi beklenirken, yönetimin aile üyeleri arasından değil bir üst düzey beyin takımı olarak kurulması daha faydalı olabilir. Bu beyin takımının işletme hedefleri doğrultusunda, işletmenin değerleri ve alternatif olabilecek stratejilerini denetleyerek uygun yöntemin seçilmesine, iç ve dış çevre analizleri yaparak bilimsel yöntemleri uygulamaya ve stratejik planlama yapmaya katkı sağlaması beklenmektedir (Dökümbilek, 2010: 29).

Örgütlenme Sorunları: Aile işletmelerinde, personelin eğitim, tecrübe ve yeteneklerinden çok aile üyesi olanlardan oluşması nitelikli çalışan eksikliğini ortaya çıkarabilmektedir. Evlilikler ile kişilerin üst konumlarda olması ileride akrabalık ilişkilerinde yaşanılan sorunlar ile birleşerek işletme dengelerini bozabilmektedir. Örgütte lider yetiştirilmesinin önemsenmemesi, eğitim, maddi ve manevi ödüller gibi motivasyonların

eşit düzeyde sağlanamaması örgütlenme aşamasındaki sorunlar olarak gösterilebilir (Karabulut, 2008: 652).

Yürütme Sorunları: Aile işletmelerinde, emir ve kumanda ilişkileri bulunmayabileceğinden uygun iş bölümleri oluşturulmamış olabilir ve çalışanların her işi yapabileceği düşünülebilir. Ancak sorun olması durumunda sorumlu kimsenin tespit edilmesi mümkün olmayabilmektedir. Aile büyüklerine duyulan itaatten ötürü lider motivasyonu ve isteği yetersiz olabilmektedir. Yönetime dair bilgi sisteminin olmayışı ya da etkin kullanılmaması iletişimde sorunlar yaratabilmektedir (Tanta vd, 2008: 584-585).

Koordinasyon Sorunları: Örgütlerde yaşanan eşgüdüm sorunları, işlerin normalinden daha uzun süreler içinde gerçekleşmesine ya da yapılan işin tekrarına, hatta tüm sürecin yenilenmesine dolayısı ile verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır (Yücel ve Özkalan, 2012: 259-260). Örgüt içinde ve dışında koordinasyonu aile üyelerinin sağlıyor olması, aynı zamanda profesyonel çalışanların ihmal edilerek haberleşme yönünde teknolojik yöntemlerden uzak kalarak toplantılara çağırılmamaları da bu alanda yaşanan diğer sorunlara sebep olabilmektedir.

Kontrol Sorunları: Aile şirketlerinde düzensiz kontrol sistemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu kontrol sisteminde profesyonel yaklaşım yerine öz seziler ön plana geçerek yönetici, istatistiki veriler, yazılı belgeler, rapor ya da analizleri yerine, aile içerisindeki güvenilir olduğunu düşündüğü kişilerin görüş, düşünce ve yorumuna önem verir (Dökümbilek, 2010: 34). Bu şekilde uygulanan kontrol sisteminde hatalı bilgilendirme yapılması olasılığı yüksek olup etkili bir kontrol sağlanması mümkün değildir.

2.2.2. Aile İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkları

Aile işletmelerini kapitalist işletmelerden gerçekçi ve tam bir şekilde ayırtırmak mümkün olmamaktadır. Ancak bazı belirgin farklılıklar Tablo1’de özetlenmiştir.

2.2.3. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) Kavramı

Örgütlerde, istihdam ya da terfi süreçlerinde, bir kimsenin liyakatı (eğitim düzeyi, yeteneği veya başarısı vb) dikkate alınmadan sadece akrabalık ilişkileri gözetilerek ilgili pozisyona yerleştirilmesi nepotizm olarak adlandırılır (Kurt, 2009: 61). Başka bir ifade ile, sahip olduğu mevki ailesinin faydasına olacak şekilde suiistimal eden kişilerin göstermiş olduğu davranıştır (Ford ve McLaughlin, 1985: 57). Nepotizm örgütlerin, aile kavramından bağımsız özgün bir kişilik ve kimlik kazanmasına engel bir anlayış olarak örgüt içerisinde aile tartışmalarına, nesil farklılıkları ile oluşan çatışmalara, kaliteli ve yeterli donanıma sahip yöneticilerin örgütten uzaklaşmasına ve örgüt içi bağların zayıflamasına sebep olmaktadır (Özler ve Gümüştekin, 2007:443).

Tablo 1

Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farkı

Örgüt Değişkenleri	Aile İşletmeleri	Kapitalist İşletmeler
Üretim Amacı	Ailenin yeniden üretimi (neslin devamı) ve servet üretimi	Karı maksimize etmek, sermaye birikimini (geri dönüşümünü) artırmak ve değer üretimi
İş Gücü Kaynağı	Temelde aile üyeleri, ayrıca ihtiyaç duyuldukça ücretli iş görenler	Ücretli işgücü
İş Gücüne Duyulan İhtiyaç	Marjinal üretim, uç ücret oranını dikkate almaksızın daha fazlasını üretmek ve aile üyelerine iş gelir kaynağı yaratmak	Marjinal üretim, uç ücret orantılı işgücü gereksinimi
Kararların Taşındığı Riskler ve Belirsizlik Düzeyi Faktörü	Ailenin devamı, bütünlüğü dikkate alınır (duygusal)	Kâr beklentisi ve olasılıklar dikkate alınır (rasyonel)
Kazanımlar	Bölünebilmesi az (kolektif) aile geliri, serveti. Aile refahı ve de saygınlığı. (kısmen parasal)	Kar, getirim, ücret. (genellikle parasal)
İnsan ve Otorite İlişkileri	Birincil grup yapısı (kişisel) ve geleneksel (geniş) otorite	İkincil grup yapısı (bürokratik) ve yasal (rollere bağlı) otorite
Yaşam Süresi	Kişilere ve kişisel örgüt dışı ve örgüt içi ilişkilere bağlı	Rekabet üstünlüğüne, ürüne/pazara ve sektöre bağlı
Artık Değerin Bölüşümü	Eşitlikçiliğe, hakkaniyete ve sözleşmeciliğe aykırı	Eşitlikçi, adil ve sözleşmeci
Mülkiyet ve Yönetim	İç içe	Sınırları belli, ilişkili

Kaynak: Aile İşletmelerinde “Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma (Özler, Ergün Özler, Gümüştekin 2007, s.442).

Örgütlere aile üyeleri yerleştirilirken dahi olması gereken, belli bir iş stratejisinin takip edilmesidir. Birçok oluşumda kurucu, sadece aile yükümlülükleri güdüsü ile aile üyelerinin, nerelerde olması gerektiğini bilemeden, şirketi geliştirme kaygısı duymadan yerleştirmeye başlar; bu sürecin sebep olduğu doygunluk öyle yoğun olur ki yerleştirilmiş bu aile üyeleri de şirkete değer sağlayamazlarsa sonucun başarısız olması kaçınılmazdır (Yılmaz ve Bayramoğlu, 2020: 85). Teknolojik ve ekonomik faktörler, yeni dünya düzeninde, sürekli bir değişim içerisinde olarak örgütlerin başarı düzeylerini etkilemektedir. Örgütler, bu faktörlerin etkisi içinde rekabet ve değişime uyum sağlamaya çalışarak başarılarını yükseltme eğiliminde olmaları gerekir. Akar (2020: 249) yaptığı çalışma sonrasında, bir örgütte var olan entelektüel sermaye veya iş görenlerin, örgütteki nepotizm yaptırımlarının toplum ve bireyler üzerinde olumsuz etkiye neden olduklarını gözlemlemiş, örgüt çalışanlarının örgüt kültürünü benimseyerek bu kültüre uygun tutum ve davranış sergilemeleri sonucunda örgütün ekonomik anlamda başarı yakalayabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Nepotizm ile ilgili literatürde, örgütlerde kısa öğrenme süresi, daha fazla hissedilen örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlar verdiğini savunan araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, bu çalışmada kayırmacı yönetici profilinin dış tiracet firmalarındaki yönetime ve iş yapma şekillerine ne şekilde etkilediği araştırılacaktır.

2.3. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal Yönetim, örgüt faaliyetlerinin taraflarına karşı sorumlulukları bilincinde, örgüt verimliliğini ve değerini arttıran, örgütün çalışanlarına, ortaklarına ve hissedarlarına karşı önceden planlanmış hedefleri tutturmayı amaç edinen, bunu gerçekleştirirken yasalara uygun ve etik değerler içerisinde çalışmalarını sürdüren bir sistem olarak tanımlanabilir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 160).

Kurumsallaşma, örgütlerin süreklilik amaçlarının kişi ya da kişilerin şahsi tasarruflarından kurtularak, işletme faaliyetlerinin devamı için herhangi birine mutlak surette bağlılık hissedilmemesidir (Türedi vd., 2015:56). Kurumsallaşmanın temelini örgüt

içerisinde sistemsal bir çevrenin meydana çıkması ve örgüt kültürünün kurumsal algıyı desteklemesi ve uygun ortam yaratması oluşturmaktadır (Yücel ve Özkalan, 2012: 261).

Kurumsal Yönetim anlayışında hâkim olan yönetim ilkeleri şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve adaletli olmaktır. Bu ilkeleri İşcan ve Kaygın (2009: 216) aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

Şeffaflık: Örgüt ile ilgili bilgilerin zamanında, açık, tam ve doğru bir şekilde, ticari sır niteliği olan bilgiler dışında kamuya aktarılmasını-duyurulmasını ifade etmektedir.

Hesap Verilebilirlik: Örgütteki pay sahiplerine, yönetim kurulu üyelerinin hesap verebilme durumudur.

Sorumluluk: Şirket adına yapılan faaliyetlerin, şirket için düzenlemelere, esas sözleşmeye ve mevzuata uygun olduğunun ve denetlenmesinin şirket yönetimi tarafından yerine getirilmesidir.

Adaletli Olmak: Örgütün tüm faaliyetlerinde menfaat ve pay sahiplerine adil davranılmasıdır.

2.3.1. Kurumsal Yönetimin Amaçları

Kurumsal Yönetimin amaçlarını Aktan (2013: 160-161) aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- Üst yönetimin sahip olduğu yetkilerin ve gücün keyfi olarak kullanılmasının önüne geçilerek, şahsi menfaatler sağlamanın ortadan kalkması,
- Yatırımcıların haklarının korunması,
- Hissedarların eşit ve adaletli davranışlar sergilenmesinin sağlanması,

- Örgüt ile doğrudan ilişkide olan hak sahiplerinin haklarının güvence altına alınması, korunması,
- Örgüt faaliyetleri, finansal durum ile ilgili şeffaflığın sağlanarak kamuoyunun aydınlatılması ve hisse senedi sahibi, borsada işlem gören şirketlerin kurumsal yatırımcılar için gerekli olan bilgilerin eksiksiz ve zamanında paylaşılması,
- Yönetim kuruluna ait sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi,
- Yönetim eylemlerinin ve kararlarının hissedar ve diğer pay sahiplerine hesap verebilme sorumluluğunun temin edilmesi,
- Vekâlete dayalı maliyetin azaltılması,
- Örgüt kazancının tüm menfaat ve pay sahiplerine hak ettikleri oranda paylaşılmasının sağlanması,
- Uzun vadede yatırım yapan kurumsal yatırımcılara güven sağlanması, sermayenin maliyetinin azaltılması ve finansman kaynaklarına ulaşılabilirliği artırması,
- Sermayedar ve profesyoneller arası çıkar ilişkilerinin kurallar ile kontrol edilmeye çalışılması.

Kurumsallaşma süreci örgütler için oldukça zordur ve bazı işletmeler bu süreçte başarılı olamayabilir. Bu nedenle örgütler, aşağıda sıralanan bazı tedbirleri alarak kurumsallaşma yolunda ilerleme sağlayabilirler (Yücel ve Özkalan, 2012: 261).

- Örgütün organizasyon yapısını örgüt amaçlarına uygun bir şekilde belirlemek,
- Yapılacak işleri iyi tanımlamak,
- İşin gereklerini yazılı dokümanlar halinde belgelemek,
- Yetkileri işin sorumluluklarına göre belirlemek,
- Vizyonu olan çalışma alanlarını tespit etmek,
- Çalışanlar arasındaki dengeyi sağlayarak nepotizmi örgütten uzak tutmaya çalışmak,

- İşin geri bildirimlerinin takip edilerek, nelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini gözden geçirecek aile meclisleri oluşturmak.

Kurumsal yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için örgüte, iş dünyasını temsilen dernekler ve vakıflara, sivil toplum örgütlerine, devlete, medyaya önemli görevler ve sorumluluklar düşmektedir ve örgütün üst yönetimi tarafından kurumsal yönetimin kavranmış olması ve bu yönetim anlayışının samimiyet ve kararlılık ile uygulanması gerekmektedir (Aktan, 2013: 181).

2.4. Yönetimde Karar Verme Stilleri

Karar vermenin tanımını Connor ve Becker (2003) seçim davranışı olarak ifade etmişlerdir. Örgütler açısından karar verme ise örgüt amaçları doğrultusunda imkân ve araçlar, olasılıklar arasında seçim yapmayı içeren bedensel, duygusal ve zihinsel süreçlerin toplamıdır. Örgüt yönetiminde karar vermek yönetim süreçlerinin en başında yer almaktadır. Bireyler karar aşamasında birçok faktörün arasından seçenekleri değerlendirmeye çalışır ve birçok faktörden etkilendiği, bireylerin karar verme stilini oluşturduğu alışkanlıklar edinir. Örgütler açısından karar verme eyleminin örgütlerin başarısı ile doğrudan bir ilişkisi vardır ve günümüz rekabet ortamında nitelikli ve iyi fikirler, işletmeleri iyi yerlere getirmek açısından önem kazanmıştır (Topal, 2013: 69). Karar verme bir zaman ve süreç işidir ve belirsizliklerin çok fazla olduğu bir ortamda karar vericiler, hızlı hareket ederek alternatif çözüm önerilerini iyi yorumlayarak sorunun gidişatını durduracak çözüm politikası geliştirmelidir (Koçel, 2010: 113). Karar verme süreci bazı aşamalardan oluşmaktadır, Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2010: 113):

- Sorunun tanınması,
- Sorunun araştırılması ve öncelik derecesinin belirlenmesi,
- Alternatiflerin tespit edilmesi,
- Seçeneklerin belirlenmesi ve değerlendirmeye alınması,
- Seçim yönteminin belirlenerek seçimin yapılması.

Karar verme stili kavramı, herhangi bir karar verme durumundaki bireyin genel anlamda tüm tepkilerinin, davranışlarının ve yaklaşımlarının ifadesinde kullanılan bir kavramdır. Bu bağlamda karar verme stillerinin tanımı için yapılan araştırmaların içerisinde bir araya getirilen stiller Adsız (2016: 65-66) tarafından: Rastgele-İçsel Bilgi Toplama, Rastgele-Dışsal Toplama, Duyum Temelli Karar Verme, Sezgi Temelli Karar Verme, Uzun Vadeli Düşünmeye Yer Vermeyen Karar Verme, İtaatkâr Karar Verme, Duygusal Karar Verme, Kararlı, Esnek, Hiyerarşik, Bütünleştirici, Bağımlı Karar Verme, Kaçınmacı Karar Verme olarak on üç başlıkta sıralanmıştır ve 2.4.1 – 2.4.13 bölümlerinde açıklanmıştır.

2.4.1. Rastgele – İçsel Bilgi Toplama Stili

Uzun dönemli hedefler ve bu hedeflere ulaşma amacıyla araştırma yapmayı tercih etmeyen, mevcut seçenekler arasından kişisel özellikleri de dikkate alarak seçim yapan bireylerin stilini açıklamaktadır.

2.4.2. Rastgele – Dışsal Bilgi Toplama Stili

Uzun dönemli hedefler ve bu hedeflere ulaşma amacıyla araştırma yapmayı tercih etmeyen, mevcut seçenekler arasından dışarıdaki etmenleri de dikkate alarak seçim yapan bireylerin stilini açıklamaktadır.

2.4.3. Duyum Temelli Karar Verme Stili

Bu stilin sahibi bireyler, daha çok dış etmenlerden etkilenecek mantıksal ve düşünsel çıkarımlar üzerinden karar verme eğilimi gösterirler.

2.4.4. Sezgi Temelli Karar Verme Stili

Bu karar verme stiline sahip kişiler, ne yönde karar verecekleri konusunda son ana kadar net bir sonuca varamamış, duygusal temelli, bilinçaltılarının dışarıdaki dünyadan alınanlara yükledikleri anlamlar paralelinde karar verme eğiliminde olan kişilerdir.

2.4.5. Uzun Vadeli Düşünmeye Yer Vermeyen Karar Verme Stili

Kısa vadeli düşünmeyi tercih ederek çok uzun vadeli düşünmeye gerek duymayan hatta düşünmeyi gerektirecek önemli bir neden olmadığı fikrine sahip kişilerin kabul ettiği karar verme stilidir.

2.4.6. İtaatkâr Karar Verme Stili

Başkalarının beklentilerine boyun eğme yönünde davranış sergileyen, pasifte kalma tercihi eğilimde olan kişilerin karar verme stili olarak açıklanmaktadır.

2.4.7. Duygusal Karar Verme Stili

Duygularını temel alarak kararlar veren ve seçenekleri değerlendirmek için hareket ediyor olsa da ne hissettiğinin ne düşündüğünden daha fazla önemli olduğu yönünde karar veren kişilerin karar verme stili olarak değerlendirilir.

2.4.8. Kararlı Sivil

Hızı, verimi ve tutarlı olmayı önemseyen, kısa süre içerisinde kararlar verip, kalan sürede teyit amaçlı diğer seçenekleri de değerlendiren karar vericilerin stilidir.

2.4.9. Esnek Stil

Uyumlu olmayı önemseyen, uyumu yetenek olarak geliştirmiş kişilerin karar verme stilidir. Kararlı stile sahip kişiler gibi bu stili önemseyen kişilerde alternatifleri gözden geçirerek kararlarını teyit etmeyi önemserler.

2.4.10. Hiyerarşik Stil

Problemlerin çözümüne ulaşmada özel ve detaylı planlar yaparak problemleri net bir şekilde ortaya koyar ve en iyi çözüm yolunu seçtiğine dair ikna olduktan sonra harekete geçen karar vericilerin kullandığı stildir.

2.4.11. Bütünleştirici Stil

Kaliteyi ve verimi önemseyen karar vericiler olarak problemlerin çözümüne yolunda amaçlara göre yapılacak hareketin şeklinin değişebileceğini ve birkaç çözüm yolunun kullanılabilceğini önemseyen karar vericilerin başvurduğu stildir.

2.4.12. Bağımlı Karar Verme Stili

Örgütteki diğer bireylerin öneri ve tavsiyelerini de önemseyerek karar alma sürecini yöneten kişilerin başvurduğu karar verme stildir.

2.4.13. Kaçınmacı Karar Verme Stili

Sık sık karar değişikliğinden çekinen, son ana kadarda karar vermekten kaçınan bireylerin kullandığı karar verme stildir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ TİCARET

Bu bölümde yönetim kavramı, dış ticaret yönetimi, dış ticarete konu olan kavramlar incelenmiştir. Bölümün devamında klasik dönem ve yeni dönem dış ticaret kuramları araştırılmış, tanımlamaları yapılmıştır.

3.1. Dış Ticaret Yönetimi

Yönetim, ilk çağlardan günümüze kadar çeşitli anlamlar kazanarak evrilen bir kavram olup temelinde var olan kaynakların kullanılarak insanların yönlendirilmesi ile örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasıdır (Kıral ve Deliveli, 2019: 161). Diğer taraftan yönetim, önceden belirlenmiş bu amaçların verimli ve etkili bir biçimde işleyebilmesi için insanların bir arada çalışabilecekleri ortam oluşumu ve bu ortamın sürdürülebilmesidir (Koontz ve Weichrich, 1988: 4). Başka bir ifade ile yönetim; iş gücünün, teknolojinin, sermayenin vb diğer örgüt kaynaklarının tümünün, örgüt menfaatleri gözetilerek etkili olarak eşgüdümendirilmesidir (Güçlü, 2003: 63).

Küreselleşmenin artışı ile uluslararası ticaret doğru orantılı bir gelişim göstermiş, farklı medeniyetlerdeki işletmeler ile ticari ilişkiler içerisinde olan firmalar dil, din, gelenek ve görenek farklılıkları konusunda hassas davranışlar sergilemiş ve ulus dışı sınırlarda yürütülen faaliyetlerin koordinasyonu ile uluslararası yönetimin temelini oluşturmuşlardır (Ünal, 2008: 29).

Ülkeler arası ticari sınırların kalktığı, bilgiye, teknolojiye dayalı mal alım-satımlarının yaygınlaştığı günümüz küresel ekonomisinde, uluslararası firmalar arası rekabet de hızla artmaktadır. Küreselleşme sürecinde firmaların yönetim stilleri ve stratejilerinde yapacakları hatalar ve hatta bu hatalar nedeni ile dış ticaret prosedürlerinin ve mevzuatının doğru bir şekilde gerçekleşmemiş olması nedeni ile alacakları cezalar, aynı endüstrideki diğer rakip firmalara fırsat üstünlüğü sağlaması muhtemeldir. Tüm bu olumsuz etkenlerin önüne geçebilmek için dış ticaret sürecinin her aşamasında, sürece katkı sağlayan personelin

seçimini, eğitimini, görev kontrollerini sağlayabilecek, risk yönetimi yapabilecek, inisiyatif alabilecek donanıma sahip bir yönetim tarzı ile mümkün olma olasılığı yüksektir.

Ülke içi ticari işlem mevzuatlarına karşı dış ticaret mevzuatı daha karmaşık, daha çok dikkat gerektiren, maliyeti daha yüksek işlemlerdir. Dış ticaret işlemleri aşağıdaki şekilde gerçekleşir ve bu kapsamda kullanılan ve oluşturulan belgeler çok yüksek önem taşımaktadırlar (Kaya ve Topbaş, 2012: 4):

- Ticarete konu taraflar arasında hukuki mevzuat,
- Yabancı para ile ticari alışveriş gerçekleşmesi sebebi ile kambiyo süreci,
- Nakliye ve taşıma yönünden sigorta işlemleri,
- Ülkeye ve şirkete ekonomik etkileri bakımından finans ve muhasebe süreçleri,
- Düzenlenen belgeler, sözleşmeler ve karşılıklı prosedürler.

Dış ticaret kavramı, daha çok ithalat ve ihracat konularının uygulama alanında gözükse de, bu işlemlerin bağlantılı olduğu süreçler geniş bir uzmanlık alanı ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Tek başına dış ticaret mevzuatının bilinmesi ya da iyi seviyede yabancı dil bilgisi dış ticaret süreçlerinin yönetimi için yeterli olamayabilir. Dış ticaret yönetiminin bilinmesi gereken alt başlıklarını Günel (2021) aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- İhracat süreçleri,
- İthalat süreçleri,
- Kambiyo süreci ve ödeme şekilleri,
- Gümrük süreci, serbest bölge ve antrepo uygulamaları,
- Teşvikler, devlet destekleri ve ihracat kredileri,
- Finansman ve kur riski yönetimi,
- Lojistik süreci ve sigorta işlemleri,
- İhracat pazarlama aşaması, müşteri ilişkileri yönetimi,
- Ticari İngilizce becerisi, etkili yazışma,

- Uluslararası ticaret hukuku,
- Kriz yönetimi,
- Yönetim ve organizasyon süreci.

3.1.1. İhracat

İhracat, bir ülke sınırları içerisinde dolaşımı serbest olan, bu ülkede yetiştirilen, üretilen ya da farklı bir ülkeden alımı-ithalatı yapılmış malın ya da hizmetin, yürürlükte geçerli olan ihracat ve gümrük mevzuatı ile uyumlu bir şekilde ülke gümrük bölgeleri dışına çıkarılarak yurt dışına satılması faaliyetlerine verilen addır (Kaya, 2009).

İhracat işlemlerinde takip edilmesi gereken prosedürler ve dokümanlar, ihracatın şekline, ihraç yapılacak ülkeye ve ihraç edilecek ürene göre değişiklik göstermekle birlikte, ilk aşama ithalatçı ve ihracatçı arasında geçen talep doğrultusunda proforma fatura ile başlatılır. Bu fatura talep edilen mal ile ilgili detayla açıklamayı, ödeme, nakliye, şeklini, yükleme ve boşaltma limanlarını, üretim ve teslim tarihlerini içeren ticari bir belgedir. Bu faturanın onayı ile ithalatçı ve ihracatçı üzerlerine düşen süreçleri takip eder. Günel (2022) dış ticaret işlemlerinin ülke ve örgütler açısından sağladığı faydaları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- İhracatın ülke açısından,
- Döviz girdisi yaratması,
- İstihdamı arttırması,
- Ülke refahına katkı sağlaması,
- Ülkelerarası ilişkilere destek olması, düzenlemesi,
- Siyasal etki artırımı gibi konular ile doğrudan ilişkili olduğu için yarar sağlaması pozitif katkı oluşturmaktadır.

Dış ticaret işlemleri ihracat, işletme ve örgüt açısından aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Kalite, detaylara dikkat etme, üretim kontrolü, titizlik gibi konularda belli bir standart sağlar,
- Belirsiz iç piyasada koşullarına karşı firmaları korur,
- Uluslararası rekabet gücünü ve işletmenin büyüme yeteneklerini artırır,
- Finansal yapısını kuvvetlendirerek teşvik ve desteklerden faydalanmayı, avantajlı kredi almayı kolaylaştırır,
- Yeni kültürler tanımayı ve bu kültürler üzerine deneyim sahibi olmayı sağlar.

Yukarıda sayılan maddeler ihracatın sağladığı faydaların bir kısmıdır. Ancak getirdiği ek maliyetler, alacakların uzun dönemde tahsilatı, özel izinler, nakliyeye uygun ürünlerin ambalajlanma zorunluluğu, örgütlerin satışı destekleyecek promosyon hazırlıkları vb bazı dezavantajları da vardır. İhracat yönetiminde, ihracatın sağladığı faydalar gözetilerek dezavantajlarını ortadan kaldırmayı ya da minimum düzeyde tutmayı hedeflemek gerekmektedir. Tüm süreç adım adım ve prosedürlere uygun bir takip ve titizlik ile yönetilmeli ve yönlendirilmelidir.

3.1.2. İthalat

İthalat, bir ülkede üretilen mal ve hizmetlerin başka bir ülkedeki alıcılar tarafında satın alınması sürecine denilmektedir (Kaya, 2009). İthalat işlemleri her ülkenin yürürlükteki ithalat rejim kararlarına istinaden gerçekleştirilmektedir. Genel hatları ile ithalat işlemlerinde aşağıdaki adımlar takip edilmektedir (“Dış ticaret işlemleri”, 2021):

- İki tarafta, ihracatçı ve ithalatçı ticari bir mecrada buluşur,
- İhracatçı tarafından düzenlenen proforma fatura ithalatçı tarafa gönderilir,
- Proformanın kabulü ile ithalatçı siparişini vermiş olur,
- Ödeme, teslim, nakliye şekillerine istinaden vesaikler (dökümanlar) hazırlanır,
- Nakliye, gümrük süreçleri planlanır,
- Ödeme yöntemine göre ithalat bedelinin takibi yapılır.

İthalat işlemleri yönetiminde aşağıdaki adımlar takip edilmektedir (“Dış ticaret işlemleri”, 2021):

- İthalatı yapılacak ürün için uygulamadaki gümrük mevzuatı önceden araştırılmalıdır,
- İthalata ilişkin alınması gereken belgeler var ise kontrol edilip yetkili mercilerden alınmalıdır,
- İthalatı yapılacak ürünün daha önce ithal edilip edilmediği araştırılmalı, uygun prosedürler takip edilmelidir,
- Yükleme yapacak ülke ile sağlam bir iletişim ve kontrol halinde olunmalıdır,
- Finansman yöntemleri belirlenmelidir,
- Kambiyo takibi yapılmalıdır.

3.1.3. Kambiyo Süreci ve Ödeme Şekilleri

Kambiyo, yabancı para veya para yerine geçebilen belgelerin değiştirilmesi işlemi, kambiyo mevzuatı ise para ya da diğer menkul kıymetlerin, değerli taş ve madenlerin tedavülü ile ülkeler arası ihrac ya da ithal edilmesine karşın takip edilmesi gereken usul ve esaslar ve hukukla ilişkilendirilen kurallar bütünüdür (Gökbulut, 2022:5).

Kambiyo ve döviz kavramını ülkelerin birçoğu aynı anlamda kullanmasına rağmen kambiyo bir işlemi, döviz ise yabancı paraları ifade etmektedir. Daha net bir ifade ile herhangi bir ülkeye yapmış olduğu ihracat sonucu mal bedeli olarak giren yabancı para döviz olarak ve bu ihracat için bankada takip edilen süreç ve dövizin izlenme faaliyeti kambiyo olarak tanımlanmaktadır (Bengisu, 2016: 104-105).

Kambiyo yönetiminde, kambiyo mevzuatının konusunu döviz üzerine yapılan işlemler oluşturduğu için yasal çerçevede takip edilmesi gereken kurallar, kanunlar, tebliğler, genelge ve talimatlar iyi yorumlanıp zamanında uygulama sağlanması

gerekmektedir. Takibi yapılan her kambiyo süreci çeşitli yaptırımlar ile desteklenmiştir. Ülkemizde uygulanan kambiyo rejiminin genel amacı Türk Lirası'nın değerini korumaktır.

Ödeme Şekilleri

Her türlü ticari sürecin sonunda, ticarete konu tarafların kendilerini güvende hissetmeleri, ticaretin sürdürülebilirliği, dış ticaret hacminin genişlemesi, belirsizliklerin ortadan kalkması, ülke üretimindeki ihracatçı firmalara finansman sağlayarak ihracat rakamlarının arttırılması, ithalatçı firmalara da gerekli ihtiyacın karşılanması için finansal desteğin verilmesi amaçlı aşağıda verilen çeşitli finansman teknikleri kullanılmaktadır:

- Peşin Ödeme (Cash Advance/ Advance Payment)
- Mal Mukabili Ödeme (Cash Against Goods)
- Vesaik Mukabili Ödeme (Cash Against Document)
- Kabul Kredili Ödeme (Acceptance Credit)
- Akreditif (Letter of Credit)
- Banka Ödeme Yükümlülüğü (Bank Payment Obligation)

Dış ticarete, sektör ve ürün bazında yer edinmiş gelenekler, alıcı ve satıcı ilişkilerindeki güven derecesi, ülkelerin genel politikaları, ithalatçı tarafın nakit ödeme gücü hangi ödeme şeklinin kullanılacağı konusunda belirleyici etkindir (Küsmez, 2016: 5). Ödeme şekillerinin tamamında, ihracatçı, ihracatçı bankası, ithalatçı, ithalatçı bankası olmak üzere en az dört taraf yer almaktadır (Öztürk ve Sandalcılar, 2018: 205). Ödeme şekilleri ve bu şekillere uygun dokümanların hazırlanması ticarete konu malın teslim edilmesi ve teslim alınması açısından büyük önem arz etmektedir. Burada yapılan riskli işlemlerin büyük kısmı insan kaynaklıdır ve personelin bilgi eksikliği ve motivasyon eksikliği, yorgunluğu, gibi sebepler ile yaptığı hatalar maddi zararlar oluşturabilir (Varlık ve Uçar, 2017: 10). Tüm bu zararların en aza indirilmesi için işlem yapan personelin doğru seçilmesi, yönlendirilmesi, gerekli bilgi ve motivasyon desteğinin sağlanması yönetim kontrolünde olması gerekmektedir. Öncelikle sürekli gelişen piyasa şartları, çeşitliliği artan hizmet ve ürün ağı,

hizmet sunma şeklindeki farklılaşmalar ya da karmaşıklaşan ürünler sonucu personelin bu süreci takip edebilme düzeyleri yetersiz kalmaktadır. Bu noktada bu süreci takip ederek, mevzuatı aktaracak, ekibini yönlendirecek yönetim ve yönetici, sürecin doğru ve güvenilir işleminde kilit noktadadır.

3.1.4. Gümrük, Serbest Bölge ve Antrepo Uygulamaları

Gümrük

Dış ticaret süreçlerinin büyük bir bölümünü içeren gümrük işlemleri, ülkelerin yasal çerçeveler ile belirtilen gümrüklerinde gerçekleştirilmektedir. Gümrük; herhangi bir ülkeye girişlerde ya da ülkeden çıkışlarda ticari maldan alınan vergilerin tahakkuk ettirildiği, malın ilgili ülke sınırından giriş ya da çıkışında denetlendiği kamuya bağlı bir kuruluştur (Üyümez ve Gültekin, 2016: 345).

Günümüzde dış ticaret faaliyetleri çok çeşitli eşyaların konusunu oluşturmaktadır. Her bir eşyanın türüne ve özelliğine göre farklı gümrük süreçlerinin sınıflandırılması, firmaların yükümlülükleri ve sorumluluklarının belirlenmesi için belli bir sistem içerisinde tasnif edilerek hazırlanması “Tarife Cetveli” adı altında yapılmıştır. Bu sınıflandırmanın amacı, dış ticaretin kolaylaştırılması, ortak bir dil kullanılması, işlemlerde hızlı, doğru ve eşit bir uygulama sağlanmasıdır (Aka ve Ürünel, 2018: 161).

Serbest Bölgeler

Serbest bölgeler, ülke içerisinde kanunlar ile belirlenmiş, yürürlükteki ticari, iktisadi ve mali alanların dâhilindeki hukuki ve idari yaptırımların kısmen ya da tamamen uygulanmadığı, ticari ve sınai faaliyetler için daha çok teşvik uygulamalarının yapıldığı ve fiziki konum olarak ülkenin diğer bölgelerinden ayrılan yerler olarak tanıtılmaktadır. (Öncel ve Demirtaş, 2017: 66). Acar ve Karakaş (2017: 23) serbest bölge uygulamalarının yatırımcılar açısından sağladığı kolaylıkları aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

- Vergide sağlanan indirimler veya muafiyetler, gümrükten bağımsız ithalat ve ihracat, indirilmiş elektrik faturaları..vb. gibi mali teşvikler,
- İşçi haklarını ortadan kaldıran ya da kısıtlayan düzenlemeler,
- Amaca özel oluşturulan altyapı,
- Sınırsız ve koşulsuz kâr transferi,
- Elverişli arsa, tesis ya da bina fiyatları,
- Pazarlara ulaşım yolunda sağlanan kolaylık.

Serbest bölge türlerini ise aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Serbest Ticaret Bölgesi (Free Trade Zone),
- Serbest Limanlar (Free Ports),
- Serbest Üretim bölgeleri (Free Production Zones),
- Transit Bölge (Transit Zone),
- Antrepolar (Bonded Warehouse),
- Serbest Bankacılık (Free Banking Zone),
- İkiz Fabrikalar (Maquiladoras),
- Gümrüksüz Satış Mağazaları (Duty-Free Shop)

Ülkelerin serbest bölge uygulamalarına yönelme nedenleri olarak ekonomik büyümeye destek, rekabet gücü artışı, üretimde teşvik ve istihdam artışları gibi olumlu tarafları sayılabilirken, ithalat baskısı yaratma, sosyal yapının bozulması, ücret eşitsizliği, serbest bölge firmalarının yerli firmalara rakip olması, çevre kirliliği, ekonomiyi yönlendirmede etkinlik azalması, yatırımların olumsuz dağılımı, tekelleşmede hızlanma gibi olumsuz tarafları da vardır (Tekinöz, 2020: 23).

Dış ticaret yapan firma yöneticileri, destek aldıkları gümrük müşavirleri ile yapacakları serbest bölge uygulamalarında, avantajları ve dezavantajları değerlendirerek hareket etmeli, firmaya maksimum fayda sağlayacak yöntemi belirlemelidirler.

Antrepo Uygulamaları

Antrepolar, buldukları ülkelerin coğrafi sınırları içinde, gümrük sınırlarının dışında yer alan bir nevi depo görevi üstlenen özel işletilen yerlerdir (Arslandere ve Sayın, 2020: 752). Antrepolar ithalatçı açısından, yurt dışına gelen malların burada bekletilmesi imkânı ile fiili ithalatın gerçekleşeceği zamana kadar ödenmesi gereken vergileri erteleyerek maliyette zaman avantajı sağlar. Antrepoda bekleyen süre için ithalatçı antrepoya kira öder. İhracatçılar açısından da, dünya daha ucuz hammadde temini sağlamada düşük maliyet, KDV ve gümrük vergilerinden muaf depolanabilen yerler olduğundan bir nevi teşvik özelliği göstererek ihracatı artırıcı etki gösterir (Özeroğlu, 2011: 37).

Antrepolarda gelen malın bekletilmesi kararı verilirken dış ticaret yönetiminin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Özellikle ithalatta, bazı durumlarda antrepolara ödene kiralar, ithalatın gümrük vergisi ve KDV maliyetlerinden fazla olabilmektedir. Bu gibi durumlarda yurt dışından gelen malların antrepolarda bekletilmesi yerine fiili ithalatının yapılması daha doğru bir karar olacaktır.

3.1.5. Teşvikler, Devlet Destekleri ve İhracat Kredileri

Teşvik sistemleri günümüzde, gelişmekte olan ülkelerde, uzun vadede ekonomik büyümeyi hedef alarak yabancı yatırımların ülkeye girişini, istihdam artırarak işsizliği azaltmayı, yüksek kaliteli rekabet edilebilir üretim yapabilmeyi amaçlarken gelişmiş ülkelerde, ülkenin dünya da sahip olduğu ekonomik pazarı korumayı ve istihdamı genişletmeyi amaçlamaktadır (Akdeve ve Karagöl, 2013: 336). İhracatı hedefleyen devlet teşvikleri, ihracatın ve ihraç pazarlarının dünyadaki payını geliştirerek, uluslararası piyasalardaki işletmelerin rekabet edebilme gücü açısından öncelikli olarak Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) için önem taşımaktadır (Atayeter ve Erol, 2011: 3). İhracata yönelik

Türkiye’de uygulanan devlet yardımları kararı çerçevesinde devlet teşviklerini Seymen (2022: 5) aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Ar-ge yardımları,
- Pazar araştırma destekleri,
- Çevre maliyetlerine verilen destek,
- Yurtdışı fuar ve sergilere milli düzeyde bireysel katılım desteği,
- Yurtdışında mağaza, işletme, ofis ve reklam faaliyetlerinin desteklenmesi,
- Eğitim yardımları,
- İstihdamı destekleme yardımları,
- Tarım ile ilgili ürünlerde ihracat iadesi,
- Uluslararası nitelikte yurtiçi ihtisasa fuarlarının desteklenmesi,
- Türk ürünlerinin yurt dışı markalaşması ve Türk mallarının imajının yer edinmesi amaçlı faaliyetlerin desteklenmesi.

3.1.6. Finansman ve Kur Riski Yönetimi

Finansal risk, bir örgütün finansal yapısının, piyasadaki fiyat dalgalanmaları ya da zıt yönlü fiyat hareketleri neticesinde karşılaşacağı ticari argümanlarının ve ürünlerin değerinde meydana çıkacak değişiklikler sonucu oluşan risklerdir (Eski ve Güney, 2020: 23-24). Finansal risk yönetimi, bir takım finansal göstergelerin firmaların özel durumları ile ilişkilendirilerek kararlar verilmesi, sürekli gözden geçirilmesi, gerekli durumlarda yeni önlemlerin alınması şeklinde tanımlanan dinamik bir süreçtir (Sayılğan, 1995: 325). Pay sahiplerine sağlanan güvence ve firmanın amaçlarını gerçekleştirme yolunda uygulanacak yöntem seçiminde, firma hissedarlarına güven sağlamak açısından risk yönetimi önem kazanmaktadır (Şenol, 2020: 177).

Finansal risk yönetiminde kur, fiyat, faiz gibi piyasadaki finansal değişkenler de göz önünde bulundurulur. Kur riski kavramı, dış ticaret yapan firmaların ve çokuluslu firmaların, döviz kurunda oluşan beklenmedik değişimler sonucu maddi kayba uğramaları ve fiziki ya da finansal sermaye hareketlerinin sonucunda gelişmiş olan riski ifade etmektedir (Çiftçi ve Yıldız, 2013: 95). Kur riski; işlem riski, dönüştürme riski ve ekonomik risk olarak üç grupta toplanabilir. Döviz kurlarının anlık gösterdiği değişim ile ödemelerde ve faturalarda döviz kuru riski açığı oluşmaktadır. Oluşan bu döviz kuru riski açıklığı işlem açıklığını, bu açıklığın oluşturduğu risk de işlem riski olarak tanımlanmaktadır (Mc Rae, 1996, 51). Yerel para cinsine çevrilen döviz işlemleri bu çevrimde dönüşüm (muhasebe) açığı oluşturmakta, bu açıklık nedeni ile karşılaşılan riskte dönüşüm riski olarak tanımlanmaktadır (Mengütürk, 1994: 197). Beklenen nakit akışının değişme riski de ekonomik risk olarak tanımlanmaktadır (Daniels ve Rouderbough, 2001: 720). Ortaya çıkan risklerinin yaratacağı etkilerin bilinip, önlenmesi hususunda en önemli başarı nitelikli bir yönetim ve işgücü ile sağlanabilecektir.

3.1.7. Lojistik Süreci ve Sigorta İşlemleri

Lojistik, üretimin gerçekleştiği alandan tüketimin gerçekleşeceği alana kadar geçen sürede her türlü bilgi, para ve ürün akışındaki faaliyetlerin yönetilmesine yardımcı olan süreçtir (Bayraktutan ve Özbilgin, 2015: 96). Taşıma ve depolama ile başlayan lojistik süreç, elleçleme, paketleme, muayene ve gözetim, katma değerli işlemler, stoklama, gümrük ve sigorta hareketlerini kapsarken lojistik yönetimi, bu hareketleri planlayan, örgütleyen ve koordine eden süreçleri içermektedir (Duranoğlu, 2013: 95).

Küreselleşme sonucu genişleyen uluslararası ticaret hacmi her ülkenin lojistikteki kapasitelerini arttırmalarını zorunlu kılmış, bu alandaki yatırımlar ile pazarlama, üretim ve dağıtım süreçleri kolaylaşmış, ülkelere dış ticarete rekabet avantajı kazandırmıştır (Işık, 2020: 293-294).

Firmaların maksimum kâr amaçları gözetilerek verilen kararlarda lojistiğin önemli bir yeri vardır. Özellikle dış ticaret lojistik yönetiminde, lojistiğin maliyet unsurlarının hesaplanarak satış fiyatının belirlenmesi, ödeme şeklinin seçimi, en hızlı teslimatın ve taşıma

şekline karar verilmesi ticarete konu taraflar arasında belli bir mevzuat çerçevesinde belirlenip hareket edilmesini gerektirmektedir.

Dış ticarete konu olmuş mallar, tarafların arasındaki sözleşme hükümleri doğrultusunda sigortalanarak, taşıma, banka ve gümrük işlemleri ile hem risklere karşı alınacak güvenceyi hem de hukuki zorunluluğun yerine getirerek tarafların belli başlı risklere karşı kendilerini güvence altına almalarını sağlamaktadır. Sigorta işlemleri, ihracatçı veya ithalatçı tarafından başlatılırken tarafların aralarında anlaştıkları teslim şekilleri bu süreçte belirleyici olmaktadır (Duranoğlu, 2013: 112).

3.1.8. İhracat Pazarlama Aşaması, Müşteri İlişkileri Yönetimi

İhracat, işletmelerin yurtdışı pazarlardaki müşterilerini tanıma imkânı sunarak bu müşterilerin ülkeler arası farklı ihtiyaç ve isteklerine göre programlarını düzenleme faaliyetlerini gerçekleştiren dinamik bir yapıdır (Koçoğlu, 2016: 125). İhracat pazarlama, örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşmayı sağlaması muhtemel karşılıklı alışverişi gerçekleştirmek için fikirlerin, hizmetlerin ve malların geliştirilerek, fiyatlandırılmasının yapılması, tutundurma ve dağıtımın birbirleri ile ilişkilendirilerek birden fazla ülkeyi kapsayan planlama ve uygulama aşamalarıdır (Güven, 2020: 75). İhracat pazarlamasında, ülke dışına yapılan satış, ulusal bir firmanın atıl kalan kapasitesini değerlendirerek elindeki stokları eritmek kısa vadeli çözüm olarak başvurulan bir yöntemdir ve satış ile sonuçlanırsa başarı olarak kabul görülür (Bardakçı, 2004: 57). Literatürde pazarlamanın üzerine bu şekilde bir görev yüklenmiş olsa da, pratikte örgütlerin dış piyasada sürdürülebilirlikleri, kâr artırımını, rakipleri arasındaki güçlü farklılıkların ortaya konulması, pazar payından çok müşteri payının önem kazanması açısından pazarlama faaliyetleri ve müşteri ilişkileri yönetimi birlikte koordineli bir şekilde yönetilerek dış pazarlarda kalıcılık hedeflenmelidir.

Müşteri ilişkileri yönetimindeki görüşlerde ortak kabul edilen hedef, doğru mal veya hizmeti, doğru fiyatla, doğru zamanda, doğru satış noktasında müşteriye sunarak, uzun dönemde karşılıklı fayda sağlayan bir ilişkinin kurulmasıdır (Söztutar, 2010: 24).

3.1.9. Ticari İngilizce Becerisi, Etkili Yazışma

Dış ticarete alıcılar ile satıcıların farklı ülkelerde bulunması nedeni ile sürecin büyük bir kısmı yazışmalar üzerinden sağlanmaktadır. Ödeme şekilleri, teslim şekilleri gibi aşamalarda da yazışmalara konu terimler, ortak olarak kabul edilen dil İngilizce üzerinden yapılmaktadır.

İhracatçı ve ithalatçı firmaların birbirlerine gönderdikleri iş yazışmaları ve mektupları firmaların karşılıklı birbirleri ile olumlu izlenimler edinmelerine ve güvenli ve iyi iş ilişkileri kurma açısından yüksek öneme sahiptir. Etkili bir yazışma, açıklık, az, yalın ve öz, doğruluk ve bütünlük sağlayan, mantığa uygun cümleler seçilerek yapılmalıdır.

Yapılan araştırmalara göre doğrudan satış yönetiminde yapılan yazışmaların sadece %2 oranında, daha net bir ifade ile yazılan her 1000 mektuptan yalnızca 20 tanesine cevap alınabildiği gözlemlenmiştir (Gülsoy, 2006: 4). Bu açıdan dış ticaret yapan firmalarda sürece katkı sağlayan tüm yönetim ve personelin kullanılan dile ve yazışmaya dikkat etmeleri kritik bir önem arz etmektedir.

3.1.10. Uluslararası Ticaret Hukuku

Uluslararası ticari faaliyetlerin, işlemleri ve sözleşmeleri etkileyerek ulusal veya uluslararası düzenlemeler ile birlikte hukukun genel ilkelerinden ve teamül hukukundan oluşturulmuş kurallar bütününe Uluslararası Ticaret Hukuku denilmektedir (“Ticaret Hukuku”: 2021). Dış ticaret faaliyetlerinin esasını, taşınır bir malın ithalat ya da ihracatı ile ilişkilendirilmiş satış sözleşmeleri oluşturmaktadır ve taraflardan birinin önerdiği şartları diğer tarafın kabul etmesi durumunda geçerli olacak bir sözleşme yapılmış olur (“Uluslararası Ticaret Uyuşmazlıkların Çözüm Yolları Nelerdir?”: 2021).

Her ülkenin, uyuşmazlıklar durumunda uygulayacakları hukuki kurallar farklılık gösterir. Bazı ülkelerde borçlu ülkelerdeki kurallar esas alınırken bazı ülkelerde

sözleşmelerin yapıldığı ülkedeki kurallar esas alınmaktadır. Bu sebepten uluslararası ticari ilişkilerde sözleşmeler yapılırken, ticarete konu malın, cinsi, kalitesi, miktarı, fiyatı, ödeme şekli ve vadesi, teslim yeri ve zamanı, kullanılacak dil, muhtemel anlaşmazlıklarda geçerli olacak çözüm yolları gibi detaylar belirtilerek anlaşmaya bağlanmalıdır. Bu sürecin yürütücüsü ve kontrolü yine dış ticaret yöneticileri tarafından takip edilmeli, gerekli bilgilendirme operasyonunun her aşamasına iletilmelidir.

3.1.11. Kriz Yönetimi

Kriz, önceden ön görülemeyen, beklenmedik, acil çözüm bulunması gereken, örgütlerin uyum ve önlem sistemlerini devre dışı bırakarak mevcuttaki değerlerini, varsayımlarını ve amaçlarını tehdit eden gerginlik durumudur (Balaban, 2018: 5). Pira ve Sohodol (2004: 47-53) krizin aşağıdaki gibi üç aşamadan oluştuğunu belirtmişlerdir:

- Kriz öncesi dönem; belirtilerin aşamalı olarak yoğunlaştığı, kriz durumuna gelinmeden önceki dönemdir ve krizin ortaya çıkması yönünde ipuçları verilmektedir.
- Kriz dönemi; örgütsel belirsizliğin yüksek olduğu, kriz öncesi dönemde verilen kriz sinyallerinin görülüp değerlendirilmediği ve uygun tepkilerin verilemediği durumda girilmiş olunan dönemdir.
- Kriz sonrası dönem; yeniden yapılanma dönemi olup, değişim, adaptasyon ve yeniden yapılanma için yönetim amaçlarının belirlendiği aşamadır.

Kriz, her örgüt yaşamında görülebilecek bir durumdur ve yöneticilerin bu gibi krizleri bilmeleri, durumlara karşı hazırlıklı olmaları beklenmektedir. Örgütlerin ayakta kalma çabaları yönetimin becerisi ile mümkün olacaktır. Riskli ve krizli dönemlerde etkili bir baş etme yolu seçilerek, krize karşı hazır olma, oluştuğu anda da hızlı müdahale iyi bir yönetimden beklenen davranışlardır.

Bazı durumlar, terörist saldırılar, doğal afetler, yangın, devrim, salgın, kaza gibi kaotik durumlar rutin acil durumlardan ayrılarak dünyayı küresel temelde etkileyebilmektedir. 2019 yılında ortaya çıkan Covid-19 salgını bu tür krizlere örnek verilebilir. Özellikle ülkelerin refahı ve değer zincirlerinin küresel temelde sürdürülebilmesine ciddi boyutlarda katkısı olan dış ticaret bu salgın sonrası hacimsel olarak daralmış, ihracat ve ithalat, gümrük ve lojistik süreçleri yapılan analizler ile farklı bir boyuta taşınmıştır (Tekoğlu, 2020: 33). Bu gibi durumlarda kamu politikaları ile örgütlerin yönetim politikaları birbirleri ile bağlantılı bir süreç takip ettirilerek krizin yönetilmesi sağlanmalıdır.

3.1.12. Yönetim ve Organizasyon Süreci

Belli amaçlara ulaşabilmek için, öncelikli olarak insanları, donanımı, demirbaşları, parasal kaynakları, hammaddeyi ve yardımcı malzemeleri, zamanı etkin, uyumlu ve verimli kullanabilecek şekilde karar alma, uygulama faaliyetlerinin tamamına yönetim denilmektedir (“Ders Dökümanları”: 2021). Organizasyon ise, yönetimin belirlediği amaçlara ulaşmada, yapılması öngörülmüş olan işlerin, tanımlanan görevler şeklinde düzenlenerek, uygun kişi ve kişilerin bu görevlere getirilmesi sonucu ortaya çıkan süreçtir (Develi, 2008: 33).

Yönetim ve organizasyonun ortaya çıkışı, idare, planlama, sevk, koordinasyon ve kontrol gibi işlevlerin birlikte bir düzen dâhilinde gerçekleşmesi ile olur. Dış ticaret yapan firmalardaki başarı, güvenilir ve mevzuata hâkim kişilerden oluşturulan bölümlerin kurulması, sürece dâhil olan tüm elemanların lojistik, depolama, pazarlama ve nakliye gibi dış ticareti etkileyen faktörleri minimum maliyet maksimum fayda sağlayacak yeterlilikte olmaları ve yönetilmeleri sonucu ortaya çıkar. Süreçte yaşanacak bir hata ile mal bedelinin alınamaması, eksik ya da yanlış hazırlanan bir dokumandan ötürü malın gümrükten çekilememesi, bekleme süresi içinde demuraj, ardiye gibi masrafların oluşması dış ticaret yönetiminde dikkat edilerek önceden planlanarak önlem alınması gereken faaliyetlerdir.

Yukarıda kısa özetleri verilen başlıklara ilave olarak bir dış ticaret ilgisinin ya da yöneticisinin ürün kalitesi, alıcının beden dili, örf ve adetler, markalama işlemleri, ticaret kültürü gibi konularda da yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir.

3.2. Geleneksel Dış Ticaret Kuramları

3.2.1. Merkantilizm

1500-1800 yıllarında varlık gösteren Merkantilizm sistemi uluslararası ticaretin ortaya çıkmasını sağlayan bir düşünce sistemidir (Öztürk, 2003: 1). Dış ticaret uygulamaları ile devletlerin büyüyeceğine ve eş zamanlı olarak ekonomik büyümenin de gerçekleşeceğine inanan bu düşünce üç temele dayanmaktadır: 1) Güçlü bir devlet hedeflenmesi, 2) İhraç edilmek yolu ile değerli maden girdilerinin ülkeye kazandırılması, 3) Dış ticaretin uygulamasını engelleyen sistemlerin ortadan kaldırılmasıdır (Vidhi ve Turgan, 2017: 5). Bu görüş ülkelerin zenginliğinin ve güçlenmesinin, ithal ettiklerinden fazla ihracat yapabilmeleri ile mümkün olabileceğini savunmaktadır. Dönem gereği kullanılan para cinsi altın olduğu için en fazla altına sahip ülkenin en zengin ülke olacağı tezi savunulmuştur. Ancak gerçekte ihraç fazlası sonucu çok fazla altın stoku bulunduran ülkelerde arz fazlası ortaya çıkacak bu da “Miktar Teorisini” oluşturacaktır. Bu durum da bir süre sonra fiyatlardaki genel seviyeyi arttırarak bu ülke ürünlerinin fiyatlarını dış pazarda yükseltecek, diğer düşük fiyat sunan ülkelerdeki satışın artmasına sebep olacaktır (Ergin, 2020: 8). Başka bir deyişle, ihraç fazlası elde etmenin bütün ülkeler ile eş zamanlı olması mümkün olamayacak ve belli bir süre altın mevcutları sabit kalacaktır. Bu durumun sonucu olarak ta diğer ülkeler zararına sadece bir ülke kazançlı çıkacaktır (Gern, J.P., 1993: 11) Bu uygulamalar dış ticaret hacmini daraltarak enflasyonun artmasını sağlamış ve tek taraflı çıkarlara dayanması nedeniyle sistemin başarılı olamamasını sağlamıştır (Öztürk, 2003: 2).

3.2.2. Fizyokrasi

Merkantilistlerin araştırdığı zenginliğe kavuşma yollarını fizyokratlar da araştırmış ancak zenginliğe ulaşma yolunun ticaretten değil üretimden ve üretimin de doğrudan ya da

dolaylı olarak da tarım faaliyetleri ile olabileceğini savunmuşlardır (Aka ve Ürönal, 2018: 4). Fizyokratlar, tarımın tek üreten sektör olduğunu, ticari ve sanayi faaliyetlerinin bir fazlalık ortaya çıkaramayacağını, tarımın ise doğanın kendi kendini var eden güçlü etkisi ile insanlığa daima nimet sunacağı görüşünü benimsemişlerdir (Bayraktar, 2010: 9). Fizyokratlar, verimli sektör olarak gördükleri tarımda üretimi arttırmak için önerdikleri ekonomik politikalar ile toprak yatırımlarının cazip hale gelmesini sağlayarak, yapay olarak düşükte seyreden çiftlik rantının artışa geçeceğini belirtmişlerdir. Devamında, toprak sahiplerinden cezalandırma maksadı olmadan bir vergi alınmasını önererek tek verimli sektörün toprak olduğu sebebi ile sadece toprak sahiplerinin bu duruma güçlerinin yetebileceğini belirtmişlerdir (Bucholz, 2005: 43). Fizyokrasi, merkantilist düşünce ile arka plana atılan tarımı ve yoğun baskılar içindeki köylü üretici kesimi desteklemiş, tarımın gelişmesi ile parasal sermayeyi ön plana çıkaran ekonomik yapının tekrar kurulmasını, soylu sınıfı gelirlerinin arttırılmasının ve krallık sistemi ile siyasi yapıyı tekrar oluşturmayı amaçlamıştır (Günay vd., 2018: 13). Fizyokratlara göre mal ve hizmet üretimi tarımsal tüketimin fazlası olsa da günümüz iktisatçıları bu faktörlerin iktisadi büyümedeki üretken faaliyetlerdir görüşünü benimsemişlerdir (Forstater, 2013: 26-27). Liberalizmin temelleri ilk bu dönemde bu görüş ile ortaya çıkmıştır.

3.2.3. Mutlak Üstünlükler Kuramı

Bilimsel yönden uluslararası ticaret ilk kez Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" kitabı ile açıklanmıştır ve Smith bu kitabı ile serbest ticaret anlayışını savunmuştur (Smith, 2008: 395-420). Smith, serbest ticaret ile her ülkenin diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında üretimde sahip olduğu ve uzmanlaşabileceği mutlak bir üstünlüğünün olduğunu, mutlak üstünlük kuramadığı ürünlerin ya da etkinliği az üretilen malların ithal edilmesi gerektiği görüşü üzerinde durmuştur (Öztürk, 2003: 3). Smith, insanların ihtiyaç duyduğu her şeyi kendilerinin karşılayamayacağını, insanlar arasında iş bölümü yapılarak refah seviyelerinin arttırılabileceğini savunmuş, bunun da ülkeler arası dış ticaretin gelişimine destek sağlayarak verimli bir pazar oluşturacağı fikrini ortaya çıkarmıştır (Aka ve Ürönal, 2018: 5). Bu kuramda, pahalıya üretilen ürünlerin ithalat edilmesi, ucuza üretilen ürünlerin de ihracat yapılması ile üretim faktörlerinin daha etkin kullanılmasına, bunun da üretimde artışa ve fiyatlarda düşüşe sebep olacağı görüşü hâkimdir.

Adam Smith'in savunduğu mutlak üstünlükler kuramı temel olarak doğru olsa da bazı durumları açıklamada yetersiz kalmıştır. Yetersiz kaldığı bu noktalar, aynı piyasada taleplere göre oluşabilecek fiyatlar, döviz kurları, nakliye giderleri, devlet müdahalesi gibi ölçek ekonomileri ve aynı ülkenin sahip olduğu iki üründe de mutlak üstünlüğünün olmasının uluslararası ticari faaliyetin uygulamasındaki karışıklıklardır (Öztürk, 2003: 3).

3.2.4. Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı

Adam Smith'in mutlak üstünlükler kuramı ile eksik kalan kısımları tamamlamak için Ricardo (1817) karşılaştırmalı üstünlükler kuramını geliştirmiştir. Bu kuram, her iki ülkeden birinin diğerine göre ürettiği her üründe üstünlüğe sahip olabileceğini, bu gibi durumlarda iki ülke arasında ticaretin gerçekleşebilmesi için hangi ülke hangi ürün üzerinde uzmanlaşmalı, üstünlükleri karşılaştırılarak karar verilmesi gerektiğini savunmaktadır (Kahraman ve Sevim, 2014: 4). Bu kuramın dikkat çektiği nokta, üretimi yapılan ürünlerdeki sağlanan üstünlük değeridir. Söz konusu olan iki ülke ve iki maldır, emek değer teorisi esasını benimsemiştir. Emek ülke içerisinde tam hareketli, ülke dışında hareketsiz, tüm mal ve faktör piyasaları tam rekabetlidir. Ülke içerisindeki gelir paylaşımı ticaretten etkilenmeyerek, teknolojik değişme yaşanmaz, yalnızca takas yönlü ticaret mevcuttur, ulaştırma gideri yoktur, sabit üretim maliyeti temel alınmaktadır (Allais, 1994: 3-23). Bu kuramda yüksek üstünlük değerine sahip olan ürünlerden fazla üretip o konuda uzmanlaşılması ve bu şekilde daha fazla ihracat kazancına ulaşılması amaçlanmıştır (Ergin, 2020: 6). Ricardo'nun savunduğu kuramda üretim faktörü olarak emek ele alınmış, maliyet, doğal kaynak, sermaye, girişimcilik gibi faktörlerin analizleri yapılmamış, ekonomilerde azalan ya da artan maliyetlerin de olabileceği hususuna değinilmemiştir (Öztürk, 2003: 4).

3.2.5. Heckscher – Ohlin Kuramı

Bu kuram, ülkelerin başka ülkelere göre daha çok sahip olduğu üretim etmenlerinin kullanımını yoğunlaştırarak üretimini yaptığı ürünlere karşılaştırmalı üstünlük geliştirecek, ülkesindeki kıt olan üretim faktörlerinin kullanımını da ithal ederek temin edecektir anlayışını savunmuştur (Songur, 2019: 10). Bir başka değişle, bir ülkenin sahip olduğu doğal

kaynağını üretim faktörü olarak yoğun bir şekilde kullanması ile karşılaştırmalı üstünlük elde edecektir (Vidhi ve Turgan, 2017: 4).

Kuram, ülkelerin benzer tercihleri olduğunun, benzer teknoloji ile ölçek farkı dikkate alınarak sabit kazançla üretimi gerçekleştirdiğinin faktör donanım farklılığının yüksek ölçüde olacağını savunarak, aynı talep ya da tercihler ile karşılaşılması durumunda bu farklılığın fiyatlar üzerinde etkili olacağını, bu durumda mal fiyatlarının farklılaşarak ticarete de farklılığa neden olacağını belirtmektedir (Öztürk, 2003: 112-113). Heckscher ve Ohlin'in oluşturduğu bu modelden 4 kuram elde edilmiştir. Bu kuramlar; Faktör Donatımı Kuramı, Faktör Fiyatları Eşitliği Kuramı, Stolper&Samuelson Gelir Dağılımı Kuramı ve Rybczynski Kuramlarıdır.

3.3. Yeni Dönem Dış Ticaret Kuramları

3.3.1. Nitelikli İş Gücü Kuramı (Skilled Labor-Keesing&Kenen)

Bu kurama göre sanayileşen ülkeler arasında yapılmakta olan dış ticaretin nedeni ülkeler arasındaki işgücünün nitelik farklılığıdır (Dura, 2000: 5). Kuram, niteliği yüksek ya da mesleki işgücü fazlalığına sahip olan ülkeler uzmanlaşmış olduğu malların ihracatını yaparken niteliksiz işgücüne sahip ülkeler ise niteliksiz işgücü mallarının üretiminde uzmanlaşarak bu malların ihracatını yapabilecektir görüşünü savunmaktadır (Deviren, 2004: 3).

3.3.2. Monopolcü Rekabet Kuramı

Temelde iki varsayım üzerinde duran Monopolcü rekabet kuramı ilk olarak, her bir firma ürettiği ürün ile ilgili diğer rakip firma üretimlerinden farklılaştırma yapma olanağına sahip olabilecek bu da müşterilerin aradaki ufak bir fiyat farkı ile diğer firma ürünlerini satın almayı tercih etmeyecekleri varsayımı iken ikincisi, firmaların rakip firma fiyatlarını baz alarak kendi fiyatının diğer firma fiyatları üzerindeki etkisini önemsemediği varsayımdır (Öztürk, 2003: 116). Bu durum firmaların dış ticarete açılması sırasında, benzer ürünler

üreten firmaların ürünlerinin fiyat farklılaşmaları nedeni ile tek bir firma tarafından üretilerek fiyatları düşürecek ve firmaların daha düşük fiyatlar ile satış yapmasına sebep olacaktır (Songur, 2019: 18). Monopolcü Rekabet sonrası üreticiler refah kaybı yaşarken, tüketiciler refah artışı saylanmış olacağı varsayılmıştır. Bu kuram uluslararası ticareti eksik rekabet altında incelemiştir (Laussel, 1993: 483-526).

3.3.3. Endüstri İçi Ticaret Kuramı

Endüstri içi ticaret, aynı endüstrideki farklı malların alınıp satılması, başka bir deyişle bir ülkedeki aynı endüstri ürünlerinin farklılaştırılmış şekli ile hem ihracata hem ithalata konu olması olarak açıklanmaktadır (Dura, 2000: 13). Bu ticaret şekli, ülkelerin daha büyük piyasalardan fayda almasını sağlayarak karşılaştırmalı üstünlükler ile sağlanan faydaları aşan hatta üzerine çıkaran, uluslararası ticari kazanç üretilmesine sebep olmaktadır (Öztürk, 2003: 117).

3.3.4. Ölçek Ekonomileri Kuramı

Ölçek ekonomileri kuramı, üretimin başlarında maliyetlerin yüksek olabileceğini ancak zamanla üretim miktarlarının artması, makine, fabrika gibi üretim faktörlerinin sabitlenmesi ile ortalama birim başına düşen maliyetleri düşürecek görüşünü savunmaktadır (Vidhi ve Turgan, 2017: 4). Ölçek ekonomileri içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır. Bir firmanın diğer firma üretim ölçeğini dikkate almayarak sadece kendi üretim ölçeğini genişletmesi ile ortalama maliyetini düşürmesi içsel ölçek ekonomisi, bir firmanın içinde bulunduğu endüstrinin tüm üretim ölçeğinin bütün olarak artarak aynı endüstrideki her firmanın ortalama maliyetlerinin düşmesi de dışsal ölçek ekonomileri şeklinde açıklanmaktadır (Deviren, 2004: 8).

3.3.5. Tercihlerde Benzerlik Kuramı

İşveçli İktisatçı Linder'in geliştirdiği bu kurama göre, benzer özellik göstermeyen sanayi ürün ticaretinin talep ile ilişkilendirerek zevkleri, tercihleri ve gelir seviyeleri benzer

özellik gösteren sanayiye sahip ülkeler arasındaki dış ticaret artış gösterecektir (Yüksel ve Sarıdoğan, 2011: 201). Firmalar iç piyasada talep gören ürünleri üreterek uzmanlaşır ve benzer tercihleri olan diğer ülkelere ihraç ederler (Seymen, 2019).

3.3.6. Teknoloji Açığı Kuramı

Posner tarafından öne sürülen Teknoloji açığı kuramına göre teknolojik yenilik kullanarak üretimde farklılık sağlayan ülkenin karşılaştırmalı üstünlük elde ederek, diğer ülkeler yeniliğini taklit edene kadar o malın ihracatında avantaj elde edeceğini savunmaktadır (Öztürk, 2003: 120). Teknoloji açığı kuramı bir ülkenin herhangi bir sanayisinin net ihracat rakamı ile o ülke sanayisinde yapılan araştırma ve geliştirme yatırımı arasında yüksek bir ilişki vardır görüşünü savunmaktadır (Dura, 2000: 7).

3.3.7. Ürün Dönemleri Kuramı

Ürün Dönemleri Kuramı, Teknoloji Açığı Kuramının uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Yeni ürünler geliştirilirken bir takım süreçlerden geçtiğinin ve bu dönemler süresince karşılaştırmalı üstünlüğün değiştiği fikrini savunmakta ve yeni ürün icatlarının da gelişmiş ülkelerde fazla miktarda olacağını öne sürmektedir (Deviren, 2021: 5).

Ürün Dönemleri Kuramına göre, bazı ülkelerin mevcut ürünlerde, bazı ülkelerin ise yeni ürünlerde uzmanlaşmaları ürünün eski mal durumuna geçmesi coğrafi olarak yer değiştirmesi olarak açıklanmakta, ürünün yaşam eğrileri diye adlandırılan bu süreç ise sürekli yeniliklerin oluşumunu, dış ticaretin, ar-ge ve teknolojinin gelişimini sağlamaktadır (Yüksel ve Sarıdoğan, 2011: 201).

3.3.8. Ürün Farklılaştırılması Kuramı

Krugman ve Lancaster tarafından geliştirilmiş olan ürün farklılaştırılması ve ölçeğe göre artan getiri dış ticaret modelinde, bir firmanın ürettiği ürün, mevcut firmaların ürettiği

ya da piyasadaki yeni rakiplerin üreteceği ürünlerin tam yerine geçen ürün olmamaktadır (Öztürk, 2003: 122). Bu kuramın temel öngörüsü, ülkelerin benzer teknolojiye, maliyet yapısına, tercihlere ve faktör donanımına sahip olmaları durumunda dahi, ürün çeşitlendirmesinin teknelci piyasalarda oluşturacağı pozitif artış ve içsel ölçek ekonomisinin oluşturacağı maliyet avantajı neticesinde serbest dış ticaretten kazanç elde edebilmeleridir (Yüksel ve Sarıdoğan, 2011: 202).

3.3.9. Rekabetçi Üstünlükler Kuramı

Porter'ın 10 ülkede 100 den fazla farklı sektörü analiz etmesinin ardından ortaya koyduğu elmas modeli ile Rekabetçi üstünlükler kuramını geliştirmiştir. Porter dış ticaret teorilerinin bir çoğunun dış ticaretin nedeni olarak maliyet, kalite, farklılaştırılmış ürün kavramları üzerinde durduğunun ancak kendi geliştirdiği bu yeni teorinin teknoloji farkları, farklılaştırılmış ürün ve ölçek ekonomileri baz alınarak endüstrilerin sınıflara ayırdığı rekabetçi ortama dikkat çekecek yaklaşım içerisinde olunması gerekliliğini savunmuştur (Arıç, 2013: 90).

Uluslararası yapılan araştırmalar sonucu rekabet avantajını belirleyen unsurların ücret maliyetleri, döviz kur değişimleri gibi değişkenlerin ülkelerin dış pazarda sergiledikleri rekabete etkisi üzerinde kısa dönemde etkili olduğunu, uzun dönemde rekabet üstünlüğü ve yeteneğinin artışına katkı sağlayan en etkili unsurun teknolojideki gelişmeler ve verimlilikteki artışlar olduğu gözlemlenmiştir (Deviren, 2004: 8).

Yukarıda özetleri verilen tüm dış ticaret kuramlarının genel amacı dünya genelinde karşılaşılan ekonomik olaylara bakış açısı geliştirmek ve bu konu hakkında doğru ve güvenilir öngörülerde bulunulmasına katkı sağlamaktır (Öztürk, 2003: 125). Hem klasik dış ticaret teorilerini hem de devamında karşılaştığımız yeni teorilerin ispat etmeye çalıştığı konu, dış ticaretin refah düzeyleri üzerindeki olumlu etkileridir. Adam Smith'in Mutlak Üstünlük Teorisin'den, David Ricardo'nun Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisine ve devamında Heckscher ve Ohlin'in Teorisinin de temel olarak ele aldığı düşünce budur (Yüksel ve Sarıdoğan, 2011: 202). Bu kuramları anlamak ve kavramak, uluslararası meydana gelen iktisadi olayları anlamaya yardımcı olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ TİCARET FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacına, araştırma yöntemine ve araştırma örneklemine ait detaylı bilgiler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Dış Ticaret, mal ve hizmet alım-satım faaliyetlerinin ulusal sınırlar dışına çıkılması ile yapılan ticaretin tümüne verilen genel bir addır. İthalat ve İhracat olarak iki şekilde yapılır. İhracat ya da dış satış, bir ülke içerisinde üretilen mal ve hizmetlerin başka bir ülkeye satılmasıdır (Kaya, 2009). İthalat ya da dış alım ise bu sürecin tam tersi olarak, başka ülkelerden satın alınan mal ve hizmetin ülke gümrük ve ithalat mevzuatlarına uygun bir şekilde ithalatçı firmalar tarafından yurt içine getirilmesidir (Kaya, 2009). İthalat ve ihracat işlemlerinde geçerli olan uluslararası ticari mevzuatlar vardır. Operasyonel süreç olarak adlandırılabilen bu faaliyetler, firma içinde ve dışında birçok faktörün bir araya getirilmesi ile yürütülür. Doğru yönetilen operasyonel süreç, firmaların dış ticaret kapasitesini artırarak işlemlerinde kolaylık ve öncelik sağlamaktadır. Bu süreçte dış ticaret operasyonlarında takip edilmesi gereken genel işleyiş, kuralların ve prensiplerin doğru bir şekilde tespit edilerek buna uygun yönetilmesi ve yürütülmesidir.

Çalışmanın şu ana kadar olan bölümünde, dış ticaret, dış ticaret yönetimi, örgüt kültürü, aile şirketi ve kurumsal şirket kavramları, yönetimde karar verme süreçleri ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür çalışmaları sonucu, örgüt kültürünün çoğunlukla üzerinde etkisi olan kavramın daha çok yöneticilerin karar vermedeki tutum ve davranışlarının olduğu, planlı ya da plansız alınan kararların örgütün tüm hücrelerini etkilediğini, örgütlerin amaçlarına ulaşmada işlerin yapılış şeklinden içeride ve dışarıdaki paydaşlarına kadarki ilişkilerin birçoğunun yöneticilerin kararlarından etkilendiği ve her kararın arka planında da yine yönetimin bir karar verme stiline yer aldığı belirlenmiştir.

Bu çalışmada ise, yukarıda bahsi geçen yönetimin karar verme stiline örgütün kültürel değerleri üzerindeki değişimin değil, örgütte hâkim olan kültürün yöneticilerin karar

verme stillerini etkileyip etkilemeyeceği varsayımı araştırılacaktır. Bu kapsamda incelen firmaların örgüt kültürü yapısı aile ve kurumsal olarak sınıflandırılacak ve karar verme sürecinde yönetici tutumları araştırılacaktır.

Konunun çıkış noktası olan dış ticaret yapan firmaların, taşıdıkları yüksek riskli operasyonel süreçler nedeni ile araştırmacı tarafından gözlem yapılmaya değer görülmüş olup hata ya da başarıyı örgütteki kültürün ne denli yönlendirebileceği, aile ve kurumsal anlayışa sahip firmaların dış ticaret yöneticileri ile yapılacak mülakat sonucuna göre değerlendirilecektir. Bu kapsamda araştırmanın soruları aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

- Örgüt kültürü, yönetimde karar verme stilleri üzerinde etkili midir?
- Aile işletmeleri yapısı örgüt kültürünü ne şekilde etkiler?
- Kurumsal şirket yapısı örgüt kültürünü ne şekilde etkiler?
- Aile işletmeleri ile örgüt yönetimi arasında nasıl bir etkileşim vardır?
- Organizasyon yapısı, şirket yapısı üzerinde etkili midir?
- Kurumsal işletme yönetimi, örgüt yönetimini nasıl etkiler?
- Dış ticaret yönetiminin örgüt kültürü üzerindeki etkisi nedir?
- Yönetimin karar, verme stili, şirket yapısından nasıl etkilenir?
- Yönetimin karar verme stili, risk yönetimi nasıl etkiler?

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden birisi olan olgu bilimi (fenomenoloji) kapsamında değerlendirme yapılmıştır. Olgu bilimi, bireylerin çevrelerine ve kendilerine ait olaylara (olgulara) ilişkin tespitlerini kendilerine özgü anlamlar ile ifade etmeleri şeklinde değerlendirilmektedir. Olgu bilimindeki temel amaç, bireylerin bir durum karşısındaki algılarını ortaya koymaktır (Gümüştekin ve Durmaz, 2019: 8). Bu anlama yönelik olarak araştırmada ele alınan ve temel kavramlardan olan “yöneticilerin karar verme stilleri” bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Görüşme yapılan yöneticiler için karar verme süreçlerinde benimsedikleri farklı stiller, örgüt kültüründen etkilenip etkilenmedikleri gibi faktörlerin anlaşılması açısından fenomenolojik araştırma deseninden faydalanılmıştır.

Çalışmada, açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmış, bu formda kullanılan sorular ilgili alanda önceki çalışmaların taranması sonucu belirlenmiştir. Görüşmeler katılımcıların onayları doğrultusunda ses kaydı olarak gerçekleştirilmiş, görüşme sonrası araştırmacı tarafından metin haline dönüştürülüp programa kopyalanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat formunda 17 adet açık uçlu soru hazırlanmıştır. Görüşmeler Mart 2021 ve Haziran 2022 tarihleri arasında yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin bir kısmında, analiz aşamasında nicel verilerden faydalanılmış, bazı değişkenler için yüzdelerik değerleri, MAXQDA programının nitel ve karma yöntemler veri analiz girişlerinden yararlanılarak frekans grafikleri şeklinde yorumlanmıştır. Bu anlamda araştırmanın yöntemi olarak “nitel ve karma yöntem” olarak belirlenmiştir.

4.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada alan araştırması yöntemi uygulanmıştır. Bu kapsamda İstanbul’da faaliyet gösteren 10 adet firmanın dış ticaret yöneticileri ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalarda Cresswell (1998) örneklem büyüklüğünün 10 ila 30 arasında değişiklik gösterebileceğini belirtmiştir. Örneklem büyüklüğü belirlenirken veri doygunluğuna ulaşması başka bir deyişle yeni verilerin mevcuttaki bilgilere olan katkısının düşük düzeyde olması ya da olmaması ve veri yeterliliği gibi faktörlere ulaşılması gerekmektedir (Gümüştekin ve Durmaz, 2019: 8).

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda 14 adet kategori ve 499 adet açık kod belirlenmiştir. Bu kodların görselleştirilmesinde zihin haritaları, frekans tabloları kullanılmıştır. Görüşmede 17 adet soru yöneltilmiştir. Bu soruların temaları ve kodlanmaları Tablo 2’de verilmiştir;

Tablo 2.

Temalar ve kodlamaları

ŞİRKET YAPISI	Katılımcılara öncelikle "Kurumsal Yönetim" ve "Aile işletmeleri" tanımları yapılmış. Buldukları örgütün hangi tanıma uygun olduğunun cevabı istenmiştir.
YÖNETİMİN BAŞARISI	Yönetici oldukları bölümlerdeki başarı düzeyleri ile ilgili bir kaygıları olup olmadığı araştırılmak üzere yönetimin başarısı sorulmuştur.
TECRÜBE AKTARIMI	Yöneticilerin, bölüm kültürünün oluşumunda uzman görüşlerinden ve tecrübesinden faydalanıp faydalanılmadığının tespit edilmesi amacıyla tecrübe aktarımının ne yönde olduğu ile ilgili sorular sorulmuştur.
ORGANİZASYON ŞEMASI	Organizasyon yapısı tanımlı firmaların kurumsal yönetim tarzına yakınlığından yola çıkılarak organizasyon şemasına sahip olup olmadıkları araştırılmıştır.
BÜROKRASI	Kurumdaki bürokratik süreçlerin olup olmadığı, var ise bu süreçlerin kimler tarafından oluşturulduğu ve takibini kimlerin yaptığı ile ilgili sorular yöneltilmiştir.
DIŞ TİCARET MEVZUAT TAKİBİ	Dış Ticaret Süreçlerinin takibi, operasyonların yönetimi alanında uzman kişilere mi bırakılmıştır ve takibi kim tarafından yapılmaktadır? Sorularına cevap aranmıştır.
ETKİNLİK KONTROLÜ	Yöneticinin verdiği kararların, altında çalışan personel tarafından uygulanıp uygulanmadığının kontrolünü saptamak amaçlı yöneticilere sorular yöneltilmiştir.

DIŞ TİCARET BÖLÜMÜ	Dış Ticaret Bölümlerindeki kadro oluŐumunun ve görev tanımlarının kimler tarafından yapıldığı, yöneticilerin kendi alt kadrolarını oluŐurmada söz sahibi olup olmadığını araŐtırmak amacıyla ayrıca bu tema tanımlanmıştır.
SORUMLULUK ALGISI YÖNETİMİ	Yöneticilerin personellerine iş yaptırma sürecinde sorumluluk algılarının olumlu mu olumsuz mu olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.
YETKİ DEVRİ	Örgüt içindeki yetki deđiŐiklikleri ve terfi süreçleri hakkında sorular yönlendirilmiŐ. Alt kodlar tanımlanarak organizasyon yapısı ve örgüt kültürü ile ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır.
RİSK YÖNETİMİ	Yöneticinin ve üst yönetimin olumsuz durumlarda olaylara bakış açıları ve çözüm süreçleri sorgulanmıŐ, yönetim anlayıŐlarında terfi ya da ceza süreçleri araştırılmıştır.
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Örgüt üyeleri arasındaki iş yapma ve yürütme ile örgüt değerlerine bakış açılarının negatif ya da pozitif yönü tespit edilmeye çalışılmıştır.
SÜREÇ YÖNETİMİ	Örgütteki tüm süreçlerin yönetiminin ve planlanmasının kimler tarafından yapıldığı, dış ticaret süreçleri ayrı uzmanlık gerektiren süreçler olduğu için bu bölümündeki süreç yönetiminin kim tarafından yapıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır.
KARAR VERME SÜRECİ	Yöneticinin karar verme aşamasında kullandığı yöntemler, stiller sorgulanmıŐ, son karar aşamasında etki ve baskı altında kalıp kalmadığı araştırılmıştır.

Temalar Şeklinde belirtilmiŐ olan görüşme sorularına verilen cevaplar MAXQDA programında gösterilmek üzere her bir tema için alt kodlar belirtilmiŐ, her kod / alt kod ilgili tema ile aynı renkte gösterilmiştir. AŞağıda temalar ve kodlamaların gösterildiği kod sistemi Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3

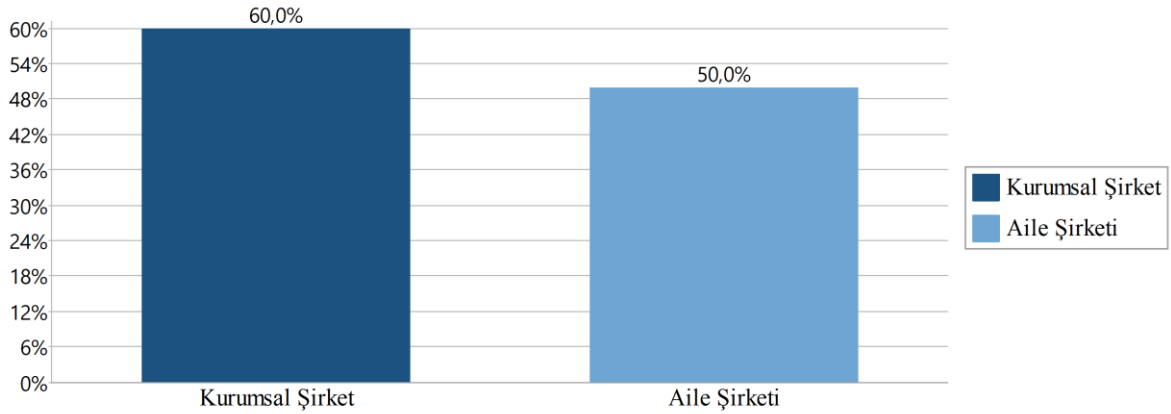
Kod Sistemi

Kod Sistemi	
<ul style="list-style-type: none">▼ <input checked="" type="checkbox"/> KARAR VERME SÜRECİ<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Yöneticinin Şahsi Görüşü<input checked="" type="checkbox"/> Üst Yönetimin Fikri<input checked="" type="checkbox"/> İnsiyatif Alma Davranışı<input checked="" type="checkbox"/> Temkinli Olma Güdüsü<input checked="" type="checkbox"/> Risk Almaktan Kaçınma Durumu<input checked="" type="checkbox"/> Alternatifleri Değerlendirme İsteği<input checked="" type="checkbox"/> Karar Vermeyi Erteleme<input checked="" type="checkbox"/> Başkalarından Yardım<input checked="" type="checkbox"/> Tecrübeler<input checked="" type="checkbox"/> Sezgiler▼ <input checked="" type="checkbox"/> SÜREÇ YÖNETİMİ<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Çalışan Herkes<input checked="" type="checkbox"/> Firma Sahipleri<input checked="" type="checkbox"/> Bölüm Yöneticisi▼ <input checked="" type="checkbox"/> ÖRGÜT KÜLTÜRÜ<ul style="list-style-type: none">▼ <input checked="" type="checkbox"/> Negatif Yönlü<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Aile Bireylerinin Sergilediği Olumsuz Dur...<input checked="" type="checkbox"/> Pozitif Yönlü▼ <input checked="" type="checkbox"/> RISK YÖNETİMİ<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Ceza var<input checked="" type="checkbox"/> Çözüm Odaklı<input checked="" type="checkbox"/> Ceza Yok<input checked="" type="checkbox"/> Teşvik Var▼ <input checked="" type="checkbox"/> YETKİ DEVRİ<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Terfi ve Yetki Devri Yok<input checked="" type="checkbox"/> Puantaj Sistemi<input checked="" type="checkbox"/> Örgüt Kültürüne uygunluk<input checked="" type="checkbox"/> Etkin Çalışmak<input checked="" type="checkbox"/> Başkaları ile iyi geçinmek<input checked="" type="checkbox"/> Çok Çalışmak▼ <input checked="" type="checkbox"/> SORUMLULUK ALGISI YÖNETİMİ<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Olumsuz<input checked="" type="checkbox"/> Olumlu	<ul style="list-style-type: none">▼ <input checked="" type="checkbox"/> DIŞ TİC. BÖLÜMÜ<ul style="list-style-type: none">▼ <input checked="" type="checkbox"/> Görev Tanımları<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Firma Sahipleri Tarafından<input checked="" type="checkbox"/> Bölüm Yöneticisi Tarafından▼ <input checked="" type="checkbox"/> ETKİNLİK KONTROLÜ<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Olumlu Geri Dönüş<input checked="" type="checkbox"/> Kendi Kararlarını Alabiliyor Olmak<input checked="" type="checkbox"/> Uzmanlığa duyulan güven▼ <input checked="" type="checkbox"/> DIŞ TİC. MEVZUAT TAKİBİ<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Konunun Uzmanları<input checked="" type="checkbox"/> Gümrük Müşavirleri<input checked="" type="checkbox"/> Bölüm Yöneticisi▼ <input checked="" type="checkbox"/> BÜROKRASİ<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Esnek<input checked="" type="checkbox"/> Bürokratik▼ <input checked="" type="checkbox"/> ORGANİZASYON ŞEMASI<ul style="list-style-type: none">▼ <input checked="" type="checkbox"/> Organizasyon yapısı tanımlı<ul style="list-style-type: none">▼ <input checked="" type="checkbox"/> Personel Özellikleri<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Deneyimli&Deneyimsiz Kişi Seçimi<input checked="" type="checkbox"/> Kişinin Dikkat Seviyesi<input checked="" type="checkbox"/> İlgili Dalda Eğitim ve Tecrübe<input checked="" type="checkbox"/> Yabancı Dil Bilgisi<input checked="" type="checkbox"/> Süreç ve Mevzuata Hakimiyet<input checked="" type="checkbox"/> Risk altında çalışabilme güdüsü<input checked="" type="checkbox"/> Organizasyon yapısı tanımsız▼ <input checked="" type="checkbox"/> TECRÜBE AKTARIMI<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Teoride (Eğitimler ile)<input checked="" type="checkbox"/> Pratikte (İş Esnasında)▼ <input checked="" type="checkbox"/> YÖNETİMİN BAŞARISI<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Başarısız<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı▼ <input checked="" type="checkbox"/> ŞİRKET YAPISI<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Kurumsal Şirket<input checked="" type="checkbox"/> Aile Şirketi

5.1. Temalara İlişkin Görüşlerin Dağılımı

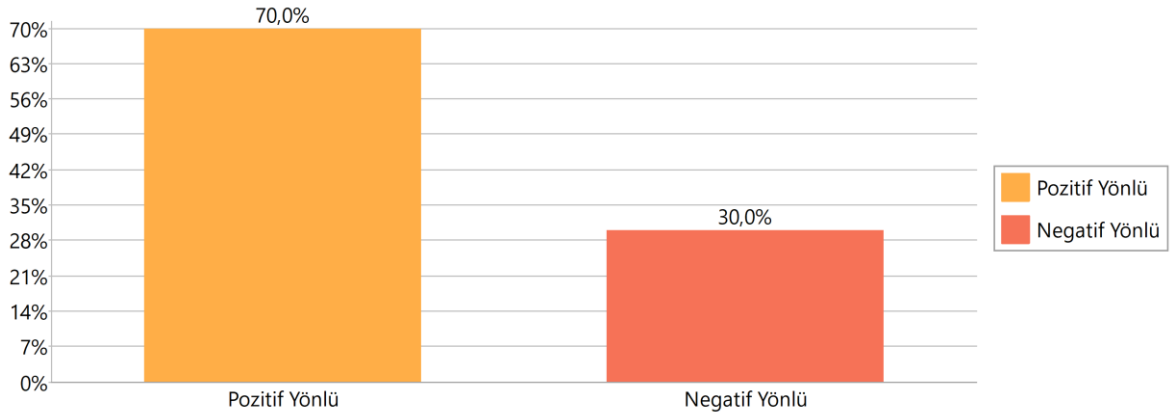
Frekans analizi yöntemi kullanılarak katılımcıların hangi tema üzerinde daha çok durduğu ortaya konulmuştur. Başka bir deyişle, katılımcıların hangi konular üzerine daha çok eğildiği grafik yardımı ile gösterilmiştir. Görüşme yapılan tüm yöneticilerin her bir temaya verdikleri cevaplar analiz edilmiştir.

Şekillerin hazırlama aşamasında mülakata katılan yöneticilerin sorularından hareketle oluşturulmuş kodlar grafiğin sağ tarafında tablo olarak gösterilmiştir. Tablodaki her bir tema belli bir renk ile eşleştirilmiş, aynı renkler grafik içinde de kullanılmıştır. Böylece grafik okumalarının kolaylaştırılması, olası karışıklıkların önüne geçilmesi amaçlanmıştır. Şekil üzerindeki sütunların üzerinde bulunan yüzdeler görüşmecilerin vermiş olduğu cevapların birbiri ile oranını göstermektedir.



Şekil 1. Yöneticilerin şirket yapısı temasına ilişkin ifadelerinin sıklığı

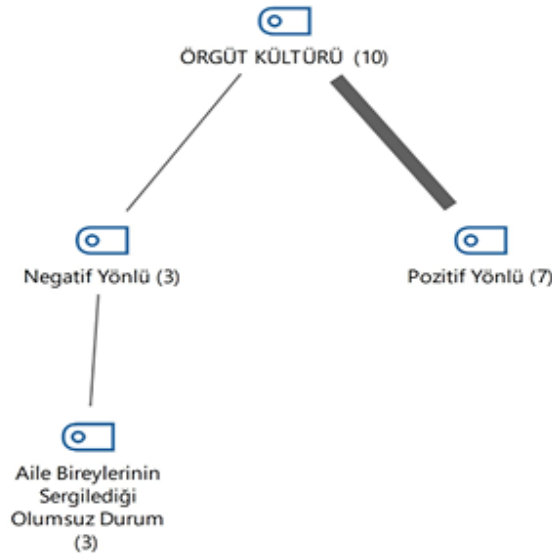
Şekil 1’de Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketi temaları kodlanmıştır. Yöneticilerin Şirket Yapısı Temasına ilişkin ifadelerinin sıklığı frekans analizi uygulanarak bulunmuştur. 10 katılımcıdan 9 tanesinin kurumsal ve aile şirketi olarak direkt ayrıldığı görülmekle beraber 1 katılımcının hem kurumsal, hem aile şirketi özelliklerini gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre mülakata katılan yöneticilerin, %60 oranında Kurumsal Yönetim temasını kodladıkları, Aile Şirketi temasını ise %50 oranında kodladığı görülmüştür. Bulgular kurumsal yapıya sahip olan firmaların bu çalışma kapsamında %10 daha fazla olduğunu göstermektedir.



Şekil 2. Yöneticilerin örgüt kültürü temasına ilişkin ifadelerinin sıklığı

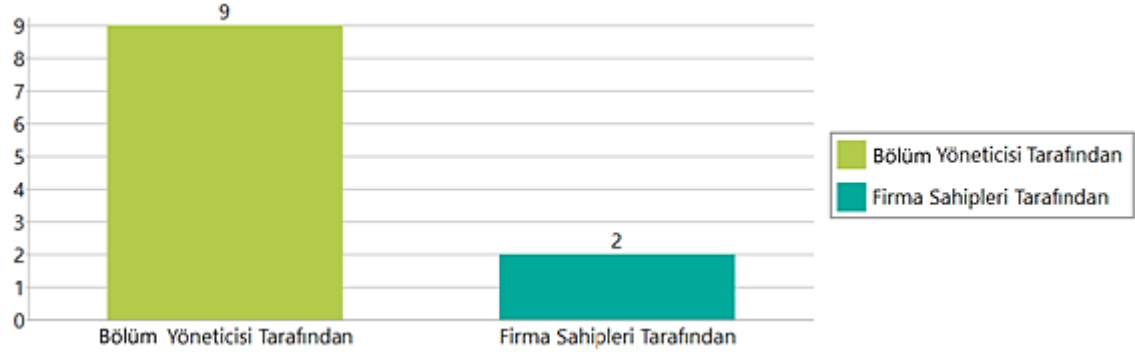
Şekil 2’de Örgüt Kültürü teması kodlanmış, yöneticiler %70’lik oran ile pozitif yönlü kodlama yapmış, %30’luk oran ile de negatif yönlü temasını kodlamıştır. Negatif yöne ait sebepler de alt kodlar ile açıklamıştır. Örgüt Kültürü temasına ilişkin ifadelerinin sıklığı frekans analizi uygulanarak bulunmuştur. Alt kodlar ise haritalandırılarak Şekil 3’te gösterilmiştir.

Haritalandırma yöntemi, görüşme belgelerinin analizlerini göstermektedir. Bu analiz sayesinde katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar ilişkilendirilerek zihin haritaları ortaya çıkarılmaktadır. Merkezdeki yer alan görüşe ait alt kodlama, çizgileri kalın ve ince çizgiler olarak farklılık göstermektedir. Bu farklılık kodlanma miktarını yansıtmaktadır.



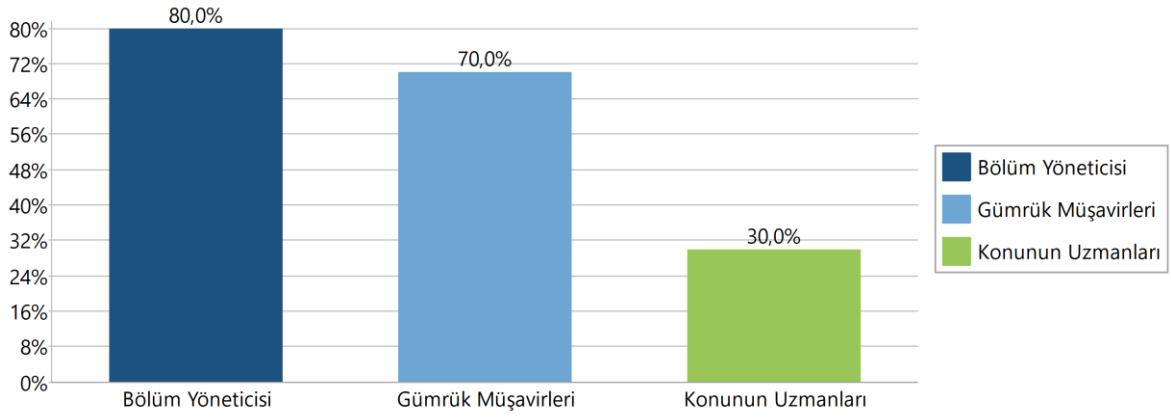
Şekil 3. Yöneticilerin örgüt kültürü temasının haritalandırılarak gösterilmesi

Şekil 2.'de gösterilen Örgüt kültürünün negatif yönlü kodlanması ile ilgili alt kodlar, Şekil 3.'te haritalandırılarak gösterilmiştir. Buna göre negatif görüş belirten kişilerin aile bireylerinin sergilediği olumsuz durumlar sebebi ile bu kodlamayı yaptıkları görülmektedir. Yapılan frekans analizi sonucu bu çalışmada örgüt kültürünün %70 oranında pozitif yönlü bir eğilime sahip olduğu belirlenmiştir.



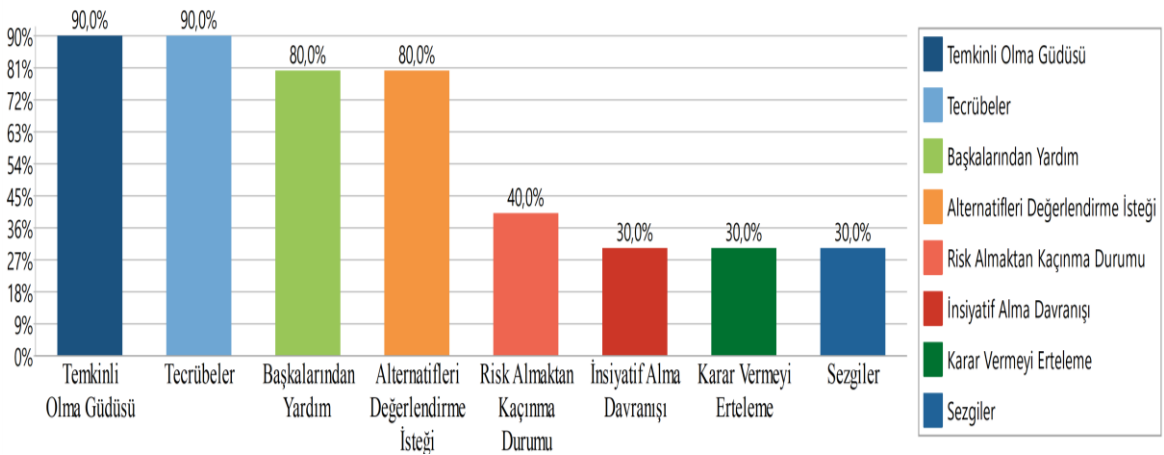
Şekil 4. Dış ticaret bölümünde görev tanımlarının oluşturulması temasına ilişkin ifadelerin sıklığı

Şekil 4.'de Dış ticaret bölümünde görev tanımlarının oluşumunda belirleyici taraf için Bölüm Yöneticisi ve Firma Sahipleri teması kodlanmıştır. Dış Ticarete Görev Tanımları temasına ilişkin ifadelerinin sıklığı frekans analizi uygulanarak bulunmuştur. Mülakata katılan yöneticilerin 9 kez Bölüm Yöneticisi Tarafından, 2 kez de Firma Sahipleri tarafından kodlama yaptıkları görülmektedir. Buna göre bu çalışmadaki bulgular bir dış ticaret bölümündeki görev tanımlarının ağırlıklı olarak bölüm yöneticileri tarafından belirlendiğini ortaya koymuştur.



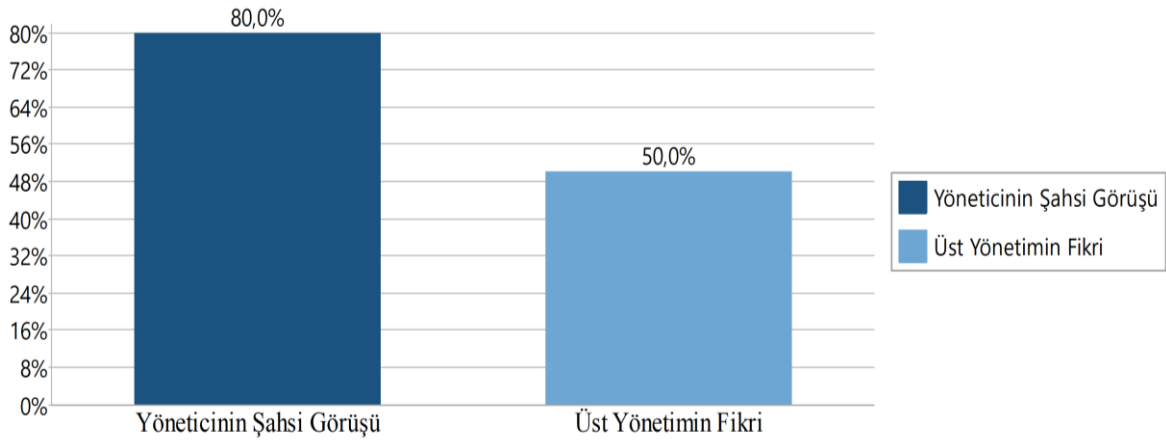
Şekil 5. Dış ticaret mevzuat takibi temasına ilişkin ifadelerin sıklığı

Şekil 5.de dış ticaret mevzuat takibi için, bölüm yöneticisi, gümrük müşavirleri ve konunun uzmanları kodlanmıştır. Dış Ticaret Mevzuat Takibi teması kodlama oranları frekans analizi uygulanarak bulunmuştur. Buna göre en fazla kodlama yapılan tema %80'lik yüzde ile bölüm yöneticisi olmuştur. Bu oranı %70 ile gümrük müşavirleri, %30'luk oran ile konunun uzmanları temaları izlemektedir. Bulgular dış ticaretteki mevzuat takibinin de bir önceki tabloda, dış ticaret görev tanımları oluşumunda olduğu gibi bölüm yöneticisi tarafından gerçekleştiğini, her bir dış ticaret firmasının çalışma süreçlerine dâhil olduğu gümrük müşavirlerinden de destek alarak mevzuat takibini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Analizin %30'luk kısmını oluşturan konunun uzmanları, firmaların sadece mevzuat takibi yapmaları için bünyelerinde oluşturdukları yapıyı ifade etmektedir.



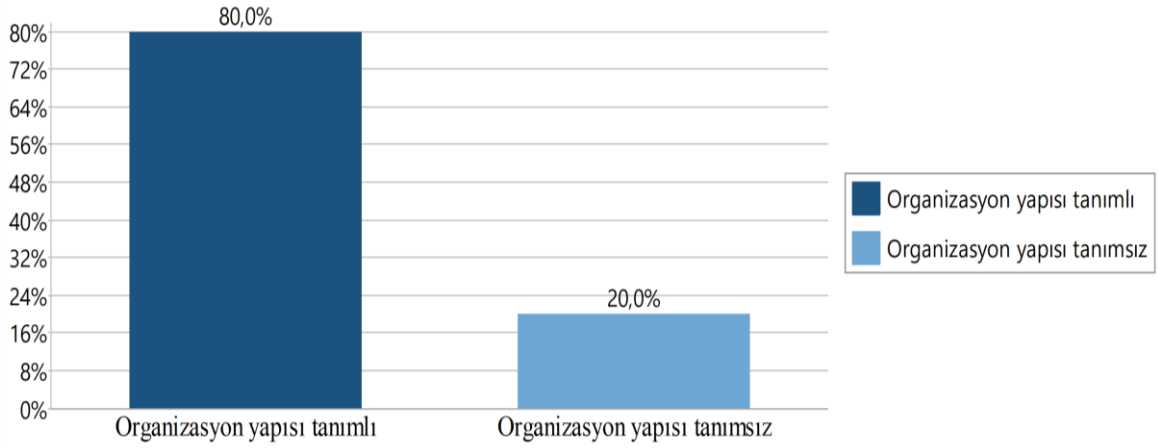
Şekil 6. Karar verme sürecine ilişkin ifadelerin sıklığı

Şekil 6.'da temkinli olma güdüsü, tecrübeler, başkalarından yardım, alternatifleri değerlendirme isteği, risk almaktan kaçınma durumu, inisiyatif alma davranışı, karar vermeyi erteleme ve sezgiler temaları kodlanmıştır. Karar verme süreçleri kodlama oranları frekans analizi uygulanarak bulunmuştur. Buna göre karar verme sürecinde yöneticilerin en fazla kodlama yapmış oldukları tema %90 ile temkinli olma güdüsü ve tecrübeler olmuştur. Bu oranı %80 ile başkalarından yardım ve alternatifleri değerlendirme isteği izlemektedir. Risk almaktan kaçınma durumu %40, inisiyatif alma davranışı, karar vermeyi erteleme ve sezgiler %30'luk oranlarla eşit şekilde kodlandığı görülmektedir. Bulgular, yöneticilerin karar verme aşamasında ilk olarak %90'luk ağırlıklı bir oran ile temkinli olma güdüsü ve tecrübelerinden yola çıkarak, devamında da %80 oranında başkalarından yardım alma ve alternatifleri değerlendirme istekleri doğrultusunda karar verdiklerini ortaya çıkarmaktadır. Buna göre araştırmanın literatür taraması kısmında, araştırma konusunun değişkenlerinden de biri olan, "Karar verme stillerinden, çoğunlukla duygusal karar verme stili hakimken, kararlı stil ve hiyerarşik stil tutumlarını sergiledikleri görülmektedir (Adsız, 2016: 65-66).



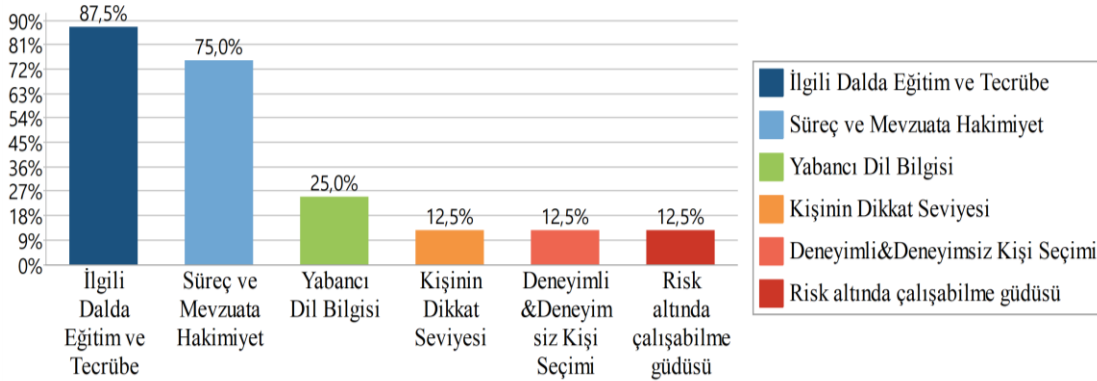
Şekil 7. Karar verme sürecindeki etkin görüşe ilişkin ifadelerin sıklığı

Şekil 3.7.'de yöneticinin şahsi görüşü ve üst yönetimin fikri kodlanmıştır. Karar verme sürecindeki etkin görüş temaları kodlama oranları frekans analizi uygulanarak bulunmuştur. Buna göre, yöneticinin şahsi görüşü %80 ile en fazla kodlama yapılan tema olmuştur. Üst yönetimin fikri teması ise %50'dir. Buna göre bulgular karar verme aşamasında yöneticinin şahsi görüşünün ağırlıklı olduğunu ancak destek amaçlı bazı yöneticilerin, %50 ile üst yönetimin de fikrini aldığını göstermektedir.



Şekil 8. Organizasyon şemasına ilişkin ifadelerin sıklığı

Şekil 8.'de Organizasyon şeması kodlanmıştır. Organizasyon şeması temaları kodlama oranları frekans analizi uygulanarak bulunmuştur. Buna göre, organizasyon yapısı tanımlı teması %80 ile en fazla kodlama yapılan tema olmuştur. Bu temayı, %20 ile organizasyon yapısı tanımsız teması izlemiştir. Bulgular araştırmaya katılan yöneticilerinin organizasyon yapılarının tanımlı olduğunu belirttiklerini göstermektedir.



Şekil 9. Personel özelliklerine ilişkin ifadelerin sıklığı

Şekil 9.' da organizasyon yapısı tanımlı temasının alt kodu olan personel özellikleri teması kodlama oranları frekans analizi uygulanarak bulunmuştur. Personel özellikleri kodlama oranları frekans analizi uygulanarak bulunmuştur. Buna göre ilgili dalda eğitim ve tecrübe teması %87,5'lik yüzde ile en fazla kodlama yapılan tema olmuştur. Bu oranı %75'lik yüzde ile süreç ve mevzuata hâkimiyet teması izlemiştir. Yabancı dil bilgisi teması %25'lik yüzde ile kodlamaya dâhil olmuştur. Kişinin dikkat seviyesi, deneyimli ve

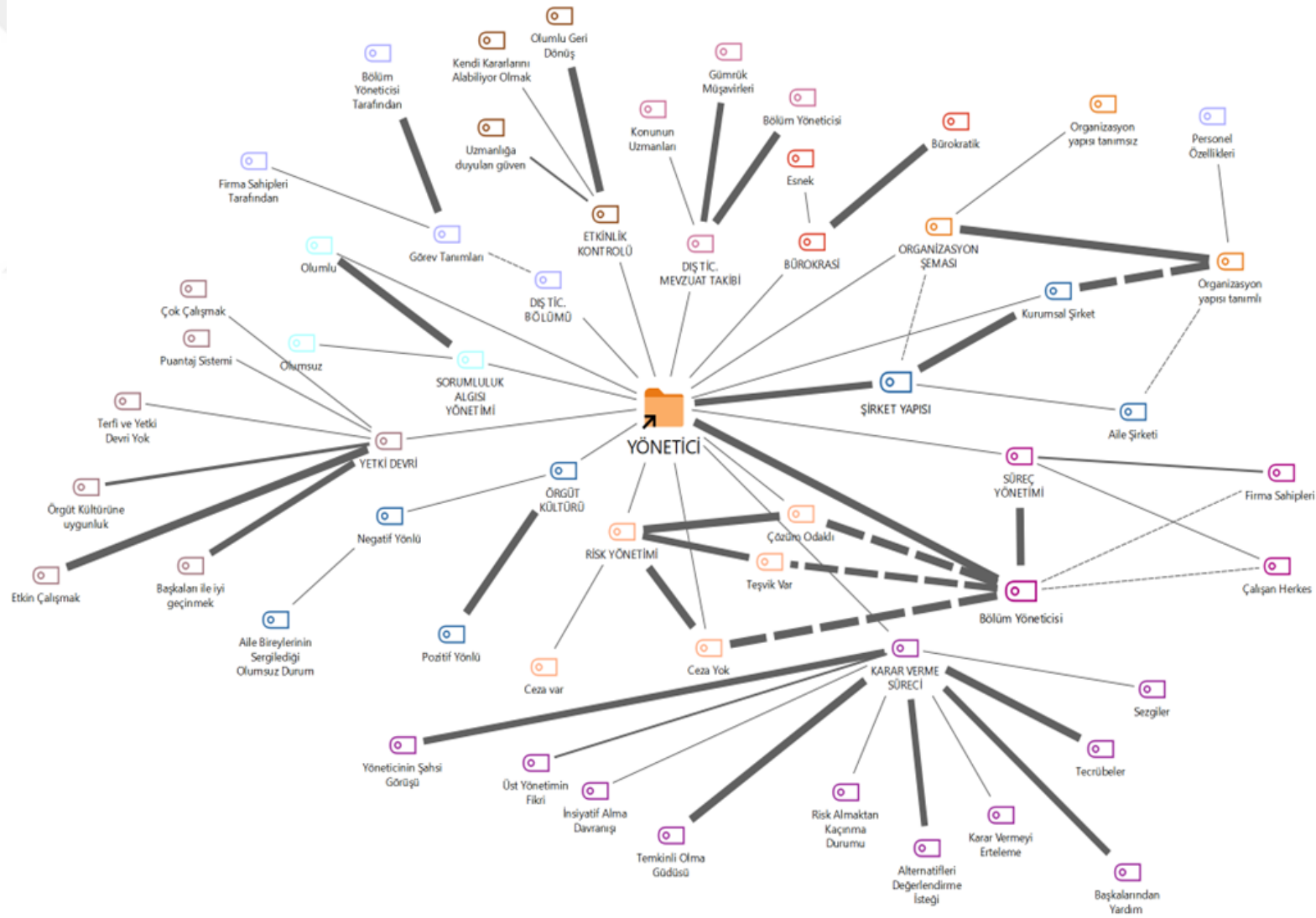
deneyimsiz kişi seçimi ve risk altında çalışabilme güdüsü % 12,5'lik eşit seviyede kodlanmıştır.

Bu çalışmada, bu iki analiz sonucu ortaya çıkan yüksek oranlı organizasyon yapısının tanımlı olması ile personelin ilgili dalga eğitim alan, tecrübeli, süreç ve mevzuata hakimiyeti sahip kişilerden oluşması, çalışmanın literatür kısmında açıklanan kurumsal şirket kavramının amacına ilişkin kavramlarda belirtilen “*Örgütün organizasyon yapısını örgüt amaçlarına uygun bir şekilde belirlemek*” (Yücel ve Özkalan, 2012: 261) yaklaşımını destekleyerek çalışmadaki kurumsal algının ağırlıklı olduğunu göz önüne sermektedir.

5.2. Görüşmelerin Haritalandırılarak Gösterimi

Haritalama yöntemi ile görüşmedeki belgelerin analizleri gösterilmektedir. Bu analizler görüşmeye katılanların sorulara verdikleri cevaplar hakkında ilişki kurarak, bu ilişkileri de haritalayarak zihin haritaları ortaya çıkarmaktadır. Şeklin merkezinde yer alan sembol görüşme yapılan yöneticiler için oluşturulmuş kümeyi temsil etmektedir.

Şekilde anlamlı ilişkiler oluşturan çizgiler bütün ve kesik – kalın ve ince olarak farklılık göstermiştir. Tüm çizgiler doğrudan şeklin merkezinde yer alan yönetici grubunun görüşlerini yansıtırken kesik çizgiler diğer temalar arası ilişkiyi ve görüşmelerin tamamına ait kodlamaları göstermektedir. Çizgilerin kalın ve ince olarak ayrılmış olması ise ilgili temanın kodlama sıklığını göstermektedir.



Şekil 10. Tüm görüşmelerin haritalandırılarak gösterilmesi

Şekil 10 tüm dış ticaret yöneticileri ile yapılan görüşmeler için temaların alt kodlarla olan ilişkisini göstermektedir. Buna göre çalışmanın odak noktalarından birini oluşturan **örgüt yapısı** olgusunun katılımcıların cevapları sonucu bu çalışmada **kurumsal şirket yapısı** üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Kurumsal Şirket yapısının **organizasyon yapısının tanımlı** olması ile ilişkili olduğu ve bu çalışmada da yoğun olarak kodlandığı görülmektedir. Karar verme süreçlerinde çalışmaya katılan dış ticaret yöneticileri kendi bölümlerindeki yönetim kararlarında **yöneticinin şahsi görüşü** temasını yoğun olarak kodlayarak, karar verme stillerini **tecrübeler, temkinli olma güdüsü, alternatifleri değerlendirme isteği** ve **başkalarından yardım alma** alt kodları üzerinde yoğunluk oluşturarak belirlediklerini ortaya koymaktadır. Süreç yönetiminde **bölüm yöneticisi** teması yoğun olarak kodlanarak, **risk yönetimi** ile ilişki kurulmuş, risk yönetiminin de **çözüm odaklı, ceza içermeyen** ve **teşvik edici** bir anlayış temalarının yoğun kodlanması ile bölüm yöneticisi tarafından yürütüldüğünü ortaya koymuştur.

Bu araştırmanın örneklemini oluşturduğu dış ticaret yöneticileri kendi bölümlerindeki görev tanımlarını belirlemede **“bölüm yöneticisi tarafından”** temasını yoğun olarak kodlayarak kendilerinin belirlediğini, **Dış ticaret mevzuat takibi** temasına da yoğun kodlama oranı ile **gümrük müşavirlerinden** destek alarak yine **bölüm yöneticisi tarafından** gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Çalışmaya katılan yöneticilerin çalışanlarına karşı **sorumluluk algısı yönetimine olumlu** yaklaşımda oldukları, **yetki devrinde etkin çalışmak ile başkaları ile iyi ilişkiler** kurmanın etkili olduğu görüşü, diğer görüşlerden daha fazla kodlanarak öne çıkmıştır. Çalışmadaki firmaların **bürokratik** süreçlerin ağırlıklı olduğu teması yoğun olarak kodlanmıştır. Son olarak bu çalışmanın ana değişkenlerinden olan **“örgüt kültürü”** temasına katılımcılar pozitif yönlü olduğu cevabı üzerinde yoğunluk oluşturmuştur. Diğer taraftan Örgüt kültürü temasına **negatif** görüşünü kodlayan katılımcıların aile bireylerinin sergilediği olumsuz durum sebebi ile bu temayı kodladıkları görülmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler bütünü, örgüt içerisinde iş yapma ve yürütme biçimidir (Köse vd., 2001, s.227). Örgüt çalışanlarının bağlılıklarından, yeteneklerinden ve tutumlarından etkilenir ve yöneticiler ile çalışanlar aynı amaçları paylaşıp aynı değerlere sahip olur ise hem çalışan hem yönetim, hem de örgüt kazanç sağlar (Uğuz, 1999: 38). Örgüt kültürü tanımlanırken bahsi geçen değerler, kişilerin olaylar karşısındaki iyi-kötü, faydalı-zararlı olarak algıladığı tutumlarını oluşturur. Tutumlar, bireylerin nesnelere, düşüncelere ya da olaylar karşısındaki olumlu-olumsuz bilişsel değerlendirmeleri ve de eğilimleridir (Topal, 2012: 41).

Bu araştırmada örgüt kültürünün, yönetimde karar verme stillerine etkisi üzerinde yöneticilerin tutumları ve görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, inceleme alanı olarak seçilen dış ticaret bölüm yöneticilerinin örgütte hâkim olan kültür yapısının iş süreçlerindeki hâkimiyetlerini, sorumlu oldukları personele iş yaptırma bilme etkilerini, karar verme aşamasında başkalarının ya da firma sahiplerinin baskısı altında kalıp kalmadıklarını, ilgili personel yerleşimlerini ve görev tanımları oluşumlarında karar mercii olup olmadıklarını belirleyip eş zamanlı, mülakata konu olan firmaların şirket yapıları tespit edilmiştir. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplar sonucunda büyük oranda, araştırmanın literatür kısmında açıklanan karar verme stillerinden, duygusal karar verme stilini kapsandığı görülürken bunun yanında kararlı stil ve hiyerarşik stil kavramlarının da etkili olduğu görülmektedir.
- Firmaların, üst yönetim kademelerini aile bireyleri oluşturuyor olsa da kurumsal yapı anlayışını benimsedikleri tespit edilmiştir.
- Organizasyon yapısının belirlenmesinde, yapılacak işleri tanımlamada, işin gereklerini yazılı dokümanlar halinde belgelemede, bürokrasiyi benimsemelerinde kurumsal anlayış hâkimdir.
- Bölüm içerisindeki işin sorumluluklarına göre yetkiler belirlenirken yetki yönetimi de bölüm yöneticilerine bırakılmaktadır.

- Çalışanlar arası denge sağlanarak aile bireylerinin dahi örgüt kültürünü negatif etkilemeleri engellenirken, yöneticinin karar vermesinde çelişki yaratabilecek bir etki olmasının önüne geçilmektedir.
- Karar verme süreçlerinde yöneticiler kendi tecrübelerinden esinlenirken alternatifleri gözden geçirir ve ayrıca zaman zaman konunun uzmanlarına ve üst yönetime danışır.
- Yapılan hataların telafisi bölüm yöneticisinin kontrolünde çözüm odaklı bir anlayış sergilenerek telafi edilmeye çalışılmaktadır.
- Yöneticinin kanaatine göre personele yaptığı işler ile ilgili sorumluluk algıları geliştirilmeye çalışılarak olumlu bir bakış açısı sergilenmektedir.
- Çalışanların hatasından dolayı cezalandırmaya yönelik bir yaptırım belirlenmemekle beraber, aksine çalışanlar eksikliği hissedilen konularda eğitimler ile desteklenmektedir.
- Dış ticaret yönetimi ile ilgili konularda süreç yönetimi, bölüm yöneticisinin ve konunun uzmanlarının takibindedir.
- Dış ticaret mevzuat takibi gibi alan uzmanlığı ve yönetimi gerektiren süreçler dış ticaret yönetim kademesinin kontrolündedir.
- Dış ticaret bölümü personel seçimleri ilgili alanda eğitim, tecrübe ve süreç, mevzuat hâkimiyeti olan kişiler arasından, bölüm yöneticileri tarafından yapılmaktadır.
- Yetki devri, terfi süreçleri çalışmalarını etkinlik ve yetkinlik ile yürüten kişiler arasından seçimler yapılarak gerçekleştirirken aynı zamanda bu kişilerin örgüt kültürüne uygunluğu, başkaları ile olan ilişkilerinin kuvvetli olması dikkate alınmaktadır.
- Çalışmaya konu olan firmalardaki yöneticilerin büyük bir kısmı, örgüt kültürü kavramını pozitif yönlü benimseyerek örgütsel değerlere sahip çıkan, fikir birliği sağlamaya çalışan, grup üyeleri arasında düşünce, bilinç ve belleklerinde örgüt amaçlarına uygun tavırlar sergilemeye yönelik ortak amaçları benimseyen bir sistem içindedirler.
- İncelenen firmalarda büyük oranda kurumsal yapı hâkim olsa da bu tez çalışmasına katılan yöneticilerden bir kısmının, örgüt kültürünün olumsuz ve zayıf olduğu görüşünü bildirmelerinin nedeni; üst yönetimdeki aile bireylerinin süreçler üzerinde etkili olması ve dolayısıyla yöneticilerin bağımsız karar vermede sınırlı kalmalarıdır.

- Kurumsal firma yapısını benimsemiş yöneticilerin büyük oranda karar vermede örgüt kültüründen etkilenmedikleri belirlenmiştir. Çünkü örgüt kültürü etkisinin oluşumuna engel oluşturabilecek faktörler kendi denetimleri altındadır ve üst yönetim tarafından da desteklenmektedir.
- Araştırmaya katılan, tümü dış ticaret alanında uzman olan yöneticiler kendi yönetimlerini başarılı bulduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmanın ulaştığı sonuçlara dayalı olarak, gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlayabilecek bazı öneriler geliştirilmiştir ve aşağıdaki gibidir:

- Örgüt kültürü ve karar verme stilleri arasındaki yönetici tutumları, bu araştırmanın örnekleminde farklı alanlarda uygulanarak kurumlardaki her bölüm için ulaşılabilen sonuçlar ile karşılaştırılabilir.
- Yöneticilerin karar verme stilleri ile firmaların dış ticaret başarı oranları sayısal veriler ile analiz edilebilir ve nicel bir çalışma yürütülebilir.
- Kurumsal yapıdaki ve aile işletmelerindeki yönetici karar verme stilleri ayrı ayrı incelenebilir.
- Bu araştırmanın örneklemini özel firmalar oluşturmuştur. Benzer bir araştırma kamu kurumlarında da yapılarak farklılıklar ortaya konabilir.

Bu çalışma dış ticaret firmalarının yöneticilerinin örgüt kültürünün karar verme stillerine etkisindeki tutumlarını inceleyen ilk çalışmalardandır. Çalışmanın bulguları ve sonuçları bu alanda gerçekleştirilecek sonraki çalışmalara altlık oluşturulabilecek şekildedir. Dış ticaret yönetimi diğer alanlarda da olduğu gibi işin başarısını doğrudan etkiler. Bu nedenle doğru örgütsel yapılanma dış ticaret firmalarını başarıya götürür. Kurumsal ve aile yapısındaki firmaların örgüt kültürünün incelendiği bu çalışmada elde edilen sonuçlar ve öneriler dış ticaret firmalarının yapılanmasında kılavuzluk edebilir.

KAYNAKÇA

- Adsız, E. (2016). Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., ve Nikbin, D. (2010). “A Review Paper On Organizational Culture And Organizational Performance”. *International Journal Of Business And Social Science*, 1 (3), 26-46.
- Aka A. ve Ürünal, A. A. (2018). “Türkiye’de Dış Ticaret Uygulamaları: 4458 Sayılı Gümrük Kanunu Özelinde”. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 154-170.
- Aka, A. (2018). “Foreign Trade Practices In Turkey: Customs Law No. 4458 Special”. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 154-170.
- Akar, S. (2020). ”Örgüt Kültüründe Bir İş Ahlakı Problemi Olarak Nepotizm”. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3 (1), 241-251.
- Akdeve, E. ve Karagöl, E. T. (2013). “Geçmişten Günümüze Türkiye’de Teşvikler ve Ülke Uygulamaları”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (37), 1-22.
- Aktan, C. C. (2013). “Kurumsal şirket yönetimi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 150-161.
- Allais, M. (1994). “La Politique de Libre-o’chango, lo GATT, et la Construction Européonno”, *Revue d’Economie Politique*, 104 (1), 3—23.
- Ariç, K. H. (2013). “Yeni Bir Dış Ticaret Teorisi Olarak Porter’ın Rekabetçi Üstünlükler Teorisi’nin Yapısı”. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (5), 81-97.
- Arslandere M. ve Sayın A.A. (2020). “Camera System Applications within the Scope of Safe and Effective Management of Bonded Warehouse in Foreign Trade. Turkish Studies”. *Economics, Finance, Politics*, 15 (2), 749 - 766.
- Atayeter, C. ve Erol, A. (2011). “Türkiye’de uygulanmakta olan ihracat teşvikleri”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-26.

- Aydınlı, H. İ. (2003). “Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi”. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 79-99.
- Balaban, S. (2018). Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bardakçı, A. (2004). “Uluslararasılaşma Teorilerinin Gelişmekte Olan Ülke Firmalarının İhracat Uygulamaları Çerçevesinde Geçerliliği: Denizli İmalat Sanayii Örneği”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1), 55-76.
- Başar, A. B. (2012). *Dış Ticaret İşlemleri*. Anadolu Üniversitesi Basımevi: Eskişehir.
- Bayraktar, D. Y. (2022). İktisadi Düşünce Tarihi. Erişim: 03.03.2022, http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/iktisat_ao/iktisadidustarihi.pdf
- Bayraktutan, Y. ve Özbilgin, M. (2015). “Lojistik Maliyetler Ve Lojistik Performans Ölçütleri”. *Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 95-112.
- Bengisu, Z.B. (2016). *Türkiye’de Uygulanan Kambiyo Rejimlerinin Tarihçesi*. Y. Aydın (ed.) içinde Türkiye’de Para ve Kur Politikası. (s.103-123). Der: İstanbul
- Berberoğlu, G. (1990). “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 153-161.
- Bucholz, T. G. (2005). “New Ideas from Dead Economists: An Introduction to Modern Economic Thought”, Plume - Penguin; ABD,
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). “Nepotizm’in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (1), 1-21.
- Connor, P. E. and Becker, B. W. (2003). “Personal Value Systems And Decision-Making Styles Of Public Managers”. *Public Personnel Management*, 32 (1), 155-180.
- Çetinkaya, F. F., Şener, E., ve Korkmaz, F. (2017). “Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma”. *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (4), 119-133.

- Çiftci, F. ve Yıldız, R. (2013). “Dış Ticarete Kur Riski Yönetimi: Temsili Bir Türk Dış Ticaret Firması İçin Uygulama Örnekleri”. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 5 (9), 93-112.
- Çiftci, F. ve Yıldız, R. (2013). “Dış Ticarete Kur Riski Yönetimi: Temsili Bir Türk Dış Ticaret Firması İçin Uygulama Örnekleri”. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 5 (9), 93-112.
- Daniels, J.D. ve Roderbaugin, L. H. (2001). *International Business*. Prentice Hall: USA.
- Develi, N. (2008). Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Deviren, N. V. (2004). “Yeni dış ticaret teorileri”. *Mevzuat Dergisi*, 7 (81), 1.
- Dış Ticaret İşlemleri. <https://gavsispanel.gelisim.edu.tr>. Erişim: 24.05.2021
- Dökümbilek, F. (2010). Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Dura, C. (2000). “Yeni Dış Ticaret Teorileri: Genel Bir Bakış”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 1-16.
- Duranoğlu, A. (2013). Lojistik ve Dış Ticarete Risk ve Riskten Kaçınma Yolları. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Engin, D. ve Abdioğlu, H. (2009). “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 157-184.
- Ergin, V. (2020). Carl Schmitte Göre Modern Devlette İdeal Egemen. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Ana Bilim Dalı, Afyon.
- Eski, S. ve Güney, E. (2020). “Dış Ticarete Karşılaşılan Finansal Risklere Karşı Alınacak Önlemler; Otomotiv Yan Sanayi İşletmesi Uygulaması”. *Gümrük ve Ticaret Dergisi*, 7 (20), 20-30.

- Ford, R. ve McLaughlin, F. (1985). “Nepotism”. *Personnel Journal*, 64 (9), 57–60.
- Forstater, M. (2013). *Büyük Fikirlerin Küçük Kitapları: İktisat*. Liberte Yayın Grubu: Ankara.
- Gern, J.P. (1993). “L’apport du Commerce Extérieur a aCroissance des Pays Non Industrialisés”, *Revue Tier-s Monde*, 34 (133), 7—36.
- Gökbulut, R. İ. Dış Ticaretin Finansmanı ve Teşviki. Erişim: 4 Mayıs 2022, http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/uluslararası_tv.lojistikyonetimi_ao/dtfvt.pdf
- Güçlü, N. (2003). “Stratejik yönetim”. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Gülsoy, E. (2006). İhracatta Yazışma Örnekleri. .TC Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Raporu. Erişim: 01.04.2022, <https://silo.tips/download/hracatta-yazima-rnekler>
- Gümüştekin, G. ve Durmaz, M. G. (2019). “Kariyer Kararsızlığını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Lisansüstü Öğrenciler Üzerine Nitel Bir Araştırma”. *BENGE Dünya Yörük-Türkmen Araştırmaları Dergisi*, 2019 (2), 69-90.
- Gümüştekin, G. ve Durmaz, M. G. (2019). “Örgüt İklimi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisi”. *Management and Political Sciences Review*, 1 (1), 37-62.
- Günay, E., Türkmen, S. ve Özbek, S. (2018). “İktisadi Düşünce Üzerinde Doğa Bilimlerinin Etkisi, Klasik Fiziğin İktisadi Alana İlk Uyarlaması: Fizyokrası”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 41-66.
- Günel, C. E. (2022). Dış Ticaret Eğitimi. Erişim: 11 Mayıs 2022, <https://slideplayer.biz.tr/slide/16597620/>
- Güngör, S. ve Özcan, U. (2022). “Karar Kuramı ve Karar Verme”. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (33), 119-125.
- Güven, Ö. F. (2020). Uluslararası Pazarlama Sürecinde Pazarlama Planlama Yeteneği İle İhracat Performansı Arasındaki İlişki: Konya Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı, Konya.

- Işık, Ö. (2020). “Bir Lojistik Firmasının Performans Analizi: Reysaş Lojistik Örneği”. İ. N. Yalman (ed). İçinde Türkiye’de Dış Ticaret ve Lojistik: Uygulamalı ve Teorik Seçme Konular (293-314) Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.
- İşcan, Ö. F. ve Kaygın, E. (2009). “Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 213-224
- Kahraman, Ç. ve Sevim, C. (2012). “Dış Ticarete Doğrudan İkili İlişkilerden Öteye Dolaylı İlişkiler Belirlenebilir Mi? Ağ Analizi Yaklaşımı ile Çekim Modelinin Testi”. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 41-58.
- Karabulut, T. (2008). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma”. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (2), 643-676.
- Karakaş, D. ve Acar, S. (2017). “Dünyada ve Türkiye’de Serbest Bölgeler”. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 21-35.
- Karakaya, G. (1998). Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.
- Kaya, F. (2009). *Dış Ticaret İşlemleri Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kaya, F. ve Turgut Topbaş, N. (2012). *Dış Ticaret İşlemleri*. Anadolu Üniversitesi Basımevi: Eskişehir.
- Kıral, E ve Deliveli, K. (2019). Yönetim Süreçleri. Erişim: 14.02.2021, <https://alonot.com/isl104u-aof-yonetim-ve-organizasyon-ozet-2/>
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınevi: İstanbul.
- Koçoğlu, D. ve Sarıtaş, E. (2016). “İhracat Pazarlama Faaliyetlerinde Pazarlama Karması Adaptasyonu ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (1), 124-134.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8 (1), 219-242.

- Kurt, B. (2009). Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü. İzmir.
- Kurt, B. (2009). Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Küsmez, Y. N. (2016). Dış ticarete ödeme ve teslim şekilleri. Yüksek Lisans Dönem Projesi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dış Ticaret Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Laussel, D. ve Montet, C. (1993). “Echange International et Concurrence Imparfait”, *Revue d'Economie Politique*, 103 (4), 55. 483—526.
- McRae, T. W. (1996). *International Business Finance: A Concise Introduction*. John Wiley & Son Limited: England.
- Mengütürk, M. (1994). *International Finance*. Literatür Yayıncılık: İstanbul.
- Nas, S. (2010). “Karar Verme Stillerine Bilimsel Yaklaşımlar”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 43-65.
- Öncel, A. ve Demirtaş, Ş. C. (2017). “Serbest Bölgelerin Dış Ticarete Etkileri: Türkiye Üzerine ARDL Modeli İle Ampirik Bir Uygulama”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (1), 65-82.
- Önlemler; Otomotiv Yan Sanayi İşletmesi Uygulaması”. *Gümrük ve Ticaret Dergisi*, 7 (20), 20-30.
- Özeroğlu, A. İ. (2011). “Dış Ticaret ve Antrepo Rejimi”. *Anadolu BİL Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (22), 33-38.
- Özler, H. ve Gümüştekin, G. E. (2007). “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 437-450.
- Öztürk, A. ve Sandalcılar, A. R. (2018). “Dış Ticaret İşlemlerinde Tercih Edilen Ödeme Yöntemleri: Doğu Karadeniz Bölgesi Üzerine Bir Uygulama”. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (4), 201-218.

- Öztürk, N. (2003). “Dış Ticaret Kuramında Yeni Yaklaşımlar”. *Öneri Dergisi*, 5 (19), 109-126.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İletişim Yayıncılık: İstanbul.
- Richardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray
- Sayılğan, G. (1995). “Finansal Risk Yönetimi”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50 (01), 1-12.
- Sevil, A. ve Gültekin-Karakaş, D. (2017). “Dünyada ve Türkiye’de Serbest Bölgeler”. *Marmara İktisat Dergisi*, 1 (1), 21-35.
- Seymen, D. (2019). Yeni Dış Ticaret Teorileri. Erişim: 24.05.2021, <https://docplayer.biz.tr/20120984-Yeni-dis-ticaret-teorileri-dr-dilek-seymen.html>
- Seymen, D. (2022). İhracatta Devlet Yardımları. Erişim: 05.05.2022, <https://silo.tips/download/hracatta-devlet-yardimlar>
- Smith, A. (2008). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Oxford Üniversitesi Yayınları: Londra-İngiltere.
- Söztutar, T. B. (2010). Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Gıda Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sulhi, E. ve Güney, E. (2020). “Dış Ticarete Karşılaşılan Finansal Risklere Karşı Alınacak Önlemler; Otomotiv Yan Sanayi İşletmesi Uygulaması”. *Gümrük ve Ticaret Dergisi*, 7(20), 20-30.
- Şahin, A. (2007). İhracat Prosedürlerini Biliyor Musunuz? TC Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Raporu. Erişim: 10.04.2022, <http://portacal.org/wp-content/uploads/>
- Şahin, A. (2010). “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”. *Maliye Dergisi*, 159 (2), 21-35.

Şaşmaz, M. Ü. ve Karamıklı, A. (2018). “Türkiye’de İhracatı Teşvik Uygulamaları ve İhracat Potansiyelinin Artırılmasına Yönelik Değerlendirmeler”. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 2837-2867.

Şenol, Z. (2020). *Finansal Krizler ve Risk Yönetimi*. G. Çiğdem (ed). İçinde *Multidisipliner Yaklaşımla İktisadi kriz Olgusu* (157-179) Gazi Kitapevi: Ankara.

Tanta, G., Uçkun, G. ve Latif, H. (2004). “Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya İli Örneği)”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK, 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Tekin, Ö. A. (2009). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilllerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Tekinöz, U. (2020). Serbest Bölgelerde Faaliyet Gösteren Firmaların İç Kontrol, İç Denetim ve Riske Yaklaşımları. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Anabilim Dalı, Balıkesir.

Tekoğlu, A. S. (2020). “Covid-19 Salgını ve Dış Ticarete Kriz Yönetimi: Türkiye Örneği”, *Gümrük ve Ticaret Dergisi*, 7 (22), 32-53.

Ticaret Hukuku. Erişim Tarihi: 06.02.202

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Uluslararası%C4%B1>

Topal, B. H. (2013). Yönetimde Karar Verme Stilllerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Türedi, H., Karakaya, G. ve İldem, M. (2015). “Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi”. *Sayıştay Dergisi*, (96), 55-74.

Uğuz, S. S. (1999). Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uyuşmazlıkların Çözüm Yolları Erişim Tarihi: 06.02.2021, <http://www.oaib.org.tr/tr/bilgi-merkezi-sikca-sorulan-sorular-uluslararası-ticari-uyusmazliklarin-cozum-yollari-nelerdir?>

- Ünal, P. (2008). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Üyümez, E. M. ve Gültekin, R. (2016).” Gümrük Denetimi: Türkiye Uygulamalarının Analizi”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14), 343-365.
- Varlık, U. ve Mustafa, U. (2017). Dış Ticarete Ödeme Şekilleri ve Vesiak Mukabili İşlemlerde Operasyonel Riskler. *Uluslararası Ticaret ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-16.
- Vidhi, A. ve Turgan, E. (2017). “Dış Ticaret ve Büyüme Teorileri, Granger Nedensellik Testi ile Dış Ticaretin Büyüme üzerindeki Etkisi”. *The Journal of Academic Social Science*, 5 (40), 446-453.
- Yalçınsoy, A., Işıldak, M.S. ve Bilen, A. (2017). “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (13), 132-146.
- Yaman Songur, D. (2019). Dış Ticaretin Fiyat-Maliyet Eki Üzerine Etkisi: Türkiye İmalat Sanayii İçin Bir Uygulama. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Ankara.
- Yıldırım, S. (2019). Dış Ticaret Yapan Şirketlerde Finansal Risk Yönetim Teknikleri Ve Finansal Risk Yönetiminin Kambiyo Kâr/Zararı Üzerindeki Etkileri: Borsa İstanbul'da İşlem Gören İmalatçılar Üzerine Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı, İstanbul
- Yılmaz, O. (2019). *Liderlik ve Örgüt Kültürü*. S. Erat (ed). İçinde *Liderlik ve Güncel Yaklaşımlar* (1-16) Kriter Yayınları: İstanbul.
- Yılmaz, O. ve Bayramoğlu, G. (2020). *Aile İlişkileri Bağlamında Aile İşletmeleri*. Kriter: İstanbul.
- Yücel, İ. ve Özkalan, S. (2012). “Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm” *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 247-276.

Yüksel, E. ve Sarıdoğan, E. (2011). “Uluslararası Ticaret Teorileri ve Paul R. Krugman’ın Katkıları”. *Öneri Dergisi*, 9 (35), 199-206.



EKLER

EK 1: ETİK KURUL İZİN BELGESİ



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Sayı : E-84026528-050.01.04-2100129550
Konu : Başvuru İncelenmesi

05.08.2021

Sayın Emel ÖZELKAN

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2021-YÖNP-0570 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 03.08.2021 tarih ve 13/41 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR:41- Emel ÖZELKAN'ın sorumlu yürütücülüğünü yaptığı "Dış Ticaret Yapan Firmalarda Örgüt Kültürünün, Yönetimde Karar Verme Stillerine Etkisi Ve Dış Ticaret Performansı Arasındaki İlişkisi" başlıklı araştırmasının, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul ilkelere **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.