



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 9 Sayı: 43 Volume: 9 Issue: 43

Nisan 2016 April 2016

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

## “ANADOLU DEYİMLERİ” İLE “İŞ SÜREÇLERİ” İLİŞKİSİNİN “İŞ SİSTEMİ” BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

### AN ANALYSIS OF THE CORRELATION BETWEEN ANATOLIAN PROVERBS AND BUSINESS PROCESSES FROM THE PERSPECTIVE OF BUSINESS SYSTEMS

Adnan AKIN\*

#### Öz

İş yaşamındaki teknik uygulamaların oluşma, gelişme ve bir sistem haline gelmesinde, sosyo-kültürel, ekonomik, siyasi-hukuki süreçlerin etkileri söz konusudur. Bu bağlamda, tarihsel veriler göstermektedir ki, zaman içinde Anadolu coğrafyasında yaşamış farklı dini ve etnik yapılanmalar iş yaşamını doğrudan etkilemiştir. Bu etkiler iş yaşamındaki üretim, tüketim, çalışma, dağıtım vb. süreçlere doğrudan yansımaktadır. Türk etnik yapısı ana belirleyici olmakla beraber geçmiş zaman içinde Anadolu’da yaşamış diğer toplumsal yapıların iş yaşamına özellikler kattığı görülmektedir. Bu çerçevede, “toplumsal farklılıkların iş deneyimleri” iş yaşamına yansımakla kalmamış, aynı zamanda birbirlerini derinden etkilemiştir. Bu çalışmada, tarihsel süreçte Anadolu iş yaşamında ortaya çıkan “iş deneyimleri”nin birer özlü ifade haline gelerek, edebi biçimler olan “deyimler” konu edilmiştir. Bu bağlamda, iş uygulamalarının deneyim olarak yaygınlaşması sonucu ortaya çıkan “deyimler”deki temel vurgular ve boyutların neler olduğu araştırılmıştır. Ayrıca, “iş uygulamalarından yola çıkarak deyimler özelinde bir “iş sistemi” olgusundan bahsetmenin mümkün olup olmadığını araştırılmaktadır. Sonuç olarak, farklı etnik yapıların iş deneyimlerinin zamanla sentezlenerek genel geçer bir iş uygulamasını beraberinde getirdiği gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş sistemleri, Kültür, İş Kültürü, İş uygulamaları, Anadolu deyimleri

#### Abstract

Economic, political, legal and socio-cultural processes have an effect on the rise and development of technical applications in business life. In this regard, historical data show that various religious and ethnic groups have a direct influence on business life –especially on production, consumption and distribution processes and the organization of business relations- in Anatolia throughout history. In addition to Turkish ethnic group, other ethnic groups made significant contribution to the emergence of some characteristics of business life. In this context, various business experiments have profoundly interacted with one another. This study is about the proverbs that express job experiments in literary manner. It explores the main issues and areas that are covered by such proverbs. It also explores the possibility of creating a business system based on the instructions of such proverbs. It concludes that a new and more acceptable business system based on experiments of various Anatolian ethnic groups has been created.

**Keywords:** Business Systems, Culture, Business Culture, Business Applications, Anatolian Proverbs.

#### 1. Giriş

Kültürel, siyasi, coğrafi, teknik, ekonomik, hukuki ve dini-ahlaki tüm faktörler, bir toplumdaki düzenleyici normlar ile örf ve adetleri oluşturmaktadır. Bu yönüyle, toplumsal yaşama ilişkin tüm deneyimler birer “genel-geçer belirleyici” olmasalar da, iş yaşamındaki süreç, yöntem ve uygulamaların oluşmasında bir yönlendirme etkisi yaratabilmektedirler. Böylece, bir toplumu oluşturan bireyleri, kurumları ve bireylerarası ilişkileri kuşatan kültür, toplumsal kesimler arasında işbirliği gerçekleştirerek, yaşama tarzları üzerinde de temel belirleyici olabilmektedir. Buna göre, yaşanan coğrafya, nüfus yapısı, nüfus hareketliliği, üretim-tüketim ilişkilerindeki iş yapma biçimleri, iş araçları kullanma tarzları ve demografik yapının, toplumun sosyo-kültürel dinamiklerinden doğrudan etkilenmekte olduklarını söylemek mümkündür. Nitekim, Güvenç’e göre bu durum doğaldır, çünkü, toplumsal yapıda yer alan bireyin bilgi, beceri, yetenek ve davranışları bir etki aracıdır (1984:102). Ralston vd. göre ise (1997:178), toplumun sahip olduğu kültürün, iş yaşamına yönelik değerleri şekillendiren önemli unsurlardan birisidir.

İş yaşamındaki deneyimler, yüzyılların sosyal yaşam birikimlerini beraberinde taşımış ve bu birikimler “deyimler”e dönüşmüştür. Bu bağlamda, Anadolu coğrafyasındaki farklı etnik ve dini unsurlar dikkate alındığında, en uzun zaman dilimini içeren sosyal yapılanmalardan birinin Osmanlı imparatorluğu dönemi olduğu görülür. (Ünver, XV. Yüzyıl Osmanlı Toplumunda Sosyo-Kültürel Yapı, Din ve Değişme, <http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi14/05gunay.pdf>, E.T: 17.06.2013).

\* Doç. Dr. Adnan Akın, Kırıkkale Üniv. İİBF, İşletme Böl.

Erginer'e göre, (1997:137), Anadolu coğrafyasında yaşayan yerleşik toplulukların özgün kültürlerine ait tecrübelerinin de sağladığı birikim sonucunda zengin bir medeniyet havzası oluşmuştur. Bu coğrafyadaki yerel inançlar, sahip oldukları örf ve gelenekleri ile zaman içinde zengin bir potansiyel oluşturmuşlardır. Anadolu'da yerleşik medeniyetler bünyesinde oluşan, biriken ve aktarılan kültürel miras birçok topluluğun değer katmasıyla özgün olmaktan çok kümülatif bir zenginlik olarak günümüze gelebilmiştir. Bu çerçevede, deyimlerde ortaya çıkan birikim, toplumsal içiçe geçmişliğin hem zaman hem de mekan olarak aynı ya da farklı dönemlerin hepsini kapsayabilmektedir.

Öte yandan, iş yaşamının özgün bir boyutu olarak "iş sistemleri" olgusu, günümüzde "ulusal iş sistemleri" bağlamında ele alınmaktadır. Ulusal iş sistemlerinin, ülkenin kurumlarının yarattığı, o ülkeye özgü ekonomik örgütlenme biçimini içerdiğini ifade eden Whitley (2007:48-55)'e göre, ulusal iş sistemi oluşturmada, ulusların sahip oldukları toplumsal çevrenin belirleyiciliği yüksek olmakla birlikte, piyasa ekonomisinin etkileri de söz konusudur.

Literatürde, iş süreçlerini bir kültür unsuru olarak "deyimler" bağlamında inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu konuda, yazarın "iş sistemi ve yönetim yaklaşımlarının atasözleri ile olan ilişkisini konu edinen daha önce yapılmış bazı çalışmaları Akın, (2008) ve (2010) mevcuttur. Bunun yanında, literatürde, doğrudan olmasa da "iş kültürü ile iş süreçleri-sistemleri" ilişkisini konu edinen dolaylı bazı çalışmaların mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Bu kapsamdaki çalışmalar arasında; Aycan, 2000; Yurtoğlu, (2000); Üsdiken (2008); Kabasakal ve Bodur (1998); Hoftsedde (1984); Kayalar ve Aytar (2012); Keyder, (1993); Heper, (1991); Köse ve Ünal, (2004); Aldemir vd. (2002), Aycan, (2000); TUSİAD, (2002); Öğüt ve Karabacak (2008); Buğra, (2001); Eroğlu ve Pıçak (2011) araştırmalarını saymak mümkündür.

Bu çalışmada, "Anadolu Deyimleri", "Geniş Anadolu" denilebilecek bir coğrafyadaki iş yaşamında var olan süreçlerin, yöntemlerin ve araçların işleyişine ilişkin özlü ifadeler olarak, metaforik bağlamda ve "ulusal iş sistemi" retoriğinde açıklayıcı-yorumlayıcı yöntem ile içerik analizine tabi tutulmaktadır. Bu çerçevede, kültürel bir unsur olan "Anadolu deyimleri", Geniş Anadolu iş yaşamında var olan iş süreçlerinin kökenlerine ilişkin niteliksel boyut ve derinlik incelenmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda, iş süreçlerinin temelinde yer alan işletme fonksiyonlarından bazıları olan finansal, teknik, kurumsal ve insan kaynakları unsurları bu işleyişin temelinde değerlendirilmiştir. Ayrıca, incelemede, iş sistemi bağlamında Mahiuddin Ahmed'in "iş süreçleri modeli" esas alınmıştır.

## 2. Deyimler

"Deyimler", bir toplumun yaşam biçimini, gelenek, görenek ve inançlarını, kısacası maddi-manevi kültürünü yansıtan sözlerdir (Kuzubaş, Nefhatü'l-Ezhar'da Deyimler, <http://www.muhammetkuzubas.com/makaleler/deyimler.htm>, E.E: 2013). Bu yönüyle, "deyimler", kültürel varlığın devam ettirilmesinde öne çıkan bazı sözlü-yazılı birikimler olarak ortaya çıkmaktadır.

Kalıplaşmış sözler dizileri olan deyimlerde bir olara ya da olguya ilişkin duygu, düşünce ve yaklaşımların anlamlı bir söz grubu olarak belirtilmesi söz konusudur. Deyimlerde "tek bir olguya ya da durum tespitine" ilişkin yargılar söz konusudur. Oluştığı dönem, süreç, toplumsal yapı ve ilişkiler ağının karakterini yansıtan deyimler, anlatım kalıpları olarak kendilerini işlev görmektedirler. Yapısal olarak genelde mecazi şekliyle daha çok kullanıldıkları halde bazen de gerçek anlamlarıyla da kullanılmaktadırlar. Nitekim bu incelemede daha çok metamorfik boyutuyla söz konusu edilmişlerdir. Deyimlerde, uygulamaların ortaya çıkardığı gerçekliklerin ve deneyimlerin metamorfik bir anlatı diliyle ortaya konması söz konusudur.

## 3. Ulusal İş Sistemleri

Ulusal iş sistemleri; stratejiler, endüstrideki sektörel etkileşimler, teknolojiler, ulusal sosyal yapı, hukuki düzenlemeler ve kültürel doku ile siyasal yapıdan etkilenmektedir. Bu parametrelerin yanında, işletmecilik işlevleri, iş yapma yöntemleri, mülkiyet sahipliği, kurumsallaşma, paydaşlarla ilişkiler ile organizasyon yapısı ve yönetimine bağlı denetim alanının varlığını içeren iç faktörler olarak iş sistemlerinin oluşumunu sağlamaktadır (Whitley, 2007:855-886). Bir devlette-toplumda iş sistemlerinin oluşmaya başlaması, sosyo-ekonomik gelişmeler yaşanması, yeni bir örgütsel yapılanma meydana gelmesi ve zamanla gerçekleşir. Bu "oluşma" dönemi "kurumsallaşma" sürecini içermektedir.

Toplumların ya da ülkelerin kendi geleneksel yapılarına uygun iş yapma biçimleri, teknikleri, yöntemleri söz konusudur. İş sistemleri, farklı sosyal, ekonomik, hukuki ve kültürel yaşam anlayışlarına bağlı iş koşullarının gerekli kıldığı yapılanmaları beraberinde getirmektedir. Bu durum

geçmişte olduğu gibi bugün de çerçevesi değişse de mevcuttur. Bu özgün yapılanmalar, örneğin, Amerika'da, Kıta Avrupa'sında, Afrika'da ve Asya da birbirinden farklı biçimselliklere sahiptir. Örneğin, İngiltere'deki şirket yapılanmalarında olan holdinglerde "piyasa tipli sahiplik" işleyişinde bir şirket sahipliği sermaye piyasasına kayıtlılık mevcut iken Türkiye'de ise aile kontrolündeki şirket sahiplikleri daha yaygındır. Bu farklılıklar, şirketlerin faaliyet sektörlerindeki geçerli iş sistemlerinin ortaya koyduğu yapılanma farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, ulusal iş sistemleri 6 farklı türdedir. (Akış, 2009):

1. Merkezi organizasyonlardan uzak iş sistemleri: Hong Kong, Tayvan ve Çin.
2. Kendi içinde ahenkli kurumsal bölgelerden oluşan iş sistemleri: İtalya
3. Parçalı iş sistemleri: A.B.D ve İngiltere
4. İşbirliğine dayalı iş sistemleri: Almanya
5. Devletçe yönlendirilen iş sistemleri: Japonya
6. Devlete bağımlı iş sistemleri, Türkiye ve Güney Kore

#### **4. İş Sistemi Süreçleri**

İş sistemi, temelde, işin planlanmasından ürün oluşumuna ve hatta müşteri ilişkilerine kadar tüm iş eylem ve süreçlerini kapsamaktadır. Bu çalışmada, Mahiuddin Ahmed'in "iş süreçlerine ilişkin modeli" esas alınmıştır. Modelde, sadece "üretim süreçleri" değil, tüm "iş sistemi süreçleri"nin bütünü ele alınmaktadır. Mahiuddin Ahmed'in söz konusu "iş sistemi süreçleri" yaklaşımının temel dört alt unsuru mevcuttur (System concept and business system, [http://www.buet.ac.bd/iict/iictcourses/ict6009/IICT6009\\_L1.pdf](http://www.buet.ac.bd/iict/iictcourses/ict6009/IICT6009_L1.pdf), E.T: 14.09.2013). Bunlar; *İş planlama sistemi; Ürün oluşum sistemi; Müşteri sevkiyat sistemi ve Müşteri hizmetleri sistemleri*. Bu dört temel unsur kendi içerisinde şu alt çerçeveleri oluşturmaktadır:

*İş planlama sistemi;* kurumsal yönetim, stratejik planlama, bilgi-veri madenciliği, rekabet analizi, teknolojik kapasite, stratejik iş birlikleri süreçlerini içermektedir.

*Ürün oluşum sistemi;* pazar araştırma, ürün dizaynı, üretim süreci, ürün arzının takibi, ürün montajı, ürün sürümü işlev ve süreçlerini içermektedir.

*Müşteri sevkiyat sistemi;* ürün hattı yönetimi, muhasebe yönetimi, satış süreci, sipariş gerçekleştirme, tahsilat, temin araçları gibi süreçlerden oluşmaktadır.

*Müşteri hizmetleri sistemi* ise; sevkiyat, tüketici bilinçlendirme, ürün beklentisi oluşturma, planlanmamış hizmetler, mal ve hizmet güvenilirlik takibi gibi süreçleri içermektedir.

#### **5. "Deyimler" ile "İş Süreçleri" İlişkisinin "İş Sistemi" Bağlamında İncelenmesi**

İş sistemi süreçlerinin, bir işin başlangıç ve tamamlanma aşamaları dikkate alındığında; teknik işlemler, insan kaynakları işlemleri, finansal işlemler ve kurumsal işlemlerden oluştuğu söylenebilir:

**5.1. İş planlama sistemi;** stratejik planlama, bilgi rezervi, kurumsal yönetim, stratejik planlama, bilgi-veri madenciliği, rekabet analizi, teknoloji, stratejik iş birlikleri ve kurumsal işleyişlerin niteliği bu sistemde öne çıkmaktadır. İş planlama kapsamındaki iş sistemi süreçlerine ilişkin "deyimler" e ilişkin içerik analizleri aşağıdaki gibidir.

##### ***Teknik süreçlere ilişkin deyimler:***

Teknik işlemler, bir mal ve üretim üretimi sürecinde girdilerin çeşitli ana-tali faaliyetlerden geçirilerek piyasaya sunumuna ilişkin işlemleri içermektedir. Aşağıdaki deyimler bu çerçevede öne çıkan temaları içermektedir.

Verimsiz iş işlemlerinin üretime yansımamasına "dipsiz kile boş ambar" deyiminde işaret edilmektedir. Önceki iş uygulamalarının değişmemişliğine vurgu yapan "eski tas, eski hamam" deyiminde, işletmelerdeki mal ve hizmet üretim uygulamalarının devamlılığı ve değişmezliğine dikkat çekilmektedir. İş yaşamında öngörülen hedefler için yol haritası belirlenmesi kadar hedeflere nasıl ulaşılacağı de önemlidir. Buna göre, iş planlama sisteminde teknolojik altyapının sistematik yapılandırılması da önemlidir. "Armutun sapı var, üzümün çöpü var demek" deyiminde, iş uygulamalarındaki yöntem yanlışlığı ve etkili olabilecek birçok iş eylemini devre dışı bırakılması konu edilmektedir.

"Armut piş, ağzıma düş" deyiminde, emek harcamadan bir işin sonucuna yönelik pozitif sonuçlar beklemenin anlamsızlığına dikkat çekilmekte, personele yönelik iş dinamizminin teşvikine yönelik etkili adımların atılmasının gerekliliği ortaya konmaktadır. Öte yandan, mevcut insan kaynaklarını istihdam ederken nitelikler ve nicelikleri dikkate alarak, operasyonel iş yapılandırmasında bulunmak "akşamdan kavur, sabaha savur" deyiminde konu edilmiştir ve kurumsal kazanımları sürdürülebilir olarak yürütmekten daha çok, rutin faaliyetlerde kullanımına özellikle vurgu vardır.

### ***İnsan kaynakları yönetimi süreçlerine ilişkin deyimler:***

“Abacı, kebeci, ara yerde sen neci” deyiminde; "insan kaynakları yönetiminde yetki-sorumluluk denkliliğine bağlı olarak birim yönetiminin icraatlarını dikkate alan ve yetkilendirilmemiş yönetim birimlerinin diğer birimlere müdahalesini öngörmeyen yönetim anlayışına işaret edilmektedir.

“Çürük tahtaya basmak” deyiminde, iş uygulamalarında önlem alınmadan bir operasyona girişmenin iş güvenliği açısından yarattığı olumsuz sonuçlara işaret edilmektedir.

“Dimyat'a pirince giderken evdeki bulgurdan olmak” deyiminde, işlerin yerine getirilmesi süreçlerinde ortaya çıkan, “kademeli” ya da “sıçramalı” iyileştirme süreçlerinde fırsatların elden gitmesine değinilmektedir. “Nalınacı keseri gibi kendine yontmak” deyiminde ise, faydacı ve çıkarıcı teşebbüslerle yapılan kariyer yapılandırılmalarındaki sorunlu çalışan davranışlarına dikkat çekilmektedir. “Etekleri tutuşmak” deyiminde, iş uygulamalarındaki zaman ve strese bağlı olarak ortaya çıkan bireysel psikolojik davranış sonuçlarına işaret edilmektedir. “İpe un sermek”: insan kaynakları ilişkilerinde çokca yaygın olan bir durum olarak sorumluluğu üstlenilen iş pozisyonu ya da kariyer basamağındaki iş gereklerini yerine getirmemek için sebepler ileri sürme niteliğine işaret edilmektedir.

“İpiyle kuyuya inilmez” deyiminde iş ilişkilerinde yetkin olmayan personele güvenilerek iş yapmanın yaratabileceği olumsuz sonuçlara vurguda bulunmaktadır. “İş başa düşmek” deyiminde iş faaliyetlerinde görev tanımına bağlı olarak hareket eden sorumlu personelin işini kendisi yapmak zorunda kalmasına vurgu vardır. “On parmağında on marifet” deyiminde, hünerli ve deneyimli olmanın iş ortamında ortaya koyduğu performansın pozitif sonuçlarına değinilmektedir.

“Dizginleri ele almak” deyiminde, karar alma konumunda yönetim işlemlerini üstlenen ve yöneten kişinin durumuna vurgu yapılmaktadır. “Eli ayağı tutmak” deyiminde, bir işyerinde iş yapma yeterliliğinde olan bireyin fiziksel iş görme yeterliliğine atfı vardır. “Elinden iş çıkmamak” deyiminde, iş yapma yeterliliğine sahip olduğu halde bu kapasiteyi kullanamayanlar vurgu vardır. “Gözü kesmek”, bir işi yapabilmek yeterliliğine işaret edilmektedir. “Gözü yükseklerde olmak” deyiminde, kariyer basamaklarında kendini geliştirme yoluyla ilerlemeyi hedefleyen personelin durumuna değinilmektedir. “Eski kurt” ve “Gün görmüş”, deyimlerinde, iş yapma süreçlerinde teknik kariyer yeterliliğinden çok kıdem boyutuna yönelik yeterliliğe vurgu yapılmaktadır. “Eline su dökemez” deyiminde personeldeki niteliksel değerın yüksekliğine vurgu yapılarak, birikim olarak daha düşük seviyedeki bireyin konumlandırılması ortaya konmuştur.

“Eli yatmak” deyiminde kurumsal işlerde üstlendiği sorumluluğun teknik yeterliliklerine uygunluğu ortaya koyan bir deyimdir. “El üstünde tutulmak”: işyerinde sorumluluğunu üstlendiği işlerin yerine getirilmesinde performansıyla değer yaratan, bu yönüyle kariyer değeri yüksek kabul edilen bireye atfı yapılmaktadır. “Esamisi okunmamak” deyiminde işletmede konumuna bağlı işlerde performans yetersizliği dolayısıyla katma değeri olmayan kişinin yeni görevlendirmelerde dikkate alınmaması durumu. “Eti ne budu ne?” deyiminde, iş yaşamındaki süreçler ve çalışma koşullarında yetersizlik durumuna ilişkin tespitlerde geçerli iken; “eti senin kemiği benim”: eğitilmesine gerek duyulan daha alt düzey personelin eğitim sürecindeki öngörüü ifade edilmektedir. “Dişine göre” deyiminde ise işyerinde sorumluluk üstlendiği alanlara ilişkin olarak sahip olunan gücün yeteceği sınır düzeyini ifade etmeye vurgu yapılmaktadır. .

### ***Finansal işlemlere ilişkin deyimler:***

“El elde, baş başta” deyimini, üretim faaliyetlerinde gerek insan kaynaklarına gerek hammadde-enerji girdilerine ilişkin kaynak yeterliliğini ifade etmede kullanılmaktadır. “Evdeki hesap çarşıya uymadı” deyimini ise, üretimde gerekli olan işlemler ve girdi maliyetlerinde öngörülmeleyen boyutların söz konusu olmasına vurgu yapılmaktadır.

### ***Kurumsal süreçler ilişkin deyimler:***

Kurumsal işleyişin temel hareket noktasını oluşturan stratejik planlamada; bir kurumun tüm işlevsel ve yapısal gelecek öngörülerinin değerlendirilmesi, işletmenin zayıf ve kuvvetli yönleri ile faaliyetleri için söz konusu fırsatlar ve tehditlerin ortaya çıkarılması konu edinilir. “El ele vermek” deyiminde üretim ve pazarlama süreçlerinde şebeke tarzı bir yapılanmayla en yetkin olanların işbirliği ile faaliyetlerin gerçekleştirilmesi tema konusudur. İş faaliyetlerinde öne çıkan diğer bir boyut da amaçlara ulaşmada iki veya daha fazla firmanın yapacağı ortaklıkların olduğuna vurgu vardır. Stratejik işbirliği olarak adlandırılan bu birliktelikler ile işbirliği yapan firmaların kurumsal rekabet gücünün artırılması öngörülür.

“Bildiğini okumak” deyiminde, kurumsal işlemlerde üst kademe yönetiminde yapısal ve işlevsel teklif ve öngörülerini dikkate almamak öngörülürken; “doğmamış çocuğa don biçmek” deyiminde iş faaliyetlerinde henüz gerçekleşmemiş süreçler için planda ya da tasarımda bulunmayı öngören yönetim işlevlerine ilişkin eylemler ele alınmaktadır. “İnce eleyip sık dokumak” ve “elekten geçirmek” deyimlerinde, bir üretim ya da yönetim sürecinde hassas kontrolde bulunmak öngörülmektedir. “Dereyi görmeden paçaları sıvamak” deyiminde ise, operasyonel iş uygulamalarında zaman yönetimine dikkat çekilmektedir. Bir iş için olabilecek bir muhtemel gelişme için zamanlamasız işlemlere girişmek konu edilmektedir.

“Çorbada tuzu bulunmak” deyiminde bir iş ya da hizmette düzeyi düşük düzeyde de olsa sürece katkı sağlamak konu edilmiştir. “Eşeğini sağlam kazığa bağlamak”: kurumsal işlerde güvenli ve sürdürülebilir önlemler almaya vurgu vardır. “Ezberle iş görmek” deyiminde, ön araştırmalarda bulunmadan, işin şartnamelerine uymadan ve gerekli bilgiyi dikkate almadan iş görmeye dikkat çekilmektedir. “Geçti Bor’un pazarı sür eşeğini Niğde’ye” deyiminde ise yapılması öngörülen işlerle ilgili olarak fırsatların değerlendirilememesine vurgu vardır. “Kendi yağıyla kavrulmak” deyiminde, üretim süreçlerinde girdi temini ve kullanımında iç kaynakları kullanmak ya da dışarıdan kaynak teminine -outsourcing- ihtiyaç duymamak konu edilmiştir. Öte yandan, “kılı kırk yarmak” deyiminde ise, işe ilişkin detaylı incelemelerde bulunarak, süreçlerde hassasiyet göstermeye vurgu vardır. Yine, “nabza göre şerbet vermek” deyiminde ise, iş ilişkilerinde süreci destekleyecek, her aşamada gelişme sağlayacak personel becerilerine uygun yönlendirmenin anlamlılığına atıf yapılmaktadır.

“Sağlam kazığa bağlamak” deyiminde, iş verimliliğinin devamlılığını sağlayacak süreçleri öngörmek ve sorunsuz işleyiş sağlayacak duruma getirebilmeye temas edilmektedir. “Suya sabuna dokunmamak” deyiminde, özellikle yönetim ilişkilerinde sorun oluşturacak konularda dikkatli davranarak, kaynak israfına yol açacak eylemlerden uzak durmak ele alınmıştır. “Ya bu deveyi gütmeli, ya bu diyardan gitmeli” deyiminde kurumsal işlemlerde işin tamamlanması ya da devamlılığında alternatif tanımamak, diğer seçenekleri gözardı etmeyi konu edinen bir deyimdir. “Ya devlet başa, ya kuzgun leşe” deyimini, bir işin başlatılması, sürdürülebilirliği ve sonuçlandırılmasında insan kaynağı ya da yönetmeliklerin dikkate alınarak, hedefe götürmeye odaklanmak, gerçekleşmemesi halinde ise olumsuz sonuçlara hazır olmak üzerinde durulmaktadır. “Yangına körükle gitmek” deyiminde, işletmelerde çeşitli nedenlerle yaşanan anlaşmazlıkları çözmeyi değil tam tersine sorunun şiddetini arttıracak tutum ve davranışlarda bulunmayı eleştiren bir vurgu yapılmaktadır. “Yaraya merhem olmak” deyimini, bireysel becerilerle iş ihtiyaçlarını karşılamada bir katkı sağlayacak tasarruflarda bulunmaya atıf vardır.

**5.2. Ürün oluşum sistemi;** pazar araştırma, ürün dizaynı, üretim süreci, ürün arzının takibi, ürün montajı, ürün sürümü gibi işlevler bir üretim sürecinin aşamalarını oluşturmaktadır. Ürün oluşumu kapsamındaki iş sistemi süreçlerine ilişkin “deyimler”e ilişkin içerik analizleri aşağıdaki gibidir.

#### ***Teknik süreçler ve işlemlere ilişkin deyimler:***

Üretilmesi planlanan ürünle ilgili talebi dikkate alarak doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişilerle-kurumlarla doğru işleri yapmayı planlamaktır.

“Akşamdan kavur, sabaha savur” deyiminde üretim girdilerinin uygun zaman, yer ve süreçte kullanılmasına vurgu yapılan bu deyimde, en az girdi ile işlem yapmanın yani ekonomik kullanımın gerekliliğine atıf vardır. “Ata et, ite ot vermek” deyiminde iş süreçlerinde yanlış ve uygulamaya ters işlemler yapma ve işletmelere zarara yol açacak faaliyetlerde bulunmaya vurgu yapılmaktadır. “Atan inip eşeğe binmek” deyiminde ise, şirketin sahip olduğu varlık düzeyinden daha alt büyüklüğe düşmesine temas edilmektedir. Yine, “atı eşkin, kılıcı keskin” deyiminde, üretim işlemlerindeki girdilerin düzey olarak güçlü ve kaliteli olması ifade edilmektedir.

“Ayıkla pirincin taşını” deyiminde işin karmaşıklığına vurgu yapılmakta ve yönetimde ya da üretim hatlarında yapılabilecek en temel işlevlerde sorunların varlığı halindeki çözümlerin gerekliliği ortaya konmaktadır. “Ayvaz kasap hep bir hesap” deyiminde, iki yöntemin de bir olduğu, bunlardan hangisi seçilirse seçilsin sonuçta aynı tablonun olduğuna vurgu yapılmaktadır. “Balık kavağa çıkınca” deyimini gerçekleşmesi zor olan işleri anlatmada kullanılır.

“Bin dereden su getirmek” deyimini ise kurumsal ya da bireysel iş gereklerini yerine getirmede sorun çözmeyi engelleyici çokca sebep ileri sürme ele alınmıştır. Bir çuval inciri berbat etmek” deyimini verimli, etkin ve sürdürülebilir olacağına inanılan süreçleri yanlış tutumlar ve davranışlarla, sorunlu hale sokmanın niteliği ortaya konmuştur. “Başından büyük işlere girişmek” deyiminde, bir organizasyon ya da işletmenin hem fiziksel hem insan kaynağı hem de mali olarak kapasitesinin

oldukça üstünde işleri yapmaya yönelmesini konu edilmektedir. “Bulanık suda balık avlamak” deyiminde kriz dönemleri işletmeler için risk içerse de girişimci potansiyelleri için oldukça kritik sıçrama dönemleri ele alınmıştır.

“Buz üstüne yazı yazmak” deyiminde, kriz dönemleri belli süreli sorunlar doğurabilir, ancak tesirleri itibariyle kısa zamanda bazen büyük avantajlar sağlanabilmesine işaret edilmektedir. “Çanına ot tıkmak” deyiminde rekabet etmede haksız adımlar atan rakiplere yönelik yapısal ya da işlevsel kalıcı müdahalelerde bulunmak, etki alanlarını kısıtlayıcı operasyonel etkilerde bulunmak konu edilmiştir. “El yordamıyla” deyiminde tahminleme yöntemiyle işlevsellik yaratarak, geliştirici adımlar atabilmek ele alınmıştır. “Eski kurt” deyiminde ise, köklü aynı zamanda alanında etkin ve deneyimliliği konu edilmesine temas edilmiştir. “Gözü yükseklerde olmak” deyiminde, iş dünyasında şu andaki pozisyonundan daha yüksekleri hedeflemek ifade edilmektedir. “Geceyi gündüze katmak” deyiminde, rekabetçi iş dünyasında iddialı konumları hedefleyen işletmelerin aralıksız ve etkili çaba göstermesine temas edilmektedir.

“Geçti Bor’un pazarı, sür eşeğini Niğde’ye” deyiminde, iş yaşamında fırsatları değerlendiremeyen şirketlerin farklı piyasalara yönelmesine değinilmektedir. “Güvendiği dağlara kar yağmak” deyiminde, işbirliği yapmakta olan işletmelerden birinin beklediği desteği kurumsal düzeyde alamaması ele alınmıştır. “Har vurup harman savurmak” deyiminde, gelişmeyi ve potansiyel olarak büyümeyi hedefleyen işletmelerin eline geçen mali, beşeri ya da kurumsal destekleri etkili kullanamaması ya da yerinde ve zamanında işlevsel hale getirememesi sonucu güç kaybına uğramasına vurgu vardır.

“İki ayağını bir pabuca sokmak” deyimini ise, işletmeleri zamanlama ve operasyonel olarak erken büyüme faaliyetlerine ve sürecine sokmak, böylece, bir işi yapmaya zorlamaya vurgu vardır. “İnce eleyip sık dokumak” deyiminde, sektörel ya da niteliksel olarak iş dünyasında atılacak adımlarda titizlik, ayrıntılı araştırmalarda bulunmaya değinilmektedir. “Hakkından gelmek” deyiminde ise, iş eylemleri ya da aktiviteleri çerçevesinde başarılması zor bir işi amacına uygun sonuçlandırmaya değinilmiştir.

“Kaşıkla yedirip, sapıyla göz çıkarmak” deyiminde, personeline yaptığı iş katkılarının karşısında iyilik sayılabilecek tutum, davranış ya da ödüllendirmelerde bulunup, sonra da bunu ortadan kaldıracak bir olumsuzlayıcı davranış ya da cezalandırmada bulunmak konu edilmektedir. “Dereyi görmeden paçaları sıvamak” deyiminde, vizyon ve misyon belirlemelerine göre sert operasyonel çabalarda bulunan işletmeler, gelecek projeksiyonlarına yönelik zamansız ve iddialı hazırlıklara girişmesi ele alınmıştır. “Doğmamış çocuğa don biçmek” deyiminde, henüz somut fiziksel bir çerçeveye bürünmemiş yapılar ve gerçekleşmesi belirsiz durumlar ya da hedefler için iddialı öngörülerde bulunmanın yanlışlığına vurgu vardır. “Bu ne perhiz, bu ne lâhana turşusu” deyiminde, ilkesizlik, kuruluş amaç ve yöntemlerine aykırı iş eylem, davranış ve tutumlar geliştirmenin yarattığı olumsuz sonuçlar konu edilmektedir.

#### ***İnsan kaynakları süreçlerine ilişkin deyimler:***

“Ununu elemiş, eleğini asmış” deyimini ile kariyer platosunda nihai aşamaya gelmiş olmasına vurgu yapılırken, “ya bu deveyi gütmeli, ya bu diyardan gitmeli” deyimini ile de sorumluluk üstlendiği görevde kararlılık gösterilmesine tema göze çarpmaktadır. “Yükün altından kalkmak” deyiminde ise, iş yaşamındaki sorumluluğun gereklerini yerine getiren başarılı olabilen kişiye atıf vardır. “Eti senin kemiği benim” deyiminde, kariyer basamaklarının henüz başlangıcında olanların yetiştirilmelerine ilişkin yetki sahibi olan koç-yöneticinin konumuna değinilmektedir. “Her kafadan bir ses çıkmak” deyiminde, kurumsal bir işe ilişkin olarak yetkileri olsun olmasın tüm ilgililerin karar alma konumunda imiş gibi tutum ve davranışa yönelmeleri temas edilmektedir. Bu deyim özelinde, Hofstede’in yaklaşımını dikkate almak mümkündür. Hofstede, burada güç mesafesi kavramından bahsederek, güç mesafesi yüksek topluluklarda karar vericilerin talimatlarının geçerli olduğu ve yönetim işlerine katılımın astlara doğru azaltıldığı ifade etmektedir. Hofstede, Türkiye’nin güç mesafesi yüksek toplum yapısına sahip olduğunu ileri sürmektedir. Her ne kadar “deyimler”in geçmiş yüzyıllardaki insan yapısı, sosyal ilişkiler ve iş deneyimlerinin bir sonucu olduğu ve bugünün Türkiye’si için genelleştirilemeyeceğini düşünülse de, genel toplumsal özelliklerin zamanla devredilmesinin mümkün olduğu varsayımından yola çıkarak, söz konusu “güç mesafesinin yük olduğu bir toplum yapısına sahip olma” temelinin geçmişte var olduğunu ileri sürmenin varlığından bahsedilebilir.

“Habbeyi kubbe yapmak” deyiminde, şirketlerin insan kaynaklarının sorumluluk ve yetki kullanımında küçük sorunları abartarak, kaynak israfına yol açmalarına vurgu vardır. “Çorbada tuzu

bulunmak" deyiminde ise, yapılan bir iş ya da hizmette az da olsa çabası, emeği bulunmaya değinilmektedir. "Kof çıkmak", personelin üstlendiği işin gereklerini yerine getirmesi beklenirken yetersiz kapasitede olduğunun anlaşılmasına yönelik bir deyimdir. "Hangi taşı kaldırırsan altından çıkar" deyiminde olumlu ya da olumsuz bağlamda kurumsal her işin yürütülmesinde olumsuz işlemler gerçekleşmesi halinde bu eylemlerin arka planında belli bir çalışanın olması durumuna vurgu vardır. "Pabucu dama atılmak" deyiminde ise, daha nitelikli bir personel teminiyle halihazırda çalışmakta olan personelin etkili konumunu kaybetmesine atıf yapılmaktadır. "Dağdan gelip bağdakini kovmak" daha kıdemli ve yetkin olanın yerine bir başka personelin bu konumu ele geçirmeye çalışması konu edilmiştir.

#### ***Finansal işlemlere ilişkin deyimler:***

"El elde baş başta" deyiminde, üretim sürecinin başlangıcında yeterli finansal potansiyelin o ürünü elde etmek için harcanan maliyet ile eşit olması hali ya da kar-zarar denkliliğine işaret edilmekte iken; "evdeki hesap çarşıya uymadı" deyiminde, organize işin planlandığı biçimde devam ettirilememesi ve sürecin aksi yönde gelişmelere sahne olmasına vurgu vardır. "Ayağını yorganına göre uzat" deyiminde, işletmenin, gelirini giderine uygun halde kullanması, yaptığı üretim harcamalarında beklediği satış hacmine bağlı gelirini aşmaması sözkonusu olmaktadır. "Bir atımlık barutu olmak" deyimini ile bir üretim faaliyetinde kullanılacak girdi kalemlerinin teminine ilişkin finansal kaynak yetersizliğinden dolayı, üretilecek birim miktarı ya da çeşidi için finansal harcamayı sınırlı kullanılması konu edilmiştir.

#### ***Kurumsal işlemler ve süreçlere ilişkin deyimler:***

"Arpa boyu kadar yol gitmek" deyiminde, işletmenin çizdiği vizyon-misyon profiline bağlı olarak zamana bağlı kat edeceği iş faaliyetlerinde alınan ilerleme mesafesinin ve kapasitesinin kısıtlı olmasına değinilmektedir. "Bildiğini okumak" deyiminde kurumun sektörel iş uygulamalarında, sorun çözümünde diğer görüşleri de karar alma sürecinde dikkate almak yerine, kendi yaklaşımında ısrar etmesi konu edilmiştir. "Çiğ yemedim ki karnım ağrısın" deyimini yetki ve sorumluluk sahibi olduğu kurumlarda işi kurallarına göre yürütüldüğünde sorun yaşanmamasına vurgu vardır. "Ekmeğine yağ sürmek" deyimini ise, iş yaşamında rakip işletmelerden birinin uygulamalarda bulunduğu alanda yaptığı yanlışlıkların diğer işletmenin işini kolaylaştırması ve avantaj elde etmesine atıf vardır.

"Kendi yağıyla kavrulmak" deyiminde, bir şirketin kendi insan, finans, hammadde kaynaklarıyla iş faaliyetlerine yönelmesi ve böylece üretim faaliyetlerini sürdürebilmesi, mümkün olduğunca dışarıdan kaynak teminine -outsourcing- başvurmaması sözkonusudur. "Kılı kırk yarmak" deyiminde, iş yapma, tamamlama, üretim süreçlerini koordine etme aşamalarında ayrıntılarına dikkat ederek titizlikle üstünde durmak konu edilmiştir. "Kıvamına gelmek" deyiminde ise üretim aşamalarında her bir girdinin zamanında ve gerekli olduğu aşamada gerekli dozda kullanılması, böylece müşteri taleplerine uygun nitelikte istenilen duruma gelmiş olarak piyasaya sunulmasına vurgu vardır.

"Nabza göre şerbet vermek" iş ilişkilerinde hangi aşamada hangi işlevler gerekli ise bunları ilgili süreçlerde fonksiyonel olarak kullanmayı tema edinen bir deyimdir. "Ne akar ne kocar" deyiminde, girdi olarak kullanılan süreçlerde sağladığı fayda dışında bir katkının olmamasına vurgu yapılmaktadır. "On parmağında on marifet" deyimini ile birbirinden farklı mesleki vasıflara sahip olan insan kaynağının durumuna vurgu söz konusudur. "Öküz öldü, ortaklık bozuldu" deyiminde, birbirine girdi sağlayan şebeke yapılanmaların ortak üretim faaliyetlerinin gereği aralarındaki fonksiyonel işbirliğini kaybetmeleri sonucu ortaya çıkan işbirliği ortamının sona ermesiyle çıkar sonlanmasına temas edilmektedir. "Pişmiş aşı su katmak" deyiminde ise, üretimin değişik aşamalarında girdi olan materyallerin gerekli katkıyı sağlamakta iken fonksiyonel olarak tamamlanmış sürece gereksiz yerde ve zamanda yeni materyal dahil edilmesinin yanlışlığına vurgu vardır.

"Bir mih bir nalı kurtarır" deyiminde, üretimin önemli bir aşamasında zamanlaması uygun yapılan bir adımın enerji, materyal ya da insan kaynaklarında yol açabileceği bir israfın önlenmesini konu edinen deyimdir. "Tavına getirmek" deyimini ise, üretim aşamalarında gerçekleştirilmekte olan işi en uygun hale getirmenin söz konusu olduğu bir deyimdir. "Tencere yuvarlanmış kapağını bulmuş" deyimini, iki niteliksiz personelin-kişinin bir araya gelmelerine vurgu yapılırken; "tere yağından kıl çeker gibi" deyiminde, yeni ürün ortaya koyma ya da mevcut üründe değişiklik yapmada sorunsuz işlevler ortaya koyabilmeyi tema edilmektedir.

“Ya bu deveyi gütmeli, ya bu diyardan gitmeli” deyiminde, yeni bir pazarda var olma mücadelesi ortaya koymak veya rekabetin yıpratıcılığına rağmen iş yapılan rekabetçi piyasayı terk etmemek konu edilmektedir. “Yol tutmak” deyiminde, kararlılık göstererek, ürün ortaya koymada ve tutundurmada istikrar kazanılması konusu edilmektedir. “Yükün altından kalkmak” deyiminde, sorumluluğun gereklerini yerine getiren bu bağlamda rakiplerin ürün satış performansının altında kalmayan başarılı olmayı sağlayan işletmecilik anlayışına atf yapılmaktadır. “Ununu elemiş, eleğini asmış” deyiminde kariyerinde marka olmuş bir işletmenin yeni ürün aşamasında yenilikçi ürün ortaya koyma hedefinden uzak durmasına temas edilmiştir.

**5.3. Müşteri sevkiyat sistemi;** ürün hattı yönetimi, muhasebe yönetimi, satış süreci, sipariş gerçekleştirme, tahsilat, ürün tatmin araçları, sevkiyat sistemin ilgili konularıdır. Üretim aşamasından üretimi gerçekleştirilen ürünlerin alt bileşenlerini oluşturan unsurlardan her birinin yönetilmesine kadar tüm süreç konu edilmektedir. Üretim sürecindeki tüm kalemlerin alım-satım, bütçeleme, maliyetlendirme gibi işlemleri muhasebe yönetimi ile gerçekleştirilir. Sipariş gerçekleştirme ise, belli normlarda talep edilmiş olan bir ya da daha fazla ürünün üretiminin sağlanması sonrası ürün talep eden kişi ya da birimlere teslimi sürecidir. Müşteri sevkiyatını içeren iş sistemi süreçlerine ilişkin “deyimler”i konu edinen içerik analizi aşağıdaki gibidir.

#### ***Teknik süreçler ve işlemlere ilişkin deyimler:***

İşletmelerdeki mal ve hizmet üretim sürecinde makine yeterliliği ve kalitesi ile üretim sürecinin optimal koşullarda devam ettirilmesi için altyapı uygunluğu teknik boyutun öne çıkan yönlerine işaret eder. “Kendi yağıyla kavrulmak” ve “kendi göbeğini kendi kesmek” deyimlerinde başkalarının destekleriyle beklenen satış hedefleri gerçekleşmek yerine, kendi birikim ve kapasitesi ile etkin bir üretim süreci gerçekleştirmeye vurgu vardır. “İki ayağını bir pabuca sokmak” deyiminde kısa sürede iş yapmaya yönelik ivedilikle üretim tesislerini işlevsel kılmaya temas edilmiştir. “Kılı kırk yarmak” ve “ince eleyip sık dokumak” deyimlerinde nitelikli ürünler üretmek için birim zamanda daha düşük maliyetli, kaliteli ve fazla ürün elde edilmesini sağlayıcı faaliyetleri gerçekleştirecek teknik etkinliğe atf yapılmaktadır.

“Kalbur üstü” deyiminde, türdeş ürünlerin arasından belli yetkinlikte birisinin üstünlüğünün kabul edilmesine vurgu yapılmaktadır. “Arı kovunu gibi işlemek” deyiminde, mal ve hizmet üretme işlemlerinde seri ve yoğun iş temposu ile hareket etmeye yönelik davranışlarda bulunmaya değinilmektedir. “Akıntıya kürek çekmek” deyiminde gerçekleşmeyecek bir mal ve hizmet üretme ya da satış hedefine yönelik enerji israfına temas edilmektedir. “Armut piş, ağzıma düş” deyiminde hiçbir pazarlama ve satış çabasına yoğunlaşmadan yüksek potansiyel oluşmasını beklemeye vurgu yapılmaktadır. “Ayvaz kasap hep bir hesap” deyiminde geleneksel satış yöntemlerinden hangisini seçersek seçelim sonuçta aynı potansiyel satış tablosunun gerçekleşiyor olmasına değinilmektedir. “Bir atımlık barutu olmak” deyiminde satış ya da lojistik tercihinde tek bir seçeneğin ya da enerji birikiminin kalmış olmasına değinilmiştir.

“Bir çuval inciri berbat etmek” deyiminde lojistik alternatiflerinden birini yanlış yöntemle kullanarak, avantajlı durumu bozmaya atf vardır. “Bir taşla iki kuş vurmak” deyiminde ise etkili satış ya da promosyon teknikleriyle birden fazla yarar sağlamaya dikkat çekilmektedir. “Boş atıp dolu tutmak” rasyonel satış hedefleri içinde olmayan bir faaliyetten beklenmeyen bir avantaj elde edebilmeye vurgu yapılmaktadır. “Dereyi görmeden paçaları sıvamak” deyiminde ise, zamanı gelmeden hedef olarak belirlenmiş pazarlama süreçlerindeki promosyon ve satış faaliyetlerine yönelmeye atf yapılmıştır. “Çıkmaza girmek” lojistik yolları ya da yöntemlerinde beklenmeyen ve çözümlenemeyecek duruma düşmeyi ele alan bir deyimdir. “Pişmiş aşı su katmak” deyimini ise, belirlenmiş bir üretim yönteminde sisteme uygun olmayan bir yola başvurmayı konu edinmektedir. “Çorap sökücü gibi gitmek” deyiminde, hedefe uygun olarak belirlenmiş bir işin birbirine bağlı unsurlarının kesintisiz bir kolaylıkla sonuca ulaştırılmasına vurgu vardır. “Burnunun dikine gitmek” deyiminde, yönetim ve karar alma süreçlerinde yanlış eğilimlerden vazgeçmemek konu edinilmektedir.

“Çantada keklik” deyiminde ele geçirilmesi kesin satış potansiyelini içeren politikaların benimsenmesine dikkat çekilmektedir. “Dört ayak üstüne düşmek” deyiminde, pazarlama ve satış işlemlerinde beklenmedik bir avantaj sağlayıcı potansiyelle ulaşmaya temas edilmektedir. “Geceyi gündüze katmak” deyiminde sürdürülebilir pazarlama politikalarının takip edilmesini ve böylece, maksimum satış düzeyine ulaşmayı konu edinmektedir. “Geçti Bor’un pazarı sür eşeğini Niğde’ye” deyiminde pazarlama stratejisinde bir satış alanı olarak seçilen ve bu alanda kaçırılan fırsatların yerine yeni bir pazar bölgesi ve sektörüne yönelmeye dikkat çekilmektedir. “Dimyat’a pirince giderken



evdeki bulgurdan olmak” deyiminde ise, daha fazla potansiyel pazarlama ve yüksek satış bölgesinin hedeflenmesi sözkonusu edilmesine rağmen eldeki pazarın kaybedilmesine vurgu yapılmaktadır. “Dizginleri ele almak” deyiminde pazarlama ve satış süreçlerine ilişkin politika ve yöntemlerinde yönetimin karar alma sürecini belirlemesine değinilmektedir.

#### ***İnsan kaynakları süreçlerine ilişkin deyimler:***

“Çiçeği burnunda” deyimi, kariyer hedefleri doğrultusunda bir işyerinde çalışmasına henüz başlayan personel için kullanılır. “Kaşıkla yedirip, sapıyla göz çıkarmak” deyiminde, çalıştığı işyerinde henüz eğitim ve yetiştirme aşamalarının başlarında olan personel için becerilerini geliştirmesi sonunda motive edici olmayan bir davranış ve tutum göstermeye dikkat çekilmektedir. “Kalbur üstü” deyiminde, aynı pozisyon ve statüdeki personel arasında sahip olduğu birikimle diğerlerinden daha üstün olmaya atıf yapılmaktadır. “Kedi olalı bir fare tuttu” deyiminde ise, bireysel yeterliliklerini kurumsal potansiyel yaratmada etkin kullanıp, çalıştığı birime etkin bir katkı sağlayabilme durumuna vurgu vardır. “Nalıncı keseri gibi kendine yontmak” deyiminde gelecek hedefleri doğrultusunda kariyer planlamalarını ben merkezli bir kapsamda oluşturmaya değinilmektedir. “Öküz öldü, ortaklık bozuldu” deyiminde, çıkar merkezli tutum ya da davranış geliştirip, aradaki çıkar ilişkisinin kaynağının ortadan kalkması sonrası yakınlığın da sözkonusu olamayacağına temas edilmektedir.

“Pabucu dama atılmak” deyiminde, personelin çalıştığı işyerinde kendisinden daha vasıflı bir personelin işte yeni eleman olarak görev almasıyla, kendisinin mevcut etkililiğini kaybetmesine değinilmektedir. “Parsayı başkası toplamak” deyiminde, personel olarak iş gördüğü kurumda gösterdiği performansa rağmen ekonomik kazanım karşılığını başka personelin almasının yarattığı sosyo-psikolojik sonuca vurgu vardır. “Sıfırı tüketmek” deyiminde işyerindeki görevine bağlı olarak sahip olduğu potansiyel yeteneklerin iş performansını göstermeye yetmeyecek hale gelmesine değinilmektedir. “Su koy vermek” deyiminde ise, işyerinde sorumluluk ve yetki sahibi olduğu görevden ayrılma ya da görev gereklerini yerine getirmemeye atıf yapılmaktadır. “Suya sabuna dokunmamak” deyiminde kurumsal iş faaliyetlerinde kilit görevde ve konumda olan bir personelin riskli ve kritik karar alma süreçlerine dahil olmamasının yarattığı psiko-sosyal sonuçlara değinilmektedir.

“Tekerine çomak sokmak” deyiminde aynı işyerinde aynı kariyer konumunda olan bir personelin rakip olarak algıladığı bir diğer personeli yasal olan-olmayan yollarla engellemesi; ya da rakiplerin kazanım elde etmeleri muhtemel etkinliklerde engelleyici eylemlerde bulunma durumuna vurgu yapılmaktadır. “Temcit pilavı gibi ısıtıp ısıtıp koymak” deyiminde bişe ilişkin önerilerde öngörülen düşüncüyü sürekli gündem de tutmak, yeni bir şeymiş gibi birçok defa söz konusu etmek. “Tencerede pişirip kapağında yemek” deyiminde, sahip olduğu yetenekleri iş piyasasında kullanma karşılığı ancak sosyal ve ekonomik yaşamı devam ettirebilme yeterliliğinin söz konusu olabilmesi durumu. “Tereciye tere satmak” deyiminde, mesleki alanda oldukça kalifiye bir personele o işle ilgili bilgi ve beceri sunumunda bulunmaya temas edilmektedir. “Parmakla gösterilmek” ve “El üstünde tutulmak” deyiminde sahip olduğu vasıflardan dolayı hem iş evresi ve hem de rakiplerinin saygı gösterdiği bir insan kaynağı olarak kabul görmek. “Dikiş tutturamamak” deyiminde, iş yaşamında sektörel ya da kurumsal olarak istikrarsızlık göstermek, performans yetersizliği ya da motivasyon eksikliğinden dolayı başarı sağlayamamaya değinilmektedir. “Halka verir talkını kendi yutar salkını” deyiminde bir personelin işyerinde yatay ya da dikey olmak üzere çalıştığı mesai arkadaşlarına yönelttiği iş stratejilerinin kendisinin de kapsamı içinde olduğu davranış ve tutumlar olmasına dikkat etmenin söz konusu olduğuna vurgu yapılmaktadır. “Dünkü çocuk” deyiminde iş faaliyetlerinde deneyimsizlik ve iş becerileri sergileme yetersizlik hali. “Ekmeğinden etmek” deyiminde bir personeli halen fiilen iş görmekte olduğu işinden ve işyerinden ayrılma zorunda bırakmaya vurgu yapılmaktadır.

#### ***Finansal işlemlere ilişkin deyimler:***

“Evdeki hesap çarşıya uymamak” deyiminde bir sektörde ya da kurumsal faaliyetlerde planlanmış bir işte öngörülmeleyen olay ve süreçlerin meydana gelmesine temas edilmektedir. “Tuzluya mal olmak” deyiminde, işletmelerde mal ya da hizmet üretiminde yüksek harcama maliyetleriyle gerçekleştirilmiş olan faaliyetlerin o işten elde edilen katkıdan daha fazla maliyetle tamamlanmış olmasına değinilmektedir. “Yağmur yağarken küpünü doldurmak” deyiminde çalıştığı işyerinde fırsatı varken kısa sürede yararlanıp belli düzeyde sosyo-ekonomik birikim sahibi olma durumuna değinilmektedir. “El elde baş başta” deyiminde ise, mal ya da hizmet üretiminde kar-zarar denkliliğine vurgu vardır. “Eli boş dönmek” deyiminde pazarlama ve satış faaliyetlerinden beklediği ekonomik performansı alamamaya değinilmektedir. “Hesap vermek” deyiminde konum ve

pozisyonuna bağı olarak kendisinden beklenen performansın düzeyine ilişkin olarak sorumlu olduğu kişi ve kurumlara sonuçlar hakkında bildirimde bulunmaya vurgu yapılmaktadır. “Alacağına şahin, vereceğine karga” deyiminde iş ilişkisinde olduğu kurum ve kişilere karlı alacaklı konumunda olduğunda profesyonel ilişkilerin sınırlarını zorlayan, tersine borçlu durumda iken ilgililere karşı ise gecikmeli tutum ve davranışlarda bulunma durumuna değinilmektedir.

**Kurumsal işlemler ve süreçlere ilişkin deyimler:** “Dal budak salmak” d deyiminde, iş piyasasında yaşanan gelişmelere bağı olarak fırsatları değerlendirip, büyüme ve genişlemeye vurgu vardır. “Çorbada tuzu bulunmak” deyiminde işletmenin türlü sektörel faaliyetlerinde çeşitli sorumluluklar üstlenip işgören olarak profesyonel düzeyde emek sarf ederek, hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunmaya değinilmektedir. “Ekmeğine yağ sürmek” deyiminde, şebeke organizasyon yapısının sözkonusu olduğu işletmelerde diğer birimin sorumluluk alanına giren işlemlerde her türlü girdi olabilecek desteklerde bulunmaya atf yapılmaktadır. “El ele vermek” deyiminde işletmelerde potansiyel yeterlilikleri birleştirme yoluna giderek, vizyona ulaştıracak işbirliği yoluna gitmeye değinilmektedir. “Fincancı katırlarını ürkütmek” deyiminde rekabet piyasasında sektörel düzeyde mevcut pastadan payına düşeni elde etme yolunda güçlü rakiplerin ezici güçlerinin tahakkümünden uzak durmak için onları ürkütmeyecek bir büyüme politikası gütmeye vurgu vardır. “Parmakla gösterilmek” deyiminde sektöründe ve bölgesinde kıyaslama yapılacak bir işletme profiline sahip olmaya vurgu vardır. “Tuttuğunu koparmak” kurumsal olarak faaliyet gösterdiği her alanda başarılı girişimlerde bulunarak, dönemsel her faaliyetinden başarıyla çıkmak, ya da işgücü olarak sorumluluğunu üstlendiği işlerde başarılı olabilmeye değinilmektedir.

**5.4. Müşteri hizmetleri sistemi;** ürün sunumuna ilişkin sevkiyat, tüketici bilinçlendirme, ürün beklentisi oluşturma, ilave hizmetler sunma, mal ve hizmet güvenilirlik takibi gibi işlevleri içeren süreçleri kapsar. Üretimi tamamlanmış olan bir mal ya da hizmetin talep eden birime sunulması çeşitli lojistik birimler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu süreçte sevkiyat karşılıklı taahhütler içermektedir. Müşteri hizmetleri kapsamındaki iş sistemi süreçlerine ilişkin “deyimler”e ilişkin içerik analizleri aşağıdaki gibidir.

**Teknik süreçler ve işlemlere ilişkin deyimler:**

Müşteri istediği norm ve kalite standartlarında ürün bekler. Bu süreçte, müşteri için ürün zenginliği ve çeşitliliği beklentisi öndedir. Ürünün müşteriye tesliminden sonraki dönemlerde beklentiler çerçevesinde “ürün faydası”nın gerçekleşmesi güvenilirlik sınırları içinde değerlendirilir. Teslimatta teknik işlemler açısından belli sürede üründen şikayet alınması halinde telafi etme durumunun söz konusu olması ve bunun sürdürülebilir olması önem arz etmektedir.

“Arı kovarı gibi işlemek” deyiminde mal ve hizmet teslim sürecinde yoğun lojistik işlem ve desteklerde bulunmak ve bu şekilde müşteri memnuniyetine uygun ürünler üretmeye değinilmektedir. “Armudun sapı var, üzümün çöpü var demek” deyiminde müşteri beklentilerine uygun ürünler üretildiği halde bu ürünlerde çeşitli kusurlar aramaya vurgu vardır. “Armut piş, ağzıma düş” deyiminde, talep edilen sonuçlar ve beklentilerin belli bir emek harcamasıyla elde edilebileceğine ilişkin algıya temas edilmektedir. Üretimi tamamlanmış olan mal ya da hizmetin nihai tüketiciye sunulmasında, bir önceki aşamada girdi olarak yer alan ürünü alıp kendinden sonraki birime devretmede çaba göstermeme davranışına eleştiri söz konusudur. “Arpa boyu kadar yol gitmek” deyiminde, kurumun faaliyetlerine başladığı dönemden itibaren kendisine vizyon belirlediği alanda beklenen etkinliği gösterememesi sonucu büyüüp, gelişmemesi.

“Ata et, ite ot vermek” deyiminde iş faaliyetlerinde norm kadro uygulamalarına uymamak, ya da yanlış kişiyi yanlış birimde istihdam etmeye temas edilmektedir. “Çanına ot tıkamak” deyiminde bir işletmenin faaliyetlerini sona erdirecek şekilde rekabet piyasasında etkinliğini boşa çıkarmaya atıfta bulunmaktadır; ya da sektörel gelişmesinin önüne engeller koymaya vurgu yapılmaktadır. “Dimyat’a pirince giderken evdeki bulgurdan olmak” deyiminde, daha iyisini elde etmek uğruna çalışırken elindekileri de yitirmenin söz konusu olmasına değinilmiştir.

“Bindiği dalı kesmek” deyiminde kurumsal olarak üreteceği ürünlerin alıcısı konumundakilerin beklentilerine uyum üretimde bulunmalı, aksinde potansiyel müşterilerini kaybetmek durumunda olacaktır. “Dört dönme” deyiminde, müşteri beklentilerine göre ürün dizaynı ve ürün zenginliği için yoğunlaşmaya vurgu yapılmaktadır. “Dereyi görmeden paçaları sıvamak” deyiminde, lojistik işlemler ya da pazarlama stratejilerini belirlerken rasyonel olarak yapılacak bir iş projeksiyonu ortaya koymaya temas edilmektedir. Aynı şekilde, olası riskleri dikkate alarak hazırlıklara girişmeye de vurgu söz konusudur. “Çekip çevirmek” deyiminde, üretim ve pazarlama süreçlerini bir bütün olarak tasarlayıp, düzene sokmak, koymak, müşteri memnuniyetine

uygun çalışması sağlamaya değinilmektedir. "Eline su dökemez" deyiminde ise, mal ya da hizmetlerin üretimden sonraki sevkiyat ve teslimat aşamalarında sunulan kalite standartlarıyla, sektörde "kıyaslama" yapılan işletme profiline sahip olmaya işaret edilmektedir.

"Ezbere iş görmek" deyiminde, iş sözleşmesindeki taahhütlere dikkat etmeden, gerekli önlem ve işlemlere göre hareket etmeyerek, özensiz iş faaliyetinde bulunmaya vurgu vardır. "Geceyi gündüze katmak" deyiminde, iş taahhütlerinin öngördüğü süreyi dikkate alarak aralıksız iş faaliyetlerinde bulunmaya değinilmektedir. "Geçti Bor'un pazarı sür eşeğini Niğde'ye" deyiminde, ürün sunumuna ilişkin sevkiyat gereklerinin yerine getirilmediğinde kaçan fırsatlara işaret edilmektedir. "Gözden çıkarmak" deyiminde, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde rekabete direnememesi sonucu mevcut payının kaybetmesi; ya da bazı risklerin yarattığı etkilerle mevcut donanımlardan bazılarının kaybedilmesinin göze alınmasına vurgu yapılmaktadır. "Kılı kırk yarmak" deyiminde, ürün sevkiyatında taahhütler doğrultusunda titiz davranmaya temas edilmektedir. "İpiyle kuyuya inilmez" deyiminde, ürün sevkiyat işlemlerinde deneyimlerin getirdiği bir tutum ya da davranışla lojistik birimlerin seçiminde güvenilir firmalarla çalışılmamasına işaret edilmektedir. "Nalıncı keseri gibi kendine yontmak" deyiminde, üretim sonrası teslimat işlemlerinde maliyet minimizasyonu ile girdi maliyetlerinin düşürülmesi amacına yönelmeyi önceleyen firmaların kendi kazançlarını daha dikkate almalarına değinilmektedir. "Pişmiş aşı su katmak" deyiminde, tamamlanmış bir teslimat sürecinde yeni bir teslimat stratejisine yönelmeye atıf vardır.

"Suya sabuna dokunmamak" deyiminde, mal üretiminde yer alan firmanın lojistik işlemlerde hiçbir işlemde bulunmaması, sevkiyat sorumluluğunu üstlenmemesine değinilmektedir. "Ya bu deveyi gütmeli, ya bu diyardan gitmeli" deyiminde, sevkiyat işlemlerine ilişkin taktik ve yönlendirmelerin belirlenmesi doğrultusunda taahhütlere bağlı kalınarak, mutlaka gerçekleştirilmesi gereken adımların atılmasına vurgu vardır. "Yaş tahtaya basmamak" ve "yanlış kapı çalmak" deyimlerinde ürün sevkiyat işlemlerinde yanlış firmalarla iş çalışmasında bulunmaya atıf vardır; diğer yandan, sevkiyat yapılmasında stratejik olarak uygun olmayan iş ortaklığına gitmenin yanlışlığına vurgu yapılmaktadır. "Yol almak" deyiminde, her türlü mal ya da hizmet üretiminde uygun yöntemlerle işlemler yaparak, sektörde etkili konuma gelebilmeye değinilmektedir. "Yol iz bilmemek" deyiminde, yeni bir sektörde faaliyette bulunurken ve sevkiyatı yapılacak teslimatlarda ilgili hedef bölgeye lojistik işlemlerinde nasıl hareket edileceğini bilmemeye temas edilmektedir. "Yüze yüze kuyruğuna gelmek" deyiminde ürün dağıtım işlemlerini sevkiyat sürecinin optimum çalıştırılmasıyla tamamlamaya vurgu vardır.

#### ***İnsan kaynakları süreçlerine ilişkin deyimler:***

"Nevri dönmek" deyiminde, üretim işlemleri esnasında ya da üretim sonrası işlemlerde statü gereği yapılması gerekenlere ilişkin sorumluluk uyulmaması ya da yetkilerin kullanılmaması sonucu bireyin psikolojik sistemde sorunlar olmasına temas edilmektedir. "Parmakla gösterilmek", "kalbur üstü" ve "on parmağında on marifet" deyimlerinde, üretim sonrası aşamalarda nitelikli personelin sevkiyat sürecini oldukça başarıyla yürütmesi ve tamamlamasına değinilmektedir. "Pabucu dama atılmak" daha nitelikli bir personelin istihdam edilmesiyle işletmenin lojistik birimler tarafından etki ve değer kaybetmeye temas edilmektedir. "Pabuç bırakmamak" deyiminde ise, müşteri hizmetlerinde rekabet ortamında aynı işlevleri yerine getirmekte olan diğer personelden herhangi birinin pozisyonel olarak mevcut bireyin işlevlerine göz dikmesi sonrası statükoyu kaybetmeme mücadelesine vurgu yapılmaktadır. "Paçaları sıvamak" deyiminde, şirketlerdeki yeni bir iş sorumluluğunda işe yönelik olarak isteklilikle adım atmaya değinilmektedir. "Yan gelip yatmak" ve "parmağını bile oynatmamak: ürün sevkiyat işlemlerinde sorumluluğunu üstlendiği işlerde statü gereği yapması gerekenleri yapmamaya yönelik tespitlerde bulunulmaktadır. "Abacı, kebeci, ara yerde sen neci: sorumluluk ve yetkisi olmadığı halde işlerde müdahil olmaya vurgu yapılmıştır. "Gözü yükseklerde olmak: pazarlama ve tutundurma işlevlerinde işletmedeki bulunduğu kariyer noktasından üst pozisyonlara göz dikmeye yönelik tespitlerde bulunulmuştur. "Şeytanın bacağı kırılmak" ve "Kedi olalı bir fare tuttu: tüketici memnuniyeti sağlayan işlemlerde müşteri portföyü genişleten bir başarı sağlamaya işaret edilmiştir. "Kulağına küpe olmak" deyiminde, sorumluluğunu yerine getirdiği işle ilgili deneyim yaşayarak, bunu ilerdeki yapacağı işlerde kullanmaya vurgu yapılmıştır. "Ne akar ne kokar: işletmede pozisyon gereği sorumluluklarını yerine getiremeyenlerin durumuna değinilmektedir. "Attan inip eşeğe binmek: işyerindeki statüsünü yaptığı beceriksizlikler sonrasında kaybetmeye temas edilmiştir.

### ***Finansal işlemlere ilişkin deyimler:***

“İnce eleyip sık dokumak”, “hesabını bilmek” ve “hesaba katmak” deyimlerinde, sorumluluğunu üstlendiği işi yürütürken tüm finansal riskleri dikkate alarak, maliyet değerlendirmesi yapmaya vurgular yapılmaktadır. “Hesapsız kitapsız” deyiminde, işletmedeki ürün işleme sonrası lojistik süreçlerinde ölçüsüz ve belgesiz işlemler yapmanın yanlışlığına değinilmektedir. “Evdeki hesap çarşıya uymamak” ürünün piyasaya sunumundaki teslimat süreçlerinde risk içeren, her tür kriz potansiyelini dikkate alarak, finansal planlar yapmanın yarattığı sonuçlara değinilmektedir.

### ***Kurumsal işlemler ilişkin deyimler:***

“Dal budak salmak” deyiminde, sektörel olarak bulunduğu alanda genişlemek suretiyle potansiyel kabiliyet ve hakimiyetini arttırmaya temas edilmektedir. “Dikiş tutturamamak” deyiminde, sektörde yeni faaliyetlerde bulunduğu halde başarı sağlayamayıp iş piyasasından çekilmeye değinilmektedir. “Gözü yükseklerde olmak” deyiminde sektörde daha etkin konumlara piyasa şirketi olma isteğine vurgu vardır. “Parmakla gösterilmek” ve “kalbur üstü” deyimlerinde, sektörel bazda “kıyaslama” kriteri olan bir şirket gücüne ulaşarak, hakimiyet kurmaya işaret edilmektedir. “Şeytanın bacağı kırılmak” ve “kedi olalı bir fare tuttu” deyimlerinde, piyasa işlerinde herhangi bir etkinliği ya da başarısı olmayan şirketin bu sorunlu dönemlerden sonra beklenen iş başarısını sağlayabilmesine işaret vardır. “On parmağında on marifet” deyiminde, yeni girdiği her sektörel faaliyette etkili şirket konumuna gelebilmeye vurgu vardır. “Pabucu dama atılmak” deyiminde, lojistik işlemlerinde piyasadaki rekabet sonucu yeni ve daha etin firmaların piyasaya hakimiyetiyle eski güç konumundan uzaklaşmasına temas edilmektedir. “Pabuç bırakmamak” deyiminde, rekabet piyasasında pazarlama ve lojistik iş yapma kabiliyeti daha güçlü olanların hakimiyetini kabullenmemeye ya da pasta payını kaybetmemek için mücadele etmeye temas edilmektedir. “Paçaları sıvamak” deyiminde yeni sektörel alanlarda ya da mevcut faaliyet kollarında etkin işlere hazırlanmaya işaret edilmektedir. “Parsayı başkası toplamak” deyiminde ise, piyasa hakimiyetinin sektördeki başka bir firma tarafından elde tutulmasına değinilmektedir. “Tereciye tere satmak” deyiminde sektörde deneyimli ve potansiyel gücü yüksek bir firmaya ilgili konuda deneyim ve bilgi satmaya çalışmaya işaret edilmektedir. “Tuttuğunu koparmak” deyiminde, faaliyetlerde bulunduğu sektördeki lojistik ya da pazarlama işlemlerini başarıyla tamamlayabilmeye değinilmektedir. “Yükünü tutmak” ve “yağmur yağarken küpünü doldurmak” deyiminde iş piyasasında fırsatları değerlendirmek, riskli alanlarda faaliyet gösterdiğinden kazançlı çıkmayı başararak, o sektörden erken dönemde ayrılmaya vurgu yapılmaktadır. “Tekerine çomak sokmak” deyiminde sevkiyat işlemlerinin yürütüldüğü süreçlerde rekabetin getirebileceği mücadelelerden dolayı hareket alanını engellemeye çalışmaya işaret edilmektedir.

## **6. Değerlendirme ve Sonuç**

İş yaşamındaki ilişkilerin ve süreçlerin oluşma, gelişme ve bir sistem olarak biçimsel hale gelmesinde kültürel, sosyolojik, coğrafik, siyasi-hukuki yapıların ve ekonomik süreçlerin etkileri olduğu açıktır. Bu bağlamda, özellikle sosyal faktörler olarak dinlerin ve etnik yapıların toplumsal ilişkilerin ve üretim-tüketim ilişkilerinde daha özel ve belirleyici tesirleri olduğunu ifade etmek mümkündür. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular, Mahiuddin Ahmed’in öngördüğü dörtlü sisteme göre analiz edildiğinde öne çıkan sistemik bazı işleyiş ve süreç özellikleri olduğu görülmektedir. Buna göre, Ahmed’in dörtlü yaklaşımındaki, *iş planlama sistemi* kapsamında yer alan “teknik işlemler”e ilişkin deyimlerde özellikle vurgulanabilecek “tematik” boyutlar arasında, kimi zaman işin yapısından kimi zaman da çevresel etkenlerden kaynaklanan nedenlerin öncelikli olarak vurgulandığı belirtmek mümkündür. Öyle ki, işin yapılamamasına yönelik bireysel nedenlerin varlığına yönelik eleştirilerin getirildiği birçok deyim *iş planlama sisteminde* öne çıkmaktadır. Nitekim, “armudun sapı var, üzümün çöpü var” ve “armut piş, ağzıma düş” deyimleri bu durumu tasvir etmektedir. Oysaki, “ayağını yorganına göre uzat” deyiminde kurumsal işleyişlerdeki iş planlamada gerek yönetimin tüzel kişiliği ve gerekse bireysel kapsamda personelin kurumsal rolüne yönelik planlama öngörüsü ortaya konmaktadır.

*İş planlama sistemi* kapsamındaki “insan kaynaklarına ilişkin işlemler”i içeren deyimlerde, “eski kurt” ve “gün görmüş” deyimlerinde, iş yapma süreçlerindeki deneyimin önemine vurguların ağırlıklı olduğu görülmektedir. İşe ilişkin süreçlerdeki bencillik temasının ifade edildiği “nalıncı keseri gibi kendine yontmak” ve iş gerçekleştirme faaliyetlerinde “ipe un sermek” deyimleri bu bağlamda örnek verilebilir. “İpiyle kuyuya inilmez” ve “elinden iş çıkmamak” deyimleri, güven yoksunluğu ve bencillik temasına yakın bir anlayışın işletme çalışanlarındaki negatif varlığına işaret etmektedir. Yine,

bu çerçevede, insan kaynaklarına ilişkin olarak “gözü yükseklerde olmak” deyiminde kariyer hedeflerinin mevcudiyetini ve “on parmağında on marifet” deyiminde, yetkinlik vurgularının öne çıktığı deyimlerde görülmektedir. Bunun yanında, “gözü kesmek” deyimini ile kariyer hedeflerine yönelik isteklilik yanında yeterlilik sahibi olduğu teması işlenmektedir. Öte yandan “dizginleri ele almak” deyiminde ise, karar alma konumundakilerin yetkin olmamasından kaynaklanan güvensizliğin yaratacağı kontrol hakimiyetinin değişmesine yönelik eğilime vurgu göze çarpmaktadır. Ahmedin sistemi kapsamındaki finansal işlemlere ilişkin deyimlerde daha finansal risk almama ya da riskin olumsuz sonuçlarının tema edildiği görülmektedir. Nitekim “evdeki hesap çarşıya uymadı” işletmelerdeki üretim sürecinde girdi kalemlerinde öngörülmeleyen boyutların sözkonusu olmasına vurgu vardır.

*İş planlama sistemi* kapsamındaki kurumsal işlemlerle ilgili deyimlere vurguların yapıldığı deyimlere bakıldığında, örneğin “doğmamış çocuğa don biçmek” deyiminde gerçekleşmesi amacıyla planlanan işlemlere ilişkin öngörü vurgusu sözkonusu olduğu; “dereyi görmeden paçaları sıvamak” deyiminde planlaması hazırlıklara girişmenin gerekliliğine vurgunun sözkonusu olduğu görülmektedir. “Eşeğini sağlam kazığa bağlamak” deyiminde kurumsal işlerde güvenli ve sürdürülebilir önlemler almanın önemine vurgu yapılırken; diğer taraftan, “kılı kırk yarmak” deyiminde, işe ilişkin detaylı incelemelerde bulunmak ifadesi sözkonusu edilmiştir. “Nabza göre şerbet vermek” deyiminde iş ilişkilerinde öngörülerini dikkate alan faaliyetler belirlemek teması var iken; “sağlam kazığa bağlamak” deyiminde işin verimliliğine ilişkin titizlikten bahsedilmekte olduğu görülmektedir. “Ya bu deveyi gütmeli, ya bu diyardan gitmeli” deyiminde, kurumsal işlemlerde devamlılığında mutlak kararlılığın hedeflendiği vurgusu öne çıkmaktadır. Buna göre, “*iş planlama sistemi*”nde farklı konum ve koşullarda insiyatifin kurumsal bir titizlikle merkezi karar verme konumundaki birimde toplandığı ve insan kaynaklarının üst birimlerini oluşturanların da bu doğrultuda hareket ettikleri görülmekte iken; risk durumlarında yetki göçermenin mümkün olduğu bir örgütsel disiplin anlayışının deyimlere yansıtıldığını tematik ifadeler görülmektedir. Bu durum aynı zamanda işlerin yerine getirilmesindeki teknik süreçleri de kapsadığı gibi mali yapılandırma ve üretim sürecindeki süreçlerde geçerli üretim faktörlerinin maliyetlendirilmesinde de yer almaktadır.

*Ürün oluşum sistemi* kapsamındaki teknik süreçlere ilişkin deyimlerde ise, sistematik tematik vurguların temelde bilgiyi, enerjiyi, malzemeyi ve insan kaynaklarının en uygun değerlendirmesi, buradan bir sinerji yaratma ve bu sinerjiyi sürdürülebilir kılma yönünde öne çıkmakta olduğu görülmektedir. Örneğin, “akşamdan kavur, sabaha savur” deyiminde girdilerin ekonomik kullanımın gerekliliğine atıf vardır. “Ata et, ite ot vermek” deyiminde ise iş gerçekleştirmede işletmelerde zarara yol açacak faaliyetlerin yanlışlığı tema edilmektedir. “Bin dereden su getirmek” deyimini ile iş gereklerini yerine getirmede sorun çözmeyi engelleyici sebeplere dayanmanın yanlışlığına vurgu vardır. “Bir çuval inciri berbat etmek” deyiminde gelecek projeksiyonlarında öngörülen işlevlerin yanlış kullanımı halinde ortaya çıkan olumsuz sonuçlara değinilmektedir. Yine bu bağlamda, “buz üstüne yazı yazmak” deyiminde, işe başlangıç aşamasında yapısal olmayan altyapısız işlemlerin boşa sonuçlanacağına değinilmektedir. “El yordamıyla” tahminleme yöntemiyle işlevsellik icraatlarda bulunmanın ürün oluşum sistemindeki yeri tasvir edilmektedir. Öte yandan, “iki ayağını bir pabuca sokmak” deyiminde zaman yönetiminin iş görmedeki önemine vurguda bulunmaktadır. Erken müdahale ve iş operasyonlarına girişmenin ele alındığı “dereyi görmeden paçaları sıvamak” ve “doğmamış çocuğa don biçmek” deyimlerinde ele alınmaktadır.

*Ürün oluşum sistemi* kapsamındaki insan kaynakları süreçlerine ilişkin deyimlere örnek olarak “ununu elemiş, eleğini asmuş” deyiminde kariyer basamaklarının tamamlanmasına yönelik bir vurgu olduğu görülmektedir. “Yükün altından kalkmak” deyiminde işyerinde üstlendiği sorumluluğun gereklerini yerine getirirken başarılı olabilen personele vurgu vardır. “Eti senin kemiği benim” deyiminde çalıştığı işletmede kariyer aşamalarında henüz başlangıcında olanların, üst pozisyondaki personelin yetiştirmesine bakış açısına değinilmektedir. Bir işletmede iş etkinliklerinde karar alma noktasında ortaya çıkan karmaşayı “her kafadan bir ses çıkmak” deyiminde ortaya konmuş olduğu görülmektedir. “Çorbada tuzu bulunmak” deyiminde, işyerindeki ortaya çıkan katma değer bir paydaşı olarak yer alan personelin pozisyonel katkısına vurgu yapılmaktadır. Öte yandan, nitelikli olmayan personelin durumuna atıf yapılan “kof çıkmak” deyimini ile “hangi taşı kaldırırsan altından çıkar” deyimlerinde, icraatları gerçekleştiren kinin her işin gerçekleştirilmesi olumlu-olumsuz yer aldığına temas olduğu göze çarpmaktadır. “Pabucu dama atılmak” deyiminde daha nitelikli bir personelin kendisinden öncekinin konumunu elde etmesine vurgu yapılmaktadır. Bunun yanında, “dağdan gelip bağdakini kovmak” deyiminde, kurum dışından birisinin halen kurumda çalışmakta

olan kıdemli ve yetkin personelin konumunu kariyer olarak ele geçirmesine vurgu yapılmıştır. Hoftsed'e göre, kadınsı kültürlerin hakim olduğu toplumlarda "uyum" ve "alçakgönüllülük" önemli bir karakterdir. Öte yandan, çalışanlar arası işbirliği erdemdir ve yükselme arzusu dengeli yürütülmelidir, bu kapsamda, "sürüden ayrılanı kurt kapar" deyiminde bir toplumda yaşayan bireyin içinde yaşadığı topluluktan "farklılaşma" eğilimiyle istisna davranışlarda bulunması yadırganacağı da bu çerçevede ortaya koymak sözkonusu olabilir.

*Ürün oluşum sistemi* kapsamındaki finansal işlemlere ilişkin işlemlere ilişkin vurgulara bakıldığında, "evdeki hesap çarşıya uymamak" deyiminde işin planlandığı biçimde tamamlanamamasına işaret edilmektedir. "Ayağını yorganına göre uzatmak" deyiminde ise gelirden dengesinin kurulmasının gerekliliğine temas sözkonusudur. Kurumsal işlemler ve süreçlere ilişkin "arpa boyu kadar gitmek" deyiminde ürün geliştirme ve çeşitlendirme süreçlerinde gelişme ve ivme kat edemeyen bir işletmenin sahip olduğu kurumsal yetkinliğin yetersizliğine değinilmektedir. "Kendi yağıyla kavrulmak" deyiminde şirketin öz kaynaklarıyla faaliyetlerini sürdürebilmesine vurgu vardır. "Öküz öldü, ortaklık bozuldu" deyiminde, şirket ortaklığının birlikte gerçekleştirilen işin tamamlanmasıyla sona erdirilmesine ilişkin tespit söz konusudur. "Ya bu deveyi gütmeli, ya bu diyardan gitmeli" deyiminde iş piyasasında rekabetin acımasızlığına direnmeyi öngören bir tema söz konusudur. "Yol tutmak" deyiminde şirketin sektörel alanda işlerini düzene koyan beklentilere uygun bir faaliyet pozisyonunun söz konusu olmasına vurgu vardır.

*Müşteri sevkiyat sistemine* ilişkin tematik yaklaşımlar bağlamında teknik süreçler ve işlemlere ilişkin deyimlerdeki temel vurgularda öne çıkan boyutlara ilişkin deyimler arasında "kendi yağıyla kavrulmak" ve "kendi göbeğini kendi kesmek" deyimlerinde belirtilen şekliyle üretilen mal ve hizmetlerde siparişin gerçekleşmesinde müşteri talepleri doğrultusunda hareket edebilmeye yönelik vurgu sözkonusu edilmektedir. Yine, sipariş gerçekleştirilmede seri ve hızlı olmayı konu edinen "kılı kırk yarmak", "İnce eleyip sık dokumak" ve "iki ayağını bir pabuca sokmak" deyimlerinde öngörülmektedir. Diğer taraftan, "arı kovana gibi işlemek" deyiminde ürün hattının bütününde teminden tedarike, siparişten hizmet sonrası faaliyetlerdeki yoğunlaşmalara kadar tüm aşamalarda etkin tempoyu vurgulamaktadır. "Armut piş, ağzıma düş" deyiminde ürünün tasarımından satış sonrası faaliyetlere kadar olan faaliyetlerde çaba sarf etmeden sonucun olumlu olmasını beklemeye atıf vardır. "Bir atımlık barutu olmak" deyiminde, pazarlama, üretim, tedarik, Ar-Ge faaliyetlerinde girdi olabilecek unsurların ekonomik ve rasyonel kullanılmayışı sonrası sınırlı sahipliğin var olması teması işlenmiştir. "Bir çuval inciri berbat etmek" deyiminde ise lojistik işlemlerindeki etkin ve avantajlı durumu kaybetmek tema edildiği görülmektedir. "Boş atıp dolu tutmak" deyiminde şirketin satış politikasına uygun olmasa da faaliyetlerde beklenmedik avantaj sağlamaya yönelik vurgu sözkonusu edilmiş olduğu gözlenmektedir. "Dereyi görmeden paçaları sıvamak" deyiminde sipariş gerçekleştirme sürecine ilişkin bir faaliyete girişmeden önceki hedef hazırlıkta bulunmaya değinilmektedir. "Pişmiş aşı su katmak" deyiminde ürünlerin alt bileşenlerini oluşturan unsurlardan her birinin yönetilmesi esnasında sisteme yeni araç veya sürecin dahil edilmesidir. "Çorap söküğü gibi gitmek" deyiminde, hedefe kesintisiz bir kolaylıkla ulaşılmasına vurgu yapılmakta iken; "Dimyat'a pirince giderken evdeki bulgurdan olmak" deyiminde, potansiyel satış düzeyinin ve hedeflerinin kaybedilmesine vurgu yapıldığı; öte yandan, "dizginleri ele almak" deyiminde ise, üretim ve satış politikasında karar alma noktasında bulunmanın önemine vurgu yapıldığı görülmektedir.

*Müşteri sevkiyat sistemi* kapsamındaki insan kaynakları süreçlerine ilişkin deyimlerden, "kalbur üstü" deyiminde, departmandaki beceri yönüyle iş arkadaşlarından daha nitelikli olan satış ya da pazarlama birim elemanını sıfatlandırmada kullanılmakta olduğu görülmektedir. "Kedi olalı bir fare tuttu" deyimini ile kurumsal potansiyel yaratmada etkin olup, birime katkı sağlayabilen personele atıf yapılırken; "nalıncı keseri gibi kendine yontmak" deyiminde ise, iş fırsatlarında kendini öne çıkaran bireyin durumunu ifade edilmektedir. "Pabucu dama atılmak" deyiminde iş departmanında daha vasıflı bir personelin iş görmesiyle mevcut etkililiğini kaybetmesi söz konusu edilmektedir. Öte yandan, "parsayı başkası toplamak" deyiminde ise gösterdiği çabaya rağmen işyerinde karşılığını başkasının almasına vurgu yapılmakta olduğu görülmektedir. "Parmakla gösterilmek" ve "el üstünde tutulmak" deyimlerinde lojistik süreçlerinde pazarlama, üretim ya da Ar-Ge birimlerinde iş becerileri itibarıyla diğerlerinden daha fazla değer yarattığı için dikkate değer görülmesine vurgu dikkat çekmektedir. "Dikiş tutturamamak" deyiminde işyeri pozisyonu itibarıyla kurumsal olarak yeterli olamayan personelin durumunu ifade etmede kullanılmakta iken, "dünkü çocuk" deyiminde mesleki

faaliyetlerde deneyimsizlik ve iş becerileri yetersizliğine ilişkin algılamının öne çıkarıldığı gözlemlenmiştir.

*Müşteri sevkiyat sistemi kapsamındaki* finansal işlemlere ilişkin deyimlerdeki temalarda ise, “tuzluya mal olmak” deyiminde satış, pazarlama ve üretim süreçlerine ilişkin maliyet yükseltici kalemlerin olması durumuna işaret edilmekte iken; öte yandan, “yağmur yağarken küpünü doldurmak” deyiminde, işletmedeki satış faaliyetlerinde hareketliliğin olduğu dönemde oluşan fırsatları değerlendirebilmeye vurgu yapılmaktadır. “Eli boş dönmek” deyiminde ise piyasa koşullarının pazarlama ve satış düzeyi olarak değerlendirilememesini temas edilmekte iken; öte yandan, “hesap vermek” deyiminde rakiplerden daha maliyetli ürün üretme ya da daha düşük satış yapma durumunda karar alma konumundakilere karşı sorumluluk gereği nedenleri açıklamaya değinildiği görülmektedir. “Alacağına şahin, vereceğine karga” deyiminde, piyasa koşullarında ticari ilişkide olunan tedarikçi ya da satıcılara karşı ev sahibi firmanın takındığı kurumsal tavır ifade edilmektedir. Bu deyimde vurgulanan durumu, Hofsede’in “bireyselleşme” bulgusunun söz konusu olduğu yaklaşımında bulmak mümkündür. Nitekim, bireyin kendi çıkarlarını topluluğun çıkarlarından önde düşündüklerini ele alan tespitinde bağımsız olma temelli bir anlayışın izlerini görülmektedir. Bu toplumlarda “ben” düşüncesi hâkimdir. Bu bağlamda, “alacağına şah...” deyimini tipik olarak Hofsede’in bulgusunun geçmiş dönemlerden gelen köklerini işaret eder bir görünüm vermektedir.

*Müşteri sevkiyat sistemi kapsamındaki* kurumsal işlemler ve süreçlere ilişkin deyimlerde ortaya çıkan vurgulara bakıldığında ise; “dal budak salmak” sektöründe lojistik süreçlerdeki dağıtım ve pazarlama kabiliyetleri açısından şubeleşmenin önemine dikkat çekilmektedir. “El ele vermek” deyiminde, işletmelerde potansiyel yeterlilikleri birleştirme yoluna giderek, vizyona ulaştıracak işbirliği yoluna gitmeye değinilmektedir. “Tuttuğunu koparmak” deyiminde kurumsal faaliyetlerindeki büyüme kabiliyeti sonrası her teşebbüsünde başarılı olmayı ifade edilmekte olduğu görülmektedir. Bunun bir sonucu olarak, bu başarı “fincancı katırlarını ürkütme” deyiminde rekabet piyasasında rakiplerin sektörel hakimiyetini tehdit edecek pazarlama, satış ve üretim potansiyeline yükselmeyi ifade etmekte olduğuyula izah edilmektedir. Bu paralelde, “parmakla gösterilmek” deyimini ile söz konusu sektörel gücü pekiştiren nitel-nicel düzeye ulaşmanın sonrasında gelinen aşamaya atıfta bulunulduğu görülmektedir.

*Müşteri hizmetleri sistemi kapsamındaki* teknik sürece ilişkin deyimlerden, “arı kovanı gibi işlemek” deyiminde, üretim faaliyetlerinde seri ve yoğun bir şekilde piyasadaki taleplere uygun ürünler üretmenin önemine vurgu yapılırken; “geceyi gündüze katmak” ve “dört dönmek” deyimlerinde yine çabalarındaki yoğunlaşmaya vurgu yapıldığı görülmektedir. “Armutun sapı var, üzümün çöpü var” deyimini ile ürün üretiminde çeşitli kusurlar aramanın ortaya konduğu ve müşteri hizmetlerinde mazeret üretmenin niteliği ortaya konmaktadır. Benzer şekilde, “armut piş, ağzıma düş” deyiminde ürün beklentisi oluşturmaya ilişkin tema işlenmektedir ve hazırda bulmanın bu yönde beklenti oluşturma algısının teması işlenmekte olduğu görülmektedir. Müşteri hizmetlerini içeren lojistik süreçlerdeki işleyiş “arpa boyu kadar yol gitmek” deyimini ile ortaya konmakta ve yetersiz süreç katkısının ele alınması söz konusu edilmektedir. Lojistik işlemlerinde rekabette rakiplerin avantajlı konumlarını olumsuz etkileyecek operasyonlarda bulunmak “çanına ot tıkamak” deyimini ile ortaya konmaktadır. “Dimyat’a pirince giderken evdeki bulgurdan olmak” deyimini ile nitelikli olanı elde edebilecek iken mevcudu kaybetmek ifade edilmekte olduğu görülmektedir. “Geçti Bor’un pazarı sür eşeğini Niğde’ye” deyiminde, pazara ürün sunumunda sevkiyat stratejisinin işlevsizliği ilişkin vurgu ortaya konmuştur. “Kılı kırk yarmak” deyiminde lojistik işlemlerindeki titizliği ortaya koymakta iken; “ipiyle kuyuya inilmez” deyiminde güvensiz sevkiyat işlemlerine vurgu yapılmaktadır. “Nalinci keseri gibi kendine yontmak” dağıtım ve sunum işlemlerinde firmaların çıkar merkezli hareket etmelerine değinilmiştir. Öte yandan, “ya bu deveyi gütmeli, ya bu diyardan gitmeli” deyiminde amaca uygun olmayan sevkiyat süreçlerindeki kararlılığın gerekliliğine değinilmektedir. “Yol iz bilmemek” deyimlerinde ise mal ya da hizmetin piyasa sevkiyat işlemlerinde nasıl bir strateji ile hareket edileceğine ilişkin tematik vurgu yapılmıştır.

*Müşteri hizmetleri sistemi* insan kaynakları süreçlerine ilişkin deyimlerde; “parmakla gösterilmek”, “kalbur üstü” ve “on parmağında on marifet” deyimlerinde lojistik firmalarında nitelikli personelin nitelikliliğine yönelik birikim ve potansiyel vurgusu sözkonusu edildiği görülmektedir. “Pabucu dama atılmak” deyiminde, daha nitelikli bir personelin işletmenin lojistik birimlerinde tercih edilir olmasıyla önceki personelin devre dışı kalmasına vurgu yapılmakta iken; “pabuç bırakmamak” deyiminde yeni personelin halihazırda sorumluluğu üstlenmiş personele

yönelik konumunu kaybetmeme mücadelesine vurgusu öne çıkmaktadır. “Gözü yükseklerde olmak” deyiminde, kariyer noktasından üst pozisyonlara göz dikmekte olan personelin psikolojisine vurgu söz konusudur.

*Müşteri hizmetleri sistemi* kapsamındaki finansal işlemlere ilişkin deyimlerdeki “ince eleyip sık dokumak”, “hesabını bilmek” ve “hesaba katmak” deyimlerinde, şirkette finansal riskleri dikkate alarak hareket etmenin gerekliliğine değinilmektedir. Hoftsedede`ın bulgularında yer eden “belirsizlik” boyutuna ilişkin olarak “deyimler” bağlamında söylenebilecek temel nokta, belirsizliğe tahammül düzeyinin son derece zayıf olduğu, bir kültüre sahip bireylerin belirsiz, net olmayan ve kararsızlık karşısındaki tedirginliğin izlerini ortaya koya niteliktedir. Bireylerin bazı hallerde belirsizlik olması halindeki gerginliğin yarattığı olumsuzlukların yol açtığı sonuçları ortay koymaktadır. Bazı toplumlarda yaşayan bireyler yaşama ilişkin kuralların kesinliğini isterler, yani düzen, planlılık önemli kabul edilir. Hoftsedede`ın bulguları “belirsizliğin” bugüne ait bir Anadolu ortak davranış özelliği olmadığını, aynı zamanda geçmiş yüzyılların da özellik yapısı içinde olduğunu göstermektedir. Benzer bir durumu bir plan ve program dahilinde olmadan uygulamalara yönelmenin “hesapsız kitapsız” deyiminde ortaya konmakta olduğunu görülmektedir. Bununla birlikte, ürün sevkiyatında risklilik ve öngörülemezliğin varlığı “evdeki hesap çarşıya uymamak” deyiminde belirsizlik halinde ortaya çıkan sorunların getirdiği olumsuzlukların vurgulandığı görülmektedir.

*Müşteri hizmetleri sistemi* kapsamındaki kurumsal işlemler ilişkin deyimlerinde geniş lojistik ağ potansiyelinin “dal budak salmak” deyiminde ifade edilmiştir. “Dikiş tutturamamak” deyiminde ise faaliyet sektöründe başarı sağlayamayıp iş piyasasından çekilmekte olan şirketin konumuna değinilmektedir. “Şeytanın ayağını kırmak” ve “kedi olalı bir fare tuttu” deyimlerinde etkili ve başarılı sektörel firmanın durumuna vurgu vardır. “Pabucu dama atılmak” deyimini ile daha etkili şirketlerin hakim konuma gelmesine vurgu yapılmıştır. “Paçaları sıvamak” deyiminde ise faaliyet kollarında etkin işlere hazırlanmaya vurgu yapılmıştır.

İş görme-gerçekleştirme tarzının “devlete bağımlı iş sistemi”nde olduğu Türkiye gibi ülkelerdeki iş yapılanmalarında, ekonomik işlemlerde belirleyici piyasa faktörü devlet olduğu ve devlet erkinin sahiplik kontrolünü elinde tutmakta olduğu açıktır. Belki de bin yıldan çok fazla bir süredir, Asyalı-Ortadoğulu nice milletin bir arada bulunduğu Anadolu topraklarında iş ilişkileri, süreçleri ve anlayışları karma bir tarza bürünmüş ve belki de bir sentez olarak adı konmamış bir “Anadolu iş sistemi”ni ortaya çıkartmıştır. Bu çerçevede, Ahmed’in formülüne ettiği iş sistemi bağlamında “devlete bağımlı” yapılanmanın söz konusu olduğu görülmektedir. İş yaşamındaki temel işleyiş ve süreçlerin geçmiş dönemlerden varestede olduğu gerçeği ve Anadolu’da yaşamış toplumların dini, etnik ve siyasi geçmişlerine bakıldığında “devlete bağımlı iş sistemleri”nin pek de olağandışı bir gerçeklik olmaması gerektiği açıktır. İncelenen deyimlerin ortaya koyduğu “dil” bunu göstermektedir. Şirketler arasında yatay-dikey bütünleşme yüksekliği, rakipler ve sektörler arasında işbirliği düşüklüğü, devletçe teşvik edilen büyük şirketlerin işgören-işveren bağımlılığının ve buna bağlı olarak işveren yetki devrinin güveninin hatta sendikalaşmanın zayıf olması da bunun bir diğer göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç itibariyle, “deyimler”in, “iş sistemi” bağlamında ortaya çıkan iş yapma yöntemlerini “etkilemesi”nden çok, var olan “uygulamalar”ın” aslında “deyimler”in ana eksenini oluşturduğu görülmektedir. Bu çerçevede, gerek döneysel iş yapma koşullarının gerek farklı etnik, dinsel etkilerin ve yapıların varlığına bağlı olarak farklı işlevsellikler olduğu da açıktır. Tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkan ekonomik, sosyal ve hukuki gelişmelerin de iş yaşamında gerek mülkiyet sahipliği gerek kurumsallaşma ve gerekse iş yaşamındaki denetim alanı oluşumunu etkilemekte olduğu gözlemlenmiştir. Çeşitli ekonomik gelişmeler ve hukuki yeni değişikliklerin iş yaşamında temel anlayış ve yapılanmaları etkilemekte olduğu açıktır. Dolayısıyla, sosyal değişmelerin iş faaliyetlerini etkilediği ve bunun da “iş sistemleri”ni etkilediğini söylemek mümkündür. Böylece önemli “ulusal iş sistemleri”nde geçmişten bugüne temel kırılmaların söz konusu olduğu söylenebilir.

#### KAYNAKÇA

- AKIN, A. (2008), Bir Kültür Ögesi Olan Atasözleri ile Modern Yönetim Paradigmaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Derg.*, C.V-2.
- AKIN, A. (2010), Kültür Penceresinden “Türk İş Sisteminin Oluşum Süreci -Atasözleri Bağlamında Bir Model Önerisi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Derg.*, Temmuz, 7-2.
- AKIŞ, Begüm, (2009), “Ulusal İş Sistemine metodoloji Öneriler”, 14. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Atatürk Üniv. Erzurum



- ALDEMİR, C., Y. Arbak, Ö. Özmen, U. Çakar, A. Porsuk, (2002) "Türkiye'de İşgörmeye Anlayışı: Tarihsel Bir İnkilem", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul, 23-25 Mayıs, ss. 20-24.
- AYCAN, Z. (2000), "Impact of Culture on Human Resource Management Practices, Country Comparison, *Applied Psychology, An International Review*", 49-1, ss. 192-221.
- ARTUN, E. (1984), Halk Kültüründe Değişimin Topluma Etkisi ve Sonuçları, [http://turkoloji.cu.edu.tr/HALKBILIM/artun\\_halk\\_degisim.pdf](http://turkoloji.cu.edu.tr/HALKBILIM/artun_halk_degisim.pdf), E.T: 17.04.2014
- GÜVENÇ, Bozkurt, (2000), *İnsan ve Kültür*, Remzi kit., İstanbul.
- BERBER, O., Türk Kültüründe Töre Kavramının Sosyo-Kültürel ve Siyasi İşlevinin Anlamsal Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme, [http://www.academia.edu/2635482/Turk\\_Kulturunde\\_Tore\\_Kavraminin\\_SosyoKulturel\\_ve\\_Siyasi\\_Islevinin\\_Anlamsal\\_Donusumu\\_Uzerine\\_Bir\\_Degerlendirme](http://www.academia.edu/2635482/Turk_Kulturunde_Tore_Kavraminin_SosyoKulturel_ve_Siyasi_Islevinin_Anlamsal_Donusumu_Uzerine_Bir_Degerlendirme), E.T: 11.03.2014.
- BUĞRA, A., (1997), *Devlet ve İşadamları*, Çev. Fikret Adaman, İletişim Yay., İstanbul.
- ERENOĞLU, D. (2013), *Güvahi'den Günümüze Atasözleri ve Deyimler*, <http://www.turkishstudies.net/sayilar/sayi6/sayi6pdf/67.pdf>. E.T: 17.05.2014.
- HOFSTEDE G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Oaks, CA.
- KAYALAR, Murat ve Oğuzhan Aydar, (2012), Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Suleyman Demirel University Vizyoner Dergisi The Journal of Visionary*, C.4, S.7. s.47-64.
- KABASAKAL, H. and M. Bodur, (1998), "Leadership values and institutions: the case of Turkey", Paper presented at Western Academy of Management Conference, June, İstanbul.
- KEYDER, Ç., (2000), *Türkiye'de Devlet ve Sınıflar*, İletişim Yay., İstanbul.
- KÖSE, S., Ünal, A., (2000), "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri", 8. Yön. ve Org. Kongresi Bildiri Kitabı, Nevşehir.
- HEPER M., (Der.), (1991), *The State and Economic Interest Groups: The Post-1980 Turkish Experience*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Mumcu, A. (1990). *Millî Kültür Unsuru Olarak Hukuk Millî Kültür Unsurlarımız Üzerinde Genel Görüşler*, TTK Yayınları, Ankara.
- NİRÜN, N. Özönder, M.C. (1990), *Türk Sosyo-Kültürel Yapısı İçinde Âdetler, Örfler, Görenekler, Gelenekler, Millî Kültür Unsurlarımız Üzerinde Genel Görüşler*, Ankara:TTK Yayınları, 251-264.
- ÖĞÜT, A. ve A. Kocabacak, (2013), Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları, ss.145-170, <http://www.turkiyat.selcuk.edu.tr/pdfdergi/s23/ogut.pdf>. E.T: 14.4.2013.
- PIÇAK, M. ve Osman Eroğlu, (2011), *International Journal of Business and Social Science* V.2-16.
- RALSTON, David A., Holt, David H. Terpstra, Robert H. Cheng, YuKai, (1997), "The Impact of National Culture and Economic Ideology On Managerial Work Values: A Study of The United States, Russia, Japan and China", *Journal of International Business Studies*, 28-1, ss.177-207.
- TUSİAD Report (2002), *Türkiye'de Girişimcilik*, <http://www.tusiad.org/turkish/girisimcilik/girisimcilik.pdf>. E.T: 22.03.2015.
- ÜLGENER, Sabri, (2006), *İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası*, Derin yay., İstanbul.
- ÜSDİKEN, B. (2008), "Türkiye'de işletme grupları: Özel sayı'ya giriş", *Yönetim Araştırmaları*, 8 (1-2).
- VECCHIO, R. P., (2000), *Organizational Behavior*, Rinehart and Winston Pub., Orlando, p.540.
- WHITLEY, Richard, (2007), *Business Systems and Organizational Capabilities, The Institutional Structuring of Competitive Competences*, Oxford University Pre, Oxford.
- YURTOĞLU, B. B., (2000), "Ownership, control and performance of Turkish listed firms", *Empirica*, 27.