

İş Örgütlerinin Etik Davranışları ve Liyakate Dayalı Profesyonel Yönetim Sistemleri: Türkiye-Avrupa Birliği Karşılaştırması*

Ethical Behaviors and Merit-Based Professional Management Systems of Business Organizations: Turkey-European Union Comparison

Özge DEMİRAL¹

ÖZ

Bu çalışma, Türkiye ile Avrupa Birliği'nin kurucuları ve ilk üyelerinden oluşan 15 Avrupa ülkesinde (AB-15), iş örgütlerinin etik davranışlarının ve liyakate dayalı profesyonel yönetim sistemlerinin yaygınlığını karşılaştırmaktadır. Çalışmada, Dünya Ekonomik Forumu tarafından küresel düzeyde uygulanan üst-düzy yönetici düşünce anketinin 12 yıllık verileri kullanılmıştır. İş örgütlerinin etik davranışlarına ilişkin olarak, ankette üst-düzy yöneticilerden istenen, ülkelerindeki işletmelerin kamu görevlileri, siyasetçiler ve diğer işletmelerle olan etkileşimleri kapsamında iş etiği seviyesini derecelendirmeleridir. Liyakat sistemi ekseninde profesyonel yönetim sistemi ise, katılımcılara sorulan, ülkelerindeki işletmelerde üst-düzy yönetim pozisyonlarında akraba ve tanıdıkların mı yoksa kalifiye profesyonel yöneticilerin mi olduğuna yönelik soruya verilen cevaplara göre derecelendirilmektedir. 1'den 7'ye kadar değişen skorlarda 1 en kötü uygulamayı (*en zayıf etik uygulamaları ve tamamen liyakatten uzak yönetici seçim sistemi*) ve 7 en iyi uygulamayı (*mükemmel etik davranışı ve tamamen liyakat temelli yetkin yönetici seçim sistemi*) ifade etmektedir. Ülkelerin skorları, anket skorlarının ülke düzeyinde yıllık ağırlıklı ortalamasına göre karşılaştırılmıştır. Sonuçlara göre hem iş etiği hem de profesyonel yönetim uygulamaları kapsamında, Türkiye'nin skorları dünya ortalamasına yakın iken AB-15 ortalamasının oldukça altında seyretmektedir. Bunun yanında, AB-15 ülkeleri içinde Yunanistan ve İtalya en kötü performans sergileyen ülkeler olarak Türkiye'den daha düşük skorlara sahiptirler.

Anahtar Kelimeler: İş etiği, liyakat sistemi, profesyonel yönetim, üst-düzy yönetici düşünce anketi, Türkiye

ABSTRACT

This study compares the prevalence of ethical behaviors and merit-based professional management systems of business organizations in Turkey and 15 European countries (EU-15) covering the founders and initial members of the European Union. In the study, a 12-year dataset of executive opinion survey conducted globally by World Economic Forum was used. On the ethical behaviors of organizations, in the survey, executives were asked to rate the extent of corporate ethics of companies in their countries regarding the interactions with public officials, politicians, and other businesses. Merit-based professional management system ranked by executives is based on a question about whether relatives and friends or qualified professional managers hold senior management positions of organizations in executives' countries. The scores range between 1 and 7 that 1 refers to the worst practice (*extremely poor ethical behavior and no merit in manager selection*) and 7 refers to best practice (*excellent ethical behavior and merit-based qualified manager selection*). Scores of countries were compared based on the annually weighed means of survey scores in country-level. Results reveal that in both business ethics and professional management systems, Turkey has scores varying around the world means those are far below of the EU-15 countries. Nevertheless, as the worst performers among the EU-15 countries, scores of Greece and Italy are lower than those of Turkey.

Keywords: Business ethics, merit system, professional management, executive opinion survey, Turkey

Tür : Araştırma makalesi
Gönderim tarihi : 18.05.2018
Kabul tarihi : 27.05.2018

* Bu çalışma, artık aramızda olmasa da kariyerimde halen önemli bir yere sahip, altı yıl (2008-2013) boyunca akademik danışmanlığımı yürütmüş ve hayatın her alanında liyakat ve etiğe önem vermiş Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN'e ithaf edilmiştir.

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, odemiral@ohu.edu.tr

1. Giriş

Türkiye'nin Avrupa Birliği (AB) adaylık ve müzakere sürecinde, uyum politikalarının genel olarak ekonomik, hukuki, sosyal ve siyasi alanda ele alındığı (T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı, 2018), ancak tüm bu alanlarla etkileşimde olan iş modelleri ve iş yapma süreçleri uyumunun ilgili yazında göz ardı edildiği görülmektedir. Bununla birlikte, iş süreçlerinde (iş planlama, işe başlama, işi yürütme, işi bitirme vb.) rekabetçi üstünlük, sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk, girişimcilik, inovasyon ve müşteri odaklılık gibi özelliklerle nitelendirilebilen (Brewster, 1995; Pritchard ve Armistead, 1999; Haley and Haley, 2006; Hemmert ve Jackson, 2016) ve Batı prensiplerini yansıtan Avrupa iş modeli, birçok bakımdan, Asya ve Avrupa iş modellerinden özellikler taşıyan Türkiye'deki iş kültüründen farklılaşabilmektedir. Bu farklılıkların nedenleri, ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasi nedenlerden gelişebileceği gibi iş ikliminin kendi yapısal özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. AB ülkelerindeki genel görünümünden farklılaşma kapsamında, Türkiye'de, aile işletmelerinin yaygınlığı, düşük rekabet, fikri mülkiyet haklarının az korunması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaygınlığı, kamu teşviklerinin sıklıkla uygulanması dikkat çekmektedir. Bu yönüyle Türkiye'deki iş süreçlerinin Asya ve bazen de Latin Amerika iş modellerinin özelliklerini de taşıdığı görülmektedir. Bu durumu destekler biçimde Dünya Bankası iş yapma verileri (Doing Business, 2018), Türkiye'nin farklı göstergeler bakımından hem Çin, Hindistan, Malezya ve Endonezya gibi Asya ülkeleri hem de Arjantin, Brezilya ve Meksika gibi Latin Amerika ülkeleri arasında yer aldığını ortaya koymaktadır. Bunun yanında, Türkiye'nin tarihsel verilerine bakıldığında yine iş süreçleri ve iş iklimi göstergeleri bakımından Türkiye'nin Doğu Avrupa ülkeleriyle benzerlikleri ve Merkez Avrupa ülkelerinin özelliklerine doğru bir yaklaşma eğilimi de dikkat çekmektedir.

Ülke düzeyindeki bu bütüncül yaklaşımların dışında, örgütsel düzeyde daha yakın incelendiğinde, Türkiye ve özellikle AB'nin kurucu ve ilk katılımcı ülkelerindeki (AB-15) işletmelerin iş yapma süreçlerinin ciddi biçimde farklılaştığı ve bu farklılığın ülkeler arası kıyaslamalarda daha da belirginleştiği görülmektedir. Bu kapsamda dikkat çeken iki önemli farklılık, işletmelerin iş etiği kapsamında paydaşları ile olan ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi kapsamında profesyonel yönetim oluşturma süreçlerinde kendini göstermektedir.

Artan küreselleşme eğilimine bağlı olarak uluslararası iş ilişkilerinin ve iş örgütlerinin karşılıklı iş birliklerinin de arttığı günümüzde, ülkelerdeki iş iklimleri arasındaki farklılıklarının araştırılması önemli görülmektedir. İş etiği ve üst-düzyer yönetim oluşturma süreçlerindeki farklılıkların araştırılması ise önemli olmasının yanında, özellikle Türkiye'nin AB süreci dikkati alındığında bir gereklilik olarak da karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu gereklilikten hareketle bu çalışma, Dünya Ekonomik Forumu tarafından küresel düzeyde uygulanan üst-düzyer yönetici düşünce anketi (WEF, 2018) verilerini kullanarak iş örgütlerinin kamu görevlileri, bürokratlar, siyasetçiler ve diğer işletmelerle olan etkileşimleri kapsamında etik davranışları ve liyakate dayalı profesyonel yönetici seçme süreçleri bakımından Türkiye ile AB-15 ülkelerini karşılaştırmaktadır. Çalışmanın kalan kısmında ilk olarak, iş etiği ve örgütlerin etik davranışları ile yönetici seçim ve terfi süreçleri kapsamında kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Devamında, Türkiye'deki ilgili yazın gelişimi genel hatlarıyla

sunulduktan sonra, üst-düzey yönetici düşünce anketinin tanıtılması ve anket soruları kapsamında analitik çerçeve çizilmektedir. Bütüncül bir yaklaşımda Türkiye ve AB-15 ülkelerinin ilgili değişkenler bakımından karşılaştırılmasından sonra çalışma, bulguların özetlenerek tartışıldığı sonuç bölümüyle tamamlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu kısmında, birbiriyle yakın ilişkide olan iş etiği ile liyakate dayalı yönetici seçim süreçlerine ilişkin kavramsal açıklamalar sunulmaktadır.

2.1. İş Etiği ve Örgütlerin Etik Davranışları

İş etiği kavramına ilişkin tanımlar genel bir ifadeyle “iş yaşamında neyin ‘doğru’ veya ‘yanlış’ ya da neyin ‘iyi’ ya da ‘kötü’ olduğu konusunda standartlar belirleyen, kişilerin ya da grupların davranışlarına yol gösteren ilkeler bütünü” biçiminde özetlenebilmektedir. Buna göre etik dışı davranış ise genellikle “toplumsal mutabakat ile oluşturulan yasaların, politikaların, düzenlemelerin ve örgüt normlarının göz ardı edilmesiyle başkalarına zarar verici sonuçlar ortaya çıkaran ve toplum tarafından yasa dışı ya da gayriahlaki kabul edilen davranışları” kapsamaktadır (Tonus ve Oruç, 2012).

Çalışmada, iş etiği, dar kapsamda ve daha spesifik olarak, işletmelerin kamu görevlileri, bürokratlar, siyasetçiler ve diğer işletmelerle olan etkileşimlerinde, iş çevrelerinde ideal olarak genel kabul görmüş ve herkes tarafından bilindiği varsayılan etik ilkelerine ne kadar uyup uymadıkları kapsamında değerlendirilmiştir. Burada, söz konusu taraflarla olan yakın ilişkilerin yoğunluğundan değil, bu ilişkilerin iş ahlakına uygun olup olmadığının belirlenmesinin öneminden hareket edilmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerini yürütürken kamu görevlileri, bürokratlar, siyasetçiler ve diğer işletmelerle olan ilişkilerinde, kamu görevlilerine rüşvet vermesi ya da onlardan rüşvet alması, genel rekabeti bozacak nitelikte ve şeffaflıktan uzak bir biçimde diğer işletmeler ile gizli anlaşmalar yapması biçiminde örneklendirilebilecek olan davranışların etik olup olmadığının değerlendirilmesinde kültürel farklılıkların da dikkate alınması önemli olmaktadır (Steidlmeier, 1999). Örneğin Velasquez (2010), yozlaşma ve rüşvetin tüm ülkelerde etik dışı görüldüğünün ancak kabul edilebilirlik düzeyinin kültürden kültüre ciddi anlamda değişebildiğinin altını çizmektedir.

Sonuç olarak özellikle, hükümet liderleri ile iş adamları arasındaki enformel ilişkilere odaklanılarak rüşvet temelinde yozlaşma ve yolsuzluk sıklıkla incelenen konular olmuştur (Betz, 1998; Parker, 2003; Weber ve Getz, 2004). İş etiğini, yozlaşma ve rüşvet kapsamında ele alan ilgili yazında, genel bir eğilim olarak, işletme yöneticileri ile kamu görevlileri arasındaki ilişkilere odaklanılmaktadır. Bunun yanında, işletmelerin kendi arasındaki ilişkilerde de rüşvet ve yozlaşma temelinde çıkar birlikteliği eğilimleri de (özel sektör yozlaşması) yine incelenen konular arasındadır (Gopinath, 2008).

2.2. Yönetici Seçim ve Terfi Süreçleri

İş örgütlerinde örgüt içi önemli bir sorun, yönetim pozisyonlarına kimlerin getirildiği kapsamında, yönetici seçim sürecinin ne kadar şeffaf olduğu ve hangi objektif değerlere göre yapıldığının çalışanlar tarafından net olarak idrak edilememesidir. Yönetici seçme ve atama sistemlerinin objektif bir biçimde yürütülen performans değerlendirme süreci

sonucunda belirlenmemesi, özellikle terfi odaklı motivasyona sahip çalışanların verimliliğini ve örgüte duyduğu güvenini de azaltacaktır. Yöneticilerin örgüt içi objektif ve şeffaf süreçler sonucunda alınan kararlar yerine, özellikle örgüt dışı güçlerin de müdahil olduğu belirsiz ve gizli kararlar ile seçildiği durumlarda, bu güven problemi daha da artacaktır.

Konu üzerine ilgili yönetim ve organizasyon yazınında ve özellikle insan kaynakları yönetimine ilişkin çalışmalarda, akraba, yakın arkadaş ya da çıkar birlikteliği olan kişilerin kariyerlerinde nepotizm ve kayırmacılık sıklıkla ele alınan konuların başında gelmektedir (örn. Pérez-González, 2006; Jones, 2012; Salvato *vd.*, 2012). Özkanan ve Erdem (2015)'in kamu sektörlerine ilişkin tanımlamasında kayırmacılık, diğer ilgili kavramları da kapsayacak biçimde “örgütsel ve yönetsel anlamda, kamu görevlerine yapılan atamalarda ve terfilerde akrabalık (nepotizm) veya tanıdık-dost (kronizm) ilişkilerine ya da siyasi veya din temelli ortaya çıkan gruplara öncelik verilmesi; kamu kaynaklarının siyasi iktidara yandaş, seçmen kesimlerini kayıracak biçimde yönlendirilmesi (klijentalizm)” gibi anlamlara gelmektedir. Şüphesiz, kamu sektörlerine ilişkin yapılan bu tanım özel işletme yönetimlerini de kapsayacak biçimde genişletilebilecektir. Buna göre, işletme sahiplerinin, işletmelerdeki karar alma süreçlerine dahil olan üst-düzey yöneticileri, akrabalarından, tanıdık ya da dostlarından veya yaşam tarzı ve ideolojik bakımdan kendilerine yakın gördükleri çalışanlardan seçmeleri durumunda nepotizm ve kayırmacılık durumları ortaya çıkmaktadır. Ancak bu atama süreçlerindeki uyumun tesadüfi olmaması, yani nepotizm ve kayırmacılığa konu olarak atanan çalışanın diğer alternatifler arasında da en uygun olan kişi olmaması gerekmektedir. Aksi durumda, en kalifiye adayın aynı zamanda işletme sahibinin akrabası ya da yakın arkadaşı olması nepotizm veya kayırmacılık kapsamında değerlendirilemeyecektir.

Diğer taraftan, işletme sahiplerinin güveninin sağlanması ve örgütsel bağlılığın yüksek olması gibi nedenlerle özellikle işletmelerin gelişme aşamalarında nepotizmin ve kayırmacılığın olası faydalarına dikkat çeken çalışmalar da bulunmaktadır. Burada özellikle yönetimin miras yoluyla aile bireylerinde kaldığı işletmelerin örgütsel performanslarının, aile dışından gelen profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmelere kıyasla, daha yüksek olduğuna vurgu yapılmaktadır (Pérez-González, 2006; Greve ve Ruigrok, 2017). Ayrıca, kayırlan kişi işletmenin kamu kurumları ile olan ilişkilerini kolaylaştırabilecek bir kişi ise kayırma atamaları ile bu işletmenin büyüme performansı daha da artacaktır. Ayrıca, nepotizm ve kayırmacılık uygulamalarının illegal olup olmadığı tartışmaları sürerken, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki özel işletmelerde bu tür uygulamaları engelleyen yasal düzenlemeler de bulunmamaktadır.

Nepotizm ve kayırmacılık tartışmaları bir yana, modern yönetim teorileri, profesyonel yöneticilerin başarı odaklı çalışma performanslarının ve verimliliklerinin daha yüksek olacağını ortaya koymaktadır. Örneğin Fernández-Aráoz *vd.* (2015), kurucu ailenin bireyleri tarafından yönetilen aile işletmelerinin yaygın olduğu Asya-Pasifik bölgesinde, profesyonel yönetim becerilerinden yoksun üst-düzey yöneticilerin neden oldukları örgütsel başarısızlıklara bağlı sorunlara dikkat çekmektedir.

3. Türkiye Üzerine İlgili Yazın Gelişimi

İş örgütlerinin yozlaşma, yolsuzluk ve çıkar sağlama gibi konular kapsamında iş ahlakı ve nepotizm ve kayırmacılık bakımından profesyonel yönetim süreçleri üzerine gelişen ilgili yazında öncelikle kavramsal bir tartışma dikkat çekmektedir. Bu tartışmalardan biri iş etiği ve iş ahlakı kavramlarının hangisinin kullanılacağı ekseninde gelişmektedir¹. İlgili tartışmalarda, kültürel değerlerin iş etiğine yansımalarına dikkat çekilmektedir (Eğri ve Sunar, 2010). İş etiği genel olarak şeffaflık, sosyal sorumluluk, iyi yönetim ve hukuka uygunluk ilkeleri etrafında şekillendirilmektedir (Eğri ve Sunar, 2010). İş etiği üzerine hem yerli hem de yabancı yazında sistematik verilerin mevcut olmamasına bağlı olarak uygulamalı çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. Türkiye'deki işletmelerin ise, etik davranışlarını genellikle hukuki mevzuatın gereklilikleri çerçevesinde düzenledikleri görülmektedir. Bir bakıma, hukuki bir engel olmadığı sürece, faaliyetlerin etik olmadığı yönünde genel bir yargıya varılmayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda, Tonus ve Oruç (2012)'un Türkiye'nin önde gelen işletmelerinden biri diye nitelendirdikleri bir işletmenin personel yönetmeliğini içerik analizi yöntemiyle analiz ettikleri çalışmada, aslında söz konusu işletmenin (ve doğal olarak benzer diğer işletmelerin) etik dışı davranışlarını önlemeye yönelik birçok bağlayıcı maddenin olduğu görülmüştür. Böylece, aslında Türkiye'de iş etiğinin ve işletmeleri bağlayıcılığının ilgili mevzuatlara yansıtıldığı ortaya konulmuştur.

Nepotizm ve kayırmacılık bakımından profesyonel ya da profesyonellik dışı yönetim süreçleri üzerine yapılan çalışmalarda, genel olarak nepotizm ve kayırmacılık uygulamalarının, diğer çalışanlar üzerindeki etkilerine odaklanılarak, örgütsel bağlılığın azalması, işi ve işletmeyi terk etme eğiliminin artması ile iş yeri huzurunun ve iş tatmininin azalması gibi olumsuz örgütsel sonuçlara etkisinin incelenmekte olduğu görülmektedir (Büte, 2011; Karahan ve Yılmaz, 2014). Türkiye'deki kamu bankalarında 243 çalışandan elde edilen anket verileri ışığında Büte (2011) nepotizm ve kayırmacılığın insan kaynakları uygulamalarının fonksiyonelliği ve profesyonelliğini bozduğunu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalttığını belirlemiştir. Karahan ve Yılmaz (2014), 272 sağlık çalışanından elde edilen anket verilerini analiz ederek, çalışanların nepotizm algısının, onların çalıştıkları örgüte bağlılıkları üzerine etkisini incelemiştir. Yazarlar, çalışanların nepotizm algısını terfide kayırmacılık, işe alma sürecinde kayırmacılık ve işlem kayırmacılığı olmak üzere üç boyutta ele alırken, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını da duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutta incelemiştir. Elde edilen sonuçlar, nepotizmin çalışanların örgütsel bağlılığını azalttığını ortaya koymuştur. Çalışmada, nepotizmin, çalışanların dışında, işletmelere ve topluma da olumsuz etkilerinin gelişebileceği vurgulanmıştır.

Özkanan ve Erdem (2015), Türkiye'de farklı dört bakanlıktaki deneyimli 26 çalışandan elde edilen nitel veriler ışığında, kamu kurumlarında özellikle terfi işlemlerinde kayırmacı uygulamalara sıklıkla rastlandığını ve geçmişte yaygın olarak

¹ Bu çalışmada, kavram tartışmalarına girilmemiş ve iş etiği kavramı bütünleşik bir yapıda iş ahlakını da kapsayacak biçimde kullanılmıştır.

görülen nepotizm ve hemşericilik türleri azalma gösterirken, siyasi kayırmacılık türünün halen en fazla başvurulan kayırmacılık türü olduğunu belirlemişlerdir.

Özellikle aile işletmelerinin yaygın olduğu iş çevrelerinde profesyonel olmayan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yaygın olması beklenmektedir. Bununla birlikte, günümüzde artan küreselleşmeye de bağlı olarak işletmelerin dışa açılması sürecinde aile işletmelerinin de profesyonel yönetim süreçlerine geçmeye başladığı görülmektedir. Bu kapsamda, Çetinkaya *vd.* (2017)'nin Kırşehir ili içerisinde faaliyet gösteren aile işletmelerindeki yöneticilerle yapılan münakalatlara dayalı veriler üzerine elde ettikleri bulgular, bu aile işletmelerinde akrabalık bağlarından çok liyakatin ön planda tutulduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, klasik aile işletmelerinde akraba yöneticilerin varlığı algısının değişerek liyakatin ön plana çıktığı ve aile işletmelerinin de insan kaynakları yönetimine artık daha profesyonel baktığı biçiminde yorumlanabilse de örneklemin dar kapsamlı olması sonuçların genelleştirilebilmesini zorlaştırmaktadır.

Yukarıda genel hatlarıyla çerçevesi çizilen yazın gelişiminde, özellikle çalışmaların sınırlı örneklemeler üzerine olduğu ve söz konusu değişkenlerin örgütsel sonuçlara etkileri üzerine odaklanıldığı görülmektedir. İlgili yazında ulaşılan sonuçların net olmaması ve bazen de çelişen sonuçların elde edilmesi, Türkiye'deki genel iş ortamının yansıtılmasını da sınırlandırmaktadır. Çalışmalarda ülke karşılaştırmalarının yapılamaması ise bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, ülkelerdeki genel iş iklimi görünümünü bilen ve iyi değerlendirebilen deneyimli ve profesyonel üst-düzen yöneticilerin görüşlerine dayalı verileri kullanarak Türkiye ile AB ülkelerinin karşılaştırıldığı bu çalışma, ilgili yazına katkı sağlayacak ve ileriki çalışmalara ışık tutacak niteliktedir.

4. Analitik Çerçeve

İş ya da işletme modeli, bir işletmenin faaliyetlerini yürütmek ve amaçlarına ulaşmak için izlediği stratejik yöntem ve araçlardan oluşmaktadır (Hedman ve Kalling, 2003). Bu bağlamda strateji yazınında iş modeli ile iş stratejisi bazen aynı anlamda da kullanılabilir. Son yıllarda, mevcut iş ve yönetim süreçlerini modelleme yönünde hem yönetim ve strateji yazınında hem de alandaki uygulamacılar arasında artan bir ilgi dikkat çekmektedir (Foss ve Saebi, 2016). Bu ilgede önemli bir nokta, artan etkileşimlere bağlı olarak örgütsel iş modellerinin de değişebileceğinin anlaşılmasıdır (Hedman ve Kalling, 2003). Özellikle, sınır ötesi tedarik ağları temelinde gelişen küresel iş birliği, iş modellerini ve yönetim stratejilerini daha karmaşık bir yapıya sokmaktadır.

Bir ülkedeki ya da bölgedeki örgütlü iş ve işletmecilik ikliminin dinamik yapıdaki hem çevresel hem de örgütsel özellikleri, yerleşik iş modelini geliştirmekte ve değiştirmektedir. Bu kapsamda iş çevrelerinde ortaya çıkacak istikrarsızlıklar, örgütsel karar alma süreçlerini ve örgütsel performansları etkilemektedir (Keats ve Hitt, 1988). Avrupa'nın ya da daha spesifik bir bakış açısıyla Avrupa Birliği'nin yeni üyelerle genişlemesi, bir yandan iş toplumlarının entegrasyonu ile bir etkileşim ortaya çıkarırken, diğer taraftan mevcut işletmecilik stratejilerinde görülen değişim baskısı bazı lokal dirençlerle karşılaşabilmektedir. Bu da farklılıkların uyumlaştırılarak başarılı

bir şekilde yönetilmesi gerekliliğinin altını çizmektedir (Boone ve Van Den Bosch, 1997).

İnsan kaynakları yönetimi başta olmak üzere birçok yönden ayrıcalıklı özelliklere sahip Avrupa iş modeli rekabetçi üstünlük, sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk, girişimcilik, inovasyon ve müşteri odaklılık biçiminde özetlenebilmektedir (Brewster, 1995; Pritchard ve Armistead, 1999; European Communities, 2006). Bu genel görünüm, istikrarlı ekonomik yapı, şeffaf iş sistemleri ve gelişmiş altyapılar ile formel ilişkilere, iş güvenliğine ve tam zamanlılığa verilen önem gibi iş ve çalışma kültürüne ilişkin ayrıcalıklı özellikler tarafından da biçimlenmektedir (Katz, 2007; Doing Business, 2018).

AB ülkelerindeki bu genel eğilimler veri iken, genel olarak ilgili göstergeler bakımından AB'nin gerisinde bulunan Türkiye'nin, AB iş kültürüne entegrasyonunun incelenmesi önemli olmaktadır. Bu önemden hareketle çalışmada Türkiye ve AB ülkeleri, örgütlerin etik davranışları ve profesyonel yönetimin seçilmesi süreci olarak iki bakımdan karşılaştırılmaktadır. İzleyen başlıklarda, çalışmada kullanılan iki değişken çerçevesinde, 'üst-düzyen yönetici düşünce anketi' verileri tanıtılmaktadır.

4.1. Üst-Düzyen Yönetici Düşünce Anketi

İş dünyasının fikir ve düşüncelerini en üst seviyeden belirlemeyi amaç edinerek küresel ölçekte yaşanan iş ve işletmecilik sorunlarını ve bu sorunların önemini ortaya koyan üst-düzyen yönetici düşünce anketi (*executive opinion survey*), küresel rekabetçilik, cinsiyet eşitsizliği ve risk bileşenleri başta olmak üzere çok sayıda değişken üzerine veri sunan Dünya Ekonomik Forumu (WEF, 2018)'nun, en çok kullanılan veri tabanlarından biri durumundadır. Bu anketlerde katılımcılara farklı sorular yöneltilmekte ve/veya yaşadıkları ülkenin durumlarını genel olarak değerlendirmeleri istenmektedir.

Bu ankete cevap veren iş liderleri, içinde faaliyet gösterdikleri ülke ve sektör özelliklerini sistematik olarak tutarlı bir biçimde değerlendirebilecek kişilerden oluşmaktadır. Böylece, katılımcı sayısının fazla olmasının nicel etkisi yanında, cevapların nitel yönünün de kuvvetli olduğu anlaşılmaktadır. 2017 yılında Şubat-Haziran döneminde 39 dilde uygulanan ankette 137 ülkeden 14 binden fazla anket doldurulmuş, değerlendirilen geçerli anket sayısı 133 ülkeden 12755 olarak gerçekleşmiştir (bkz. Tablo 1).

Türkiye'den 2017 yılındaki ankete 81 üst-düzyen yönetici katılmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerden katılımcı sayısının fazla olması dikkat çekmektedir. Katılımlar, genellikle, önceden iletişime geçilen yöneticilere hem çevrimiçi hem de matbu anket gönderimi biçiminde olmaktadır. 2017 yılında en yüksek katılım 396 kişiyle Çin'den gerçekleşmiştir. En az katılım ise 32 kişiyle Yeni Zelanda'dan olmuştur (WEF, 2018; Schwab, 2017: 333-339). WEF (2018) anket uygulamalarını, her ülkeden farklı kurum ve kuruluşlarla iş birliği içinde yürütmektedir. Türkiye'den ilgili kurum, TÜSİAD ve Sabancı Üniversitesi ortaklığı ile faaliyetlerini yürüten Rekabetçilik Forumu'dur (REF, 2018).

Tablo 1. İncelenen Ülkelerde Üst-Düzey Yönetici Düşünce Anketine Katılım, 2017

Ülkeler	Ankete katılan üst-düzey yönetici sayısı	Ülkeler	Ankete katılan üst-düzey yönetici sayısı
<i>Avusturya</i>	98	<i>İtalya</i>	98
<i>Belçika</i>	99	<i>Lüksemburg</i>	43
<i>Danimarka</i>	85	<i>Hollanda</i>	78
<i>Finlandiya</i>	50	<i>Portekiz</i>	140
<i>Fransa</i>	81	<i>İspanya</i>	75
<i>Almanya</i>	112	<i>İsveç</i>	71
<i>Yunanistan</i>	78	<i>İngiltere</i>	83
<i>İrlanda</i>	105	<i>Türkiye</i>	81
<i>AB-15 geçerli anket sayısı</i>		<i>1 296</i>	
<i>Dünya (137 ülke) geçerli anket sayısı</i>		<i>14 375</i>	

Kaynak: Schwab, 2017: 333-339.

Amaçları doğrultusunda bu çalışmada, çok sayıda farklı konularda veriler sunan üst-düzey yönetici düşünce anketinin Tablo 2’de görülen iki alt verisi kullanılmıştır. Bu veriler, katılımcılara yöneltilen iki soruya dayanmaktadır.

Tablo 2. Üst-Düzey Yönetici Anketinin Kapsamı ve Katılımcılara Yöneltilen Sorular

Kapsam	Soru
İş örgütlerinin etik davranışları	Ülkenizde, işletmelerin iş etiği davranışlarını, kamu görevlileri, bürokratlar, siyasetçiler ve diğer işletmelerle olan etkileşimleri kapsamında, genel olarak nasıl değerlendirirsiniz? (1’den 7’ye kadar puanlayınız: 1=İş etiği çok zayıf, dünyadaki en kötü olanlar arasında, 7=İş etiği çok kuvvetli, dünyadaki en güçlü olanlar arasında)
Profesyonel yönetim sistemi	Ülkenizde, işletmelerdeki üst-düzey yönetim pozisyonlarında genel olarak kimler bulunmaktadır? 1’den 7’ye kadar puanlayınız: 1=Liyakatten ve objektif performans değerlendirme sürecinden bağımsız bir biçimde akrabalar ya da yakın arkadaşlar, 7=Genellikle liyakatte dayalı ve objektif performans değerlendirme sonucuna göre belirlenen kalifiye ve profesyonel yöneticiler)

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu-World Economic Forum (2018). Üst-Düzey Yönetici Düşünce Anketi-The Executive Opinion Survey, farklı yıllar, <https://www.weforum.org/reports>

Tablo 2’de görülebildiği üzere, yöneticilerin etik değerlendirmeleri, işletmelerin sadece kamu ya da hükümet kesimiyle (kamu görevlileri, bürokratlar, siyasetçiler) olan ilişkileri değil, ayrıca özel sektörün yani özel işletmelerin kendi aralarındaki ilişkileri de kapsamaktadır. Bu nitel değerlendirmeler, ilgili ülkedeki genel eğilimlerin 1’den 7’ye kadar puanlanmasına dayanmaktadır. Bu puanlamada 1 en kötü 7 ise en ideal uygulama örneklerini yansıtmaktadır.

4.2. Türkiye ile AB-15 Ülkeleri Karşılaştırması

Bu çalışmada, 16 ülkenin (AB-15 ve Türkiye) 12 farklı dönemlik (2006/2007, 2007/2008, ..., 2017/2018) verileri üzerinden oluşturulan 192 (16x12) gözlemlenmiş panel veri yapısında bir karşılaştırma yapılmaktadır. Amaç Türkiye ve AB-15 ülkeleri üzerine bir karşılaştırma yapmak olduğu için, panel regresyon analizi sonuçlarının ayrıntılarına yer verilmemiş, sadece öne çıkan şu hususların belirtilmesiyle yetinilmiştir: Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı oldukça yüksek (0,93) bulunmuştur. Buna göre iş etiği skoru yüksek olan işletmelerin aynı zamanda daha profesyonel yönetime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ülke düzeyinde ise, iş etiğinin yaygın olduğu iş/çalışma iklimine sahip ülkelerdeki iş çevrelerinde profesyonel yönetimlerin daha hâkim olduğu belirlenmiştir. Ayrıca panel yapısında tahmin edilen regresyon katsayıları, değişkenlerin anlamlı bir biçimde birbirlerinin tahmin edicileri olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, iş etiği bağımlı değişken iken işletmelerdeki profesyonel yönetim bağımsız değişken olarak istatistiki olarak anlamlı bir biçimde ($p<0,01$) 1,05 regresyon katsayısına sahiptir. İş etiği bağımsız değişken olarak alındığında ise regresyon katsayısı, yine istatistiki olarak anlamlı bir biçimde ($p<0,01$) 0,82 olarak elde edilmiştir². Bu durum nedensellik testi ile de desteklenmiştir. Nedensellik testine göre örgütlerin etik davranışları ile profesyonel yönetim süreçleri değişkenleri arasında anlamlı bir biçimde ($p<0,01$) iki yönlü bir nedensellik bulunmaktadır. Buna göre bu iki değişken birbirlerinin nedeni olarak değerlendirilebilmektedir.

İzleyen Tablo 3 ve Tablo 4'te incelenen değişkenlere ilişkin ölçekler kapsamında Türkiye ve AB-15 ülkelerinin skorları karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır. İşletmelerde örgütsel etik davranış skorlarının karşılaştırıldığı Tablo 3'te şu hususlar dikkat çekmektedir: i) AB-15 ülkelerinin genel ortalaması dünya ortalamasının üzerindedir. Ancak bu ülkelerin ortalaması yıllar itibarıyla düşmektedir. ii) Küresel düzeyde dünya ortalaması yıllar itibarıyla biraz düşüyor görünse de AB-15 ortalamasındaki yıllar itibarıyla görülen düşüş daha yüksektir. iii) Dünya ortalamasına yakın seviyede seyreden Türkiye'nin skor ortalamaları, AB-15 ülkesinin çok altında bulunmaktadır. iv) AB-15 ülkeleri içinde en kötü performans gösteren ülkeler Yunanistan ve İtalya'dır. Bu ülkeler, genel olarak, Türkiye'den daha düşük skorlara sahiptir.

² Panel regresyon analizlerinde sabit etkili model tahmincisi kullanılmıştır.

Tablo 3. AB-15 ülkeleri ve Türkiye’de ‘Örgütsel Etik Davranış’ Ölçeği Skor Ortalamaları, 2006/2007 – 2017/2018, Seçilmiş Dönemler

Ülkeler	Anket Dönemi (WEF Rapor Yılları)						
	2006/ 2007	2008/ 2009	2010/ 2011	2012/ 2013	2014 /2015	2016/ 2017	2017/ 2018
<i>Avusturya</i>	5,9(15)	6,1(11)	6,2(11)	5,6(18)	5,5(20)	5,4(19)	5,4(18)
<i>Belçika</i>	5,4(22)	5,4(20)	5,5(21)	5,4(20)	5,5(19)	5,6(15)	5,3(21)
<i>Danimarka</i>	6,6(2)	6,5(3)	6,5(5)	6,4(4)	6,2(4)	6,1(5)	6,1(5)
<i>Finlandiya</i>	6,7(1)	6,6(2)	6,6(3)	6,5(2)	6,4(2)	6,2(4)	6,2(2)
<i>Fransa</i>	5,6(20)	5,3(25)	5,7(17)	5,4(23)	5,1(24)	5,0(26)	4,9(27)
<i>Almanya</i>	6,3(5)	5,9(15)	6,0(13)	5,8(14)	5,6(16)	5,2(22)	5,3(22)
<i>Yunanistan</i>	4,3(54)	3,8(94)	3,3(106)	3,1(130)	3,7(99)	3,7(81)	3,7(74)
<i>İrlanda</i>	5,7(16)	5,6(16)	5,3(25)	5,4(21)	5,6(17)	5,6(16)	5,6(14)
<i>İtalya</i>	3,9(73)	4,0(78)	3,7(82)	3,6(90)	3,6(105)	3,5(100)	3,5(94)
<i>Lüksemburg</i>	6,0(13)	5,9(14)	6,1(12)	6,1(10)	6,0(8)	5,5(10)	5,8(10)
<i>Hollanda</i>	6,0(12)	6,3(8)	6,3(9)	6,3(6)	5,9(10)	5,8(9)	6,0(8)
<i>Portekiz</i>	4,9(30)	4,7(37)	4,6(47)	4,5(41)	4,5(42)	4,2(50)	4,3(41)
<i>İspanya</i>	5,0(27)	4,9(33)	4,7(41)	4,5(40)	3,8(84)	3,8(72)	3,6(85)
<i>İsveç</i>	6,4(4)	6,6(1)	6,8(1)	6,2(8)	5,8(12)	6,3(1)	6,0(7)
<i>İngiltere*</i>	6,2(7)	5,5(17)	6,0(14)	5,9(12)	5,6(14)	5,6(14)	5,5(16)
Türkiye	4,4(47)	4,2(58)	3,7(79)	4,0(57)	4,0(68)	3,6(93)	3,6(88)
<i>AB-15 Ort.</i>	5,6	5,5	5,4	5,3	5,2	5,1	5,1
<i>Dünya ort.**</i>	4,3	4,3	4,2	4,2	4,2	4,1	4,1
<i>Tüm ülke (dünya) sayısı</i>	125	134	139	144	144	138	137

Not: Skor karşılaştırmaları, anket skorlarının ülke düzeyinde yıllık ağırlıklı ortalamasına göre yapılmıştır. Skorlara ilişkin parantez içindeki değer, ilgili yıldaki toplam ülke sayısına göre sıralamasını göstermektedir. *İngiltere 2016 yılındaki referandum sonucunda, 2019 yılında AB’den fiilen ayrılma (*Brexit*) kararı almıştır. **Dünya ortalaması, ilgili yılda anketin uygulandığı tüm ülkelerin ortalamasıdır.

Tablo 4’te görülen işletmelerde profesyonel yönetim ölçeği kapsamında, ‘örgütsel etik davranış’ ölçeğinde olduğu gibi, Türkiye’nin dünya ortalamasına yakın değerlere sahip olduğu ancak AB-15 ortalamasının oldukça altında bulunduğu görülmektedir. Yine, AB-15 ülkeleri içinde Yunanistan ve İtalya’nın en kötü performans sergileyen ülkeler olduğu ve Türkiye’den bile daha düşük skorlara sahip oldukları dikkat çekmektedir.

Tablo 4. AB-15 ülkeleri ve Türkiye'nin 'İşletmelerde Profesyonel Yönetim' Ölçeği Skor Ortalamaları, 2006/2007 – 2017/2018, Seçilmiş Dönemler

Ülkeler	Anket Dönemi (WEF Rapor Yılları)						
	2006/ 2007	2008/ 2009	2010/ 2011	2012/ 2013	2014 /2015	2016/ 2017	2017/ 2018
<i>Avusturya</i>	5,7(17)	5,8(14)	5,3(22)	5,5(18)	5,3(26)	5,5(23)	5,4(24)
<i>Belçika</i>	5,5(23)	5,6(20)	5,5(17)	5,4(20)	5,7(11)	6,0(10)	5,8(14)
<i>Danimarka</i>	6,1(9)	6,2(3)	5,8(11)	6,0(8)	6,0(6)	5,9(13)	6,0(11)
<i>Finlandiya</i>	6,2(5)	6,1(6)	6,1(4)	6,3(2)	6,2(3)	6,3(1)	6,2(3)
<i>Fransa</i>	5,6(19)	5,5(21)	5,1(30)	5,0(34)	4,5(48)	5,5(22)	5,4(22)
<i>Almanya</i>	6,2(6)	6,0(9)	5,7(14)	5,6(15)	5,5(19)	5,7(15)	5,6(17)
<i>Yunanistan</i>	4,2(77)	4,1(92)	3,9(98)	3,8(103)	3,8(98)	3,8(95)	4,0(81)
<i>İrlanda</i>	6,1(8)	5,9(12)	5,8(13)	5,9(12)	5,6(14)	6,2(7)	6,0(10)
<i>İtalya</i>	3,7(101)	3,6(117)	3,5(119)	3,6(113)	3,4(122)	3,7(102)	3,8(94)
<i>Lüksemburg</i>	5,6(22)	5,4(31)	5,5(18)	5,4(21)	5,5(17)	5,7(17)	5,7(15)
<i>Hollanda</i>	6,1(7)	6,1(7)	6,0(6)	6,1(3)	6,1(4)	6,2(6)	6,3(1)
<i>Portekiz</i>	4,8(46)	4,8(61)	4,2(71)	4,1(79)	4,2(73)	4,1(76)	4,3(66)
<i>İspanya</i>	5,1(33)	5,3(33)	4,6(56)	4,7(43)	4,3(59)	4,7(37)	4,6(38)
<i>İsveç</i>	6,5(1)	6,4(1)	6,5(1)	6,1(5)	5,9(9)	6,3(2)	6,1(7)
<i>İngiltere*</i>	6,3(3)	5,6(19)	6,0(7)	6,0(9)	5,8(10)	6,1(9)	6,0(9)
Türkiye	4,4(63)	4,1(93)	4,1(81)	4,3(62)	4,3(63)	4,0(81)	4,0(80)
<i>AB-15 Ort.</i>	5,5	5,4	5,2	5,2	5,1	5,4	5,3
<i>Dünya ort.**</i>	4,5	4,6	4,4	4,3	4,2	4,2	4,2
<i>Tüm ülke sayısı</i>	125	134	139	144	144	138	137

Not: Skor karşılaştırmaları, anket skorlarının ülke düzeyinde yıllık ağırlıklı ortalamasına göre yapılmıştır. Skorlara ilişkin parantez içindeki değer, ilgili yıldaki toplam ülke sayısına göre sıralamasını göstermektedir. *İngiltere 2016 yılındaki referandum sonucunda, 2019 yılında AB'den fiilen ayrılma (*Brexit*) kararı almıştır. **Dünya ortalaması, ilgili yılda anketin uygulandığı tüm ülkelerin ortalamasıdır.

5. Sonuç

Türkiye'nin uzun yıllardır süren Avrupa Birliği (AB) adaylık ve müzakere sürecinde, uyum politikalarının genel olarak ekonomik, hukuki, sosyal ve siyasi alanda ele alındığı ancak tüm bu alanlarla etkileşimde olan iş modelleri ve iş yapma süreçleri uyumunun ilgili yazında göz ardı edildiği görülmektedir. Bununla birlikte, iş süreçlerinde rekabetçi üstünlük, sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk, girişimcilik, inovasyon ve müşteri odaklılık gibi özelliklerle nitelendirilebilen ve Batı prensiplerini yansıtan Avrupa iş modeli, birçok bakımdan, Asya ve Avrupa iş modellerinden özellikler taşıyan Türkiye'deki iş kültüründen farklılaşabilmektedir. Bu farklılıkların nedenleri, ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasi nedenlerden gelişebileceği gibi iş ikliminin kendi yapısal özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. AB ülkelerindeki genel görünümünden farklılaşma kapsamında, Türkiye'de, aile işletmelerinin yaygınlığı, düşük rekabet, fikri mülkiyet haklarının az korunması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaygınlığı, kamu teşviklerinin sıklıkla uygulanması dikkat çekmektedir. Bu yönüyle Türkiye'deki iş süreçlerinin Asya ve bezen de Latin Amerika iş modellerinin özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Bunun yanında, tarihsel verilere bakıldığında iş

süreçleri ve iş iklimi göstergeleri bakımından Türkiye'nin Doğu Avrupa ülkeleriyle benzerlikleri ve Merkez Avrupa ülkelerinin özelliklerine doğru bir yaklaşma eğilimi de dikkat çekmektedir.

Artan küreselleşme eğilimine bağlı olarak uluslararası iş ilişkilerinin ve iş örgütlerinin karşılıklı iş birliklerinin de arttığı günümüzde, ülkelerdeki iş iklimleri arasındaki farklılıklarının araştırılması önemli görülmektedir. İş etiği ve üst-düzey yönetim oluşturma süreçlerindeki farklılıkların araştırılması ise önemli olmasının yanında, özellikle Türkiye'nin AB süreci dikkati alındığında, bir gereklilik olarak ta karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu gereklilikten hareketle bu çalışma, Dünya Ekonomik Forumu tarafından küresel düzeyde uygulanan üst-düzey yönetici düşünce anketi verilerini kullanarak iş örgütlerinin kamu görevlileri, bürokratlar, siyasetçiler ve diğer işletmelerle olan etkileşimleri kapsamında etik davranışları ile liyakate dayalı profesyonel yönetim seçme sistemleri bakımından Türkiye ile AB-15 ülkelerini karşılaştırmaktadır.

Elde edilen dikkat çekici sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür: i) Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı oldukça yüksek bulunmuştur. Buna göre, iş etiğinin yaygın olduğu iş/çalışma iklimine sahip ülkelerdeki iş çevrelerinde profesyonel yönetim uygulamaları daha yaygın olmaktadır. ii) Değişkenler anlamlı bir biçimde birbirlerinin tahmin edicileri durumundadırlar. Bu durum, değişkenler arasında bulunan iki yönlü nedensellik ilişkisi ile de desteklenmiştir. iii) Her iki değişkene ilişkin skor karşılaştırmaları, AB-15 ülkelerinin genel ortalamasının dünya ortalamasının üzerinde seyrettiğini, ancak bu ülkelerin ortalamasının yıllar itibarıyla düşme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. iv) Küresel düzeyde dünya ortalaması yıllar itibarıyla biraz düşüyor görülsede AB-15 ortalamasındaki yıllar itibarıyla görülen düşüş daha yüksektir. v) Dünya ortalamasına yakın seviyede seyreden Türkiye'nin skor ortalamaları, AB-15 ülkesinin çok altında bulunmaktadır. vi) AB-15 ülkeleri içinde en kötü performans gösteren ülkeler Yunanistan ve İtalya'dır. Bu ülkeler, genel olarak, Türkiye'den daha düşük skorlara sahiptir. Sonuç olarak, Türkiye'nin AB uyum sürecince, iş modellerinin, işletme stratejilerinin ve genel iş ortamlarının farklılıklarının fazla olması nedeniyle bazı sorunların gelişebileceği, ancak bu sorunların Türkiye'nin AB üyelik sürecini etkileyecek yapıda ve ölçüde olmadığı anlaşılmaktadır. Bu önerme, Türkiye ve AB arasındaki politik süreçten bağımsız olarak, Türk ve Avrupa işletmeleri arasında gözlenen ve gittikçe artarak gelişen iş birliği ile de desteklenmektedir.

Üst-düzey yönetici düşünce anketi verileri ülkedeki genel görünümü yansıtabilecek niteliğe sahip olsa ortalama skorların ülkelerarasında karşılaştırılması bakımından çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle, çalışmada yararlanılan anket verileri sadece ankete katılan ve sayıları ülkeden ülkeye değişen sınırlı bir örneklemin görüşlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, ankete katılanların demografik özelliklerinin sonuçlara yansıtılmaması da önemli bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, az sayıdaki katılımcının görüşlerinin ülke düzeyinde genelleştirilmesinin toplulaştırma yanlılıkları taşıyabileceği dikkate alınarak sonuçların dikkatli bir biçimde yorumlanması gerekmektedir. Söz konusu bu kısıtların dikkate alınarak ileriki çalışmalarda anket verilerinin idari verilerle ve mülakatlarla desteklenmesi, özellikle yönetici olarak çalışmayanları da kapsayacak biçimde örneklemlerin demografik özelliklere göre

farklılaştırılması ve anket içeriğinin genişletilmesi elde edilecek sonuçların daha genelleştirilebilir ve karşılaştırılabilir olmasını sağlayacaktır.

Kaynakça

- Betz, J. (1998). Business Ethics and Politics. *Business Ethics Quarterly*, 8(4), 693-702. Doi: 10.2307/3857548
- Boone, P. F. & Van Den Bosch, F.A.J. (1997). Discerning a Key Characteristic of a European Style of Management: Managing the Tension between Integration Opportunities and the Constraining Diversity in Europe. *International Studies of Management & Organization*, 25(3), 109-127.
- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1-21.
- Büte, M. (2011). The Effects of Nepotism and Favoritism on Employee Behaviors and Human Resources Practices: A Research on Turkish Public Banks. *TODAİE's Review of Public Administration*, 5(1), 185-208.
- Çetinkaya, F. F., Şener, E. & Korkmaz, F. (2017). Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 119-133.
- Doing Business (2018). <http://www.doingbusiness.org/data> (11.03.2018).
- Eğri, T. & Sunar, L. (2010). Türkiye'de İş Ahlakı Çalışmaları: Mevcut Durum ve Yönelimler. *İş Ahlakı Dergisi*, 3(5), 41-67.
- European Communities (2006). *Creating an Innovative Europe*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. http://www.eua.be/Libraries/research/aho_report.pdf?sfvrsn=0 (08.03.2018).
- Fernández-Aráoz, C., Iqbal, S. & Ritter, J. (2015). Why Family Firms in East Asia Struggle with Succession. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2015/03/why-family-firms-in-east-asia-struggle-with-succession> (17.03.2018).
- Foss, N. J. & Saebi, T. (2016). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227. Doi: 10.1177/0149206316675927
- Gopinath, C. (2008). Recognizing and Justifying Private Corruption. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 747-754. Doi: 10.1007/s10551-007-9589-8
- Greve, P. & Ruigrok, W. (2017). When Blood Is Thicker: Top Management Team Nepotism and Firm Growth in a Transition Context. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1). Doi: 10.5465/ambpp.2017.17554abstract
- Haley, U. C. V. & Haley, G. T. (2006). The logic of Chinese Business Strategy: East Versus West: Part II. *Journal of Business Strategy*, 27(2), 43-53, Doi: 10.1108/02756660610650037

- Hedman, J. & Kalling, T. (2003). The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49-59. Doi: 10.1057/palgrave.ejis
- Hemmert, M. & Jackson, K. (2016). Is There An East Asian Model of MNC Internationalization? A Comparative Analysis of Japanese and Korean Firms. *Asia Pacific Business Review*, 22(4), 567-594, Doi: 10.1080/13602381.2016.1168617
- Jones, R. G. (2012). *Nepotism in Organizations*. New York: Routledge.
- Karahan, A. & Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27), 123-148.
- Katz, L. (2007). *Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*, 2nd Edition, Charleston: BookSurge Publishing.
- Keats, B. W. & Hitt, M. A. (1988). A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598. Doi: 10.5465/256460
- Özkanan, A. & Erdem, R. (2015). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4),7-28.
- Parker, M. (2003). Introduction: Ethics, Politics and Organizing. *Organization*, 10(2), 187-203. Doi: 10.1177/1350508403010002001
- Pérez-González, F. (2006). Inherited Control and Firm Performance. *American Economic Review*, 96(5), 1559-1588. Doi: 10.1257/aer.96.5.1559
- Pritchard, J. P. & Armistead, C. (1999). Business Process Management-Lessons from European Business. *Business Process Management Journal*, 5(1), 10-35, Doi: 10.1108/14637159910249144_(07.03.2018).
- REF-TÜSİAD ve Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (2018). <http://ref.sabanciuniv.edu/tr> (11.03.2018).
- Salvato, C., Minichilli, A. & Piccarreta, R. (2012). Faster Route to the CEO Suite: Nepotism or Managerial Proficiency? *Family Business Review*, 25(2), 206-224. Doi: 10.1177/0894486511427559
- Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Geneva: World Economic Forum.
- Steidlmeier, P. (1999). Gift Giving, Bribery and Corruption: Ethical Management of Business Relationships in China. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 121-32.
- T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı (2018). Türkiye'nin AB Müktesebatına Uyum Programı (2007-2013). <https://www.ab.gov.tr/6.html> (07.04.2018).

- Tonus, H. Z. & Oruç, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 149-181.
- Velasquez, M. (2010). Corruption and Bribery. Brenkert, G. G. & Beauchamp, T. L. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Ethics*, 471-500. Doi: 10.1093/oxfordhb/9780195307955.003.0017
- Weber, J. & Getz (2004). Buy Bribes or Bye-Bye Bribes: The Future Status of Bribery in International Commerce. *Business Ethics Quarterly*, 14(4), 695-711.
- World Economic Forum-WEF (2018). The Executive Opinion Survey, *Global Competitiveness Reports (2006-2018)*, <https://www.weforum.org/reports> (10.04.2018).