

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.13685012>

Accepted: 01.09.2024

## Yönetmel Uygulamaların Farklı Kültürlere Uyumlaştırılması: Türk Müteahhitlik İşletmelerinin Yurtdışı Faaliyetleri Üzerine Nitel Bir Araştırma<sup>1</sup>

### Adapting Managerial Practices to Different Cultures: A Qualitative Research on the Overseas Activities of Turkish Contracting Firms

Ahmet Tuğrul KÜÇÜKYİĞİT

Kırklareli Üniversitesi

akucukyigit@klu.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7030-8102>

İbrahim Cemil ULUKAN

Anadolu Üniversitesi

culukan@anadolu.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0963-2883>

#### Özet

Türk müteahhitlik işletmeleri, 1970'li yıllardan itibaren yurt dışında faaliyet göstermeye başlamış ve birçok başarılı projeyi hayata geçirmişlerdir. Özellikle son yıllarda istikrarlı bir şekilde dünyanın en önde gelen işletmeleri arasında yer alan Türk müteahhitlik işletmeleri, 2022 yılında yurt dışında gerçekleştirilen faaliyetler baz alınarak yapılan değerlendirmede Çinli işletmelerin ardından dünyada ikinci sırada yer almıştır. Türk müteahhitlik işletmelerinin başarıları birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalar, elde edilen başarıların daha çok mühendislik faaliyetleri yönüne odaklanmış, işletmeleri yönetmel anlamda başarıya götüren etkenler ise yeterince ele alınmamıştır. Bu çalışmada yurt dışında çalışmaları bulunan Türk müteahhitlik işletmelerinin kazandıkları başarıların yönetmel açıdan kaynakları ve uygulamış oldukları yönetim tarzları ile uygulamaların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla bu işletmelerin üçünden üst düzey yöneticileri ile kapsamlı görüşmelerde bulunulmuş ve veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Analizler neticesinde, Türk müteahhitlik işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde elde ettikleri başarıların elde edilmesinde öne çıkan unsurlar liderlik, iş yapma biçimleri ve insan kaynakları uygulamalarında kültürel uyumlanma, güçlü yakın çevre ilişkileri, risk alma yetisi, bilgi ve tecrübe ile hızlı karar alma ve hızlı hareket edebilme yeteneği olarak tespit edilmiştir. Bu işletmelerin rakiplerine avantaj sağlayan ve dolayısı ile iyileştirilmesi gereken hususlar ise daha fazla devlet desteği ihtiyacı (garantörlük, finansman kolaylığı vb.) ve özellikle tasarım ile mimari açıdan kendilerini geliştirmeleri ihtiyacıdır.

1690

<sup>1</sup> Bu çalışma Prof. Dr. Cemil ULUKAN danışmanlığında tamamlanmış olan "Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde Türk Tipi Otantik Liderlik" başlıklı doktora tezi esas alınarak hazırlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Türk Mütcaahhitlik İşletmeleri, Çok Kültürlü Organizasyonlar, Yönetmel Uygulamalar, Kültürel Uyumlanma, Nitel Analiz.

**JEL Kodları:** M10, M12, M16

### Abstract

Turkish contracting companies have started to operate abroad since 1970s and have been implementing many successful projects since then. Among the leading companies in the world especially in recent years, these companies were ranked 2nd in the world after China, based on the overseas operations in 2022. The overseas success of Turkish contracting companies has been the subject of many studies. The researchers have focused mostly on the engineering side of this success and the management part has not been touched upon as much as it deserved. This study deals with managerial sources of success. To this end, interviews were held with three senior executives of these companies to uncover the management styles and practices that lead to successful overseas businesses operations, and a content analysis was implemented to the data obtained. As a result, the prominent elements in the success of Turkish contracting companies in their overseas activities were determined as leadership, cultural adaptation in business practices and human resources practices, strong close circle relations, risk-taking ability, knowledge and experience, quick decision-making and ability to act quickly. The issues that need to be improved are the need for more state support (guarantorship, ease of financing, etc.) and improvements especially in design and architectural areas.

**Keywords:** Turkish Contracting Firms, Multicultural Organizations, Management Practices, Cultural Adaptation, Qualitative Analysis.

**JEL Codes:** M10, M12, M16

## 1. GİRİŞ

Dünyada ticari faaliyetler kimi zaman ekonomik kimi zaman ise politik olumsuzluklarla karşı karşıya kalmasına rağmen sürekli gelişen bir özellik göstermiştir. Ticari faaliyetlerin gelişme süreci birçok sektör aracılığı ile beslenmekte olup, bu sektörler içinde inşaat sektörünün payı da yadsınamayacak büyüklüktedir. Bir sektör olarak inşaat, birçok ilişkili sektörü de etkileyen yapısı ile ekonomik ve ticari faaliyetlerde öncü rol oynar. İşletmelerin iç piyasa ihtiyaçlarına yönelik gerçekleştirdikleri projeler haricinde, yurtdışında da birçok inşaat kolunda projeler gerçekleştirdikleri ve söz konusu projeler ile iş hacimlerini artırdıkları, bu sayede de uluslararası alanda güç kazandıkları bilinmektedir. Bu güç gerek firmalar gerekse ana ülkeler açısından birçok kazanım sunmaktadır. Yurt dışında iş yapmak; farklı kültürel ortamlarda çalışma, farklı iş yapma biçimleri benimseme, farklı yasa ve uygulamalara uyum gibi gerekliliklerden dolayı çok çeşitli sorunlarla uğraşmayı, farklı çözüm yolları ve yönetim tarzları geliştirmeyi de zorunlu kılmaktadır.

Türk mütcaahhitlik işletmeleri, 1970'lerden itibaren yurt dışı faaliyetlerinde büyük bir gelişme göstererek Ortadoğu, özellikle Libya, Kuzey Afrika ve Sovyetler Birliği'nde birçok büyük çaplı

projeyi hayata geçirmiştir. Bu bağlamda, inşaat sektörünün ekonomik ve ticari açıdan, ülkenin yurt dışına açılmasında önemli bir kapı işlevi gördüğü açıktır. 2023 yılı itibarıyla, Türk müteahhitlik işletmeleri ülke dışında gerçekleştirilen projeler göz önüne alındığında, Çin'in ardından dünyada ikinci sırada yer almaktadır. Ancak, bu başarının yönetsel kaynakları yeterince ele alınmamış ve Türk firmalarının rekabet güçlerine katkı sağlayan yönetsel konular sistematik ve derinlemesine incelenmemiştir. Bu çalışmada, yurt dışında faaliyette bulunan Türk müteahhitlik işletmelerinin kazandıkları başarıların arkasındaki yönetsel faktörlerin belirlenmesi amacıyla nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

## 2. TÜRK MÜTEAHHİTLİK İŞLETMELERİNİN DÜNYADAKİ DURUMU

İnşaat sektörü, Türkiye ekonomisinin büyüme ve gelişiminde kritik bir öneme sahiptir. Türkiye Müteahhitler Birliği verilerine göre, bu sektör GSYH'nın %6'sını oluşturarak yaklaşık 1,5 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır ve ülkenin ekonomik kalkınmasında kilit rolü vardır. Farklı sektörler üstündeki direkt ve endirekt etkileri değerlendirildiğinde, inşaat sektörünün ekonomideki payı %30, tarım dışı istihdamdaki payı ise %10'lara kadar çıkmaktadır. En dikkat çekici unsur ise müteahhitlik firmalarının yurtdışındaki faaliyetleridir (Türk Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri, TMB, 2024).

İnşaat sektörünün önde gelen yayınlarından biri olan "Engineering News Record" dergisi tarafından açıklanan "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi" listesinde Türkiye, Çin'in ardından 81 firma ile ikinci sırada yer almaktadır; Çin ise 40 firma ile birinci sıradadır. Sıralamada üçüncü olarak ise 39 firma ile ABD bulunmaktadır (Engineering News Record Dergisi Raporu, Ağustos 2023). Bu durum, Türkiye'nin yurtdışı müteahhitlik hizmetleri (YDHM) sektöründe uluslararası alanda faaliyet gösterdiği diğer sektörlerden çok daha rekabetçi bir tablo ortaya koyduğunu göstermektedir.

1972-2023 yılları arasında Türk müteahhitleri, 135 farklı ülkede 12.122 projeyi hayata geçirerek bu projelerin toplam değerini yaklaşık 503 milyar ABD dolarına ulaştırmıştır (Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri Raporu, TMB, 2024). Her yıl, Türk yapı sektörü ülke dışında Türkiye'nin yıllık ürün ihracatının yaklaşık %20'si kadar yapı işi gerçekleştirmektedir. 2020-2023 döneminde Türk müteahhitlik işletmeleri tarafından 103 ülkede 95,2 milyar ABD doları tutarında 1.769 proje üstlenilmiştir. Bu dönemde Rusya Federasyonu (%23,7) birinci pazar olma konumunu korurken, sırasıyla Irak (%7,3), Romanya (%6,7), Türkmenistan (%5,2) ve Azerbaycan (%4,8) takip edilmiştir. Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri (YDMH) sektörünün rekabet avantajı elde etmesi, milli gelire, ödeme dengesine, ihracata ve istihdama katkısı ile sürdürülebilir gelişim açısından önemi göz önüne alındığında, bu sektörün Türkiye ekonomisinin lokomotiflerinden biri olduğu söylenebilir (İnşaat Sektörü Analizi, TMB, 2024).

## 3. LİTERATÜR

Müteahhitlik işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde elde ettikleri rekabet üstünlüğü üzerine literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Doloi (2009), modern yapı projelerinin artan

karmaşıklığı ve çok sayıda paydaşın katılımıyla hem müşteri hem de müteahhit için pek çok zorluk ortaya çıktığını vurgulamıştır. Yaweli ve arkadaşları (2005), inşaat projelerinin başarısının büyük ölçüde müteahhitlerin performansına bağlı olduğunu belirtmektedir. Momaya ve Selby (1998) ise Kanada, ABD ve Japonya gibi ülkelerdeki yapı sanayisindeki rekabet seviyelerini incelemiş ve rekabet avantajı sağlayan unsurların yönetsel beceriler ve işletmeler arasında düzenli, başarılı iletişim kurabilmenin başarıda temel faktörler olduğunu ortaya koymuşlardır.

Öz (2001), Türk yapı işletmelerinin uluslararası pazarlarda rekabet edebilme üstünlüklerini araştırdığı çalışmada, rekabet avantajının temel unsurlarını çalışan maliyetlerindeki avantaj, coğrafi ve kültürel yakınlık olarak tanımlamıştır. Aynı çalışmada, dinamik bir iç pazarda faaliyet göstermenin de uluslararası rekabetçilikte önemli bir üstünlük sağladığı vurgulanmıştır. Benzer şekilde, Zhao (2009), Çin müteahhitlik işletmelerinin küresel pazarda kazandıkları rekabet avantajının temelini, çalışan maliyeti avantajı, malzeme, makine-ekipman, deneyimli ve yetkin personel ile devletin pozitif desteği olarak açıklarken; tasarım çalışmalarının yetersizliği, kalifiye iş gücü eksikliği ve düşük üretkenliği zayıf yönler olarak belirtmiştir (Özorhon ve Demirkese, 2014).

Günhan ve Arditi (2005), proje yöneticilerinin yeteneklerinin, uluslararası projelerde elde edilecek başarıda önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Özorhon ve Demirkese (2014), Türk müteahhitlik işletmelerinin 2011 yılına kadar gerçekleştirilen projelerde uluslararası alanda rekabet avantajı kazanmalarının en önemli unsurlarını faaliyet gösterilen ülkelere bölgesel yakınlık ile dini ve kültürel yakınlık olarak sıralamaktadır. Özorhon ve Demirkese'in, 2014 yılında yayımladıkları "Türk Müteahhitlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi" başlıklı çalışmada, müteahhitlik işletmelerinin rekabet üstünlüklerini belirleyen altı ana etken olduğunu ifade etmektedirler. Bu etkenler;

- girdi koşulları,
- talep koşulları,
- strateji ve rekabet ortamı,
- ilgili ve destek olan kurumlar,
- devletin etkisi
- şans faktörü olarak sıralanmaktadır.

Eşkinat ve Tepecik (2012), "İnşaat Sektörüne Küresel Bakış" adlı çalışmalarında, Türk müteahhitlerinin uluslararası faaliyetlerinde küresel rekabet ortamında elde ettikleri başarının temel kaynaklarını şu faktörlerle açıklamışlardır: bölgesel avantaj, uluslararası standartlardaki hizmeti rakiplerinden daha uygun fiyata sunabilme, yüksek müşteri memnuniyeti sağlama, güvenilir iş ortakları olma, çeşitli projelerde edinilen zengin uluslararası deneyim, çevre ülkelerin iş ortamlarına aşinalık, nitelikli insan gücü ve risk alma kapasitesi.

Türkiye Mütcaahhitler Birliği tarafından yayınlanan rapora göre ise, Türk mütcaahhitlik işletmelerinin uluslararası alanda kazandıkları başarıların temelinde ülkenin coğrafi konumu yer almaktadır. Ayrıca, uluslararası standartlardaki çalışmaların rekabet halinde bulunulan işletmelerden daha ucuza gerçekleştirilmesi, müşteri memnuniyetinin yüksekliği, güvenilir iş ortakları olma, çeşitli projelerde edinilmiş uluslararası deneyimler, farklı ülkelerde çalışma koşullarına adapte olunması, kalifiye iş gücü ve risk alma yeteneği, Türk mütcaahhitlerini rakiplerine karşı avantajlı kılan faktörler arasında bulunmaktadır (Yurtdışı Mütcaahhitlik Hizmetleri, TMB, 2021/Mart).

Yukarıda ele alınan çalışmaların konu ve kapsamlarından da görüleceği üzere, yurtdışı mütcaahhitlik işletmelerinin başarısında işletme yönetimiyle ilişkili unsurların ele alınmadığı görölmektedir.

#### 4. ARAşTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, yurt dışında faaliyetleri bulunan Türk mütcaahhitlik firmalarının elde ettikleri başarıların ardındaki etmenlerin tespit edilmesi amacıyla, yurt dışında enaz on projeyi tamamlamış üç firma sahibi ve/veya üst kademe yöneticisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak derinlemesine görüşmeler tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış soru formları kullanılarak gerçekleştirilmiş olan bu görüşmeler, soruların sırasının belirli olması ve her bir katılımcıya aynı açık uçlu soruların sorulması nedeniyle standart açık uçlu görüşmelerdir. Görüşmelerin analizinde ise nitel bir araştırma yöntemi olan içerik analizi kullanılmıştır.

McLeod (2001) nitel araştırmanın temel amacını, dünyanın ne şekilde kurgulandığına yönelik bir anlayış oluşturmak olarak ifade etmektedir. Silverman (2001), nitel yöntemleri kullanan araştırmacının genelde sosyal olgular hakkında derinlemesine bir kavrayış sağlayabileceğine inandıklarını belirtmiştir. Clissett (2008), nitel araştırmanın insan deneyimi, algısı, motivasyonu ve davranışının incelenmesine yönelik yaklaşımlar içerdiğini ve söz öbeklerinin bir araya getirilmesi ve analizi ile ilgilendiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, nitel araştırma başkalarının ne yaptığını ve ne ifade ettiğini anlamak veya bir şeyin anlamlandırılmasını sağlamak, duymak, yakalamak ve anlamak demektir. Schwandt (2007), anlamamanın nitel araştırmanın özünde yatan bir fenomen olduğunu ifade etmekte ve nitel metodolojinin karmaşık kişisel ve sosyal meseleleri anlayabilmek için uygun olduğunu belirtmiştir (Creswell ve Clark, 2007). Nitel araştırmacılar, belirli bir konu hakkında araştırma yaparken o konunun “ne kadar” ya da “ne kadar iyi” olduğunu keşfetmekten çok daha geniş bir perspektif elde etmek istemektedirler (Büyüköztürk vd., 2014, s. 234). Bu nedenle, bir konunun ayrıntılı düzeyde anlaşılması gerektiğinde nitel araştırma tercih edilir. Nitel araştırmanın en önemli özelliklerinden biri keşfedici olmalarıdır; az çalışılmış konulara ışık tutmada oldukça kullanışlı ve faydalıdır (Neuman, 2012).

Bu çalışmada seçkisiz olmayan amaçsal örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örneklemede, örnekleme, belirli niteliklere sahip kişilerden oluşur ve bu kişiler, belirlenen ölçütü taşıdıkları için örnekleme dâhil edilir (Büyüköztürk vd., 2014, s. 91).

Nitel araştırmalarda araştırmacılar, genellikle amaçsal örneklem yöntemini tercih ederler. Mülakat yapılacak kişilerin belirlenmesinde, evreni temsil etmelerinden ziyade araştırma konusuyla doğrudan ilgili olup olmadıkları dikkate alınır (Neuman, 2012). Olasılık temelli örneklemde, evreni temsil edecek geçerlik ve büyüklükte örneklemeler seçilmesi, genelleme yapılabilmesi açısından önemli fayda sağlarken, amaçsal örnekleme zengin bilgiye erişilebilecek durumların derinlemesine incelenmesine imkn verir (Yıldırım ve şimşek, 2008).

Çeşitli biçimleriyle görüşme, nitel araştırmalarda veri toplamanın temel dayanağı olmuştur (Silverman, 2000). Yöntem metinlerinde genellikle görüşmeye geniş yer verilmiş ve sağlık bilimlerindeki nitel araştırmaların çoğu yalnızca görüşmeler kullanılarak yrtlmştir (Silverman, 1998). Açık uçlu, serbest akışlı anlatı şeklinde olan bu görüşmeler, nitel araştırmaların temelini oluşturur (Atkinson, 1997). Atkinson ve Silverman (1997), nitel araştırmanın daha önce hiç duyulmamış kişilerin sesi olduğunu ve otantik deneyime, özel dünyalara ve gerçek benliklere ayrıcalıklı erişim sunduğunu ileri sürmektedir.

Görüşme yapılan yöneticilerin, hem bugün faaliyet gösterdikleri işletmeler hem de geçmişteki işletmeler için çalıştıkları süre boyunca elde ettikleri birikim ve fikirlerden yararlanılarak, bu işletmelerin yurt dışı projelerde izledikleri yönetim tarzları değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan tüm yöneticilerin yönetim stratejileri hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları varsayılmıştır. Araştırma yalnızca yönetimsel uygulamalar üzerine odaklanmıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği kişilerden geri dönüş oranı, st yönetim kademesine ulaşılabilirlik, yöneticilerin yoğun iş yaşamları nedeniyle mülakatlar için ayırabildikleri sreler ve yurt dışında gerçekleştirilen projelere erişim gibi etkenler sınırlayıcı faktörler olarak belirlenmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılan değerlendirmeler ve yorumlar, mülakat yapılan yöneticiler için geçerli kabul edilmiştir. Mülakat yapılan yöneticilerin söylediklerinin gerçeği yansıttığı kabul edilmektedir.

### **Güvenirlik ve Geçerlik**

Araştırma ve veri toplama sürecinde istatistik ve yönetim alanında uzman akademisyenler ile araştırmanın niteliğini arttırmak amacıyla değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmanın güvenirliğini sağlamak amacıyla, görüşmelere ait ses kaydı katılımcıların onayı ile alınmıştır. Görüşmeye başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı, aşamaları ve içeriği ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir. Verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular ve sonuçlar arasında ilişkiler kurulmuş, katılımcıların ifadeleri değiştirilmeden alıntılanarak aktarılmış ve alıntılara hiçbir ekleme yapılmamıştır.

Araştırmanın güvenirliğinin sağlanması amacı ile Miles ve Huberman'in (2016), "Uzlaşma Yüzdesi = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100" formülü kullanılmıştır. Araştırmacının elde ettiği veriler ve kodlamalar, yönetim alanında uzman bir başka akademisyen ile de paylaşılmıştır. Uzman ve araştırmacı birbirinden bağımsız olarak kodlama ve işaretleme yapmıştır. İki bağımsız araştırmacı ve uzman arasındaki uyum %84.2 olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanmasında, araştırmacı dışındaki bir kişinin analiz sürecine katılması ve sonuçları karşılaştırıldığında %80 oranında fikir birliği sağlanmış olması yeterlidir (Büyüköztürk vd., 2010). Araştırmada güvenilirlik analizlerinin %80'nin üzerinde olması sebebi ile araştırma güvenilir olarak kabul edilmiştir.

### Veri Analizi

Verilerin analiz edilmesi, nitel araştırma süreçlerinin karmaşık ve tartışmalı bir bölümüdür (Savage, 2000). Araştırmacı bilim insanları, genelde nitel verilerin ne şekilde analiz edilmesi gerektiğine yönelik talimat ve yönlendirmelere ihtiyaç duymaktadırlar (McCance vd., 2001). Nitel araştırmalarda analiz aşamalarının ana amacı, ham verilerin boyutlarını indirgeyerek büyük veri setlerinin özünü anlamak ve verilerden anlamlı sonuçlar çıkararak araştırılan olgu ile ilgili mantığa dayalı kanıtlar oluşturmaktır (Patton, 2014). Veri analizi, nitel araştırmaların en kritik adımlarından biridir (Flick, 2013).

Görüşmelerde elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi, bir kümenin içerisindeki belirli sözcüklerin ya da kavramların mevcudiyetini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Araştırmacılar, bu sözcüklerin ve kavramların anlam ve ilişkilerini tespit ederek analiz ederler ve çıkarımlarda bulunurlar (Büyüköztürk vd., 2014, s.240). Gerçekleştirilen içerik analizinde, öncelikle analiz için tematik bir çerçeve oluşturulmuş, veriler kodlanmış ve bir kod listesi hazırlanmıştır. Daha sonra benzer anlamlara sahip veriler aynı kodlar altında birleştirilmiştir. Kodlama, metne dönüştürülen verinin anlamlı parçalara ayrılması ve bu parçalar arasında anlam bütünlüğünün korunmasını ifade eder (Miles ve Huberman, 2016). Ayrıca, metnin veya görsel verilerin küçük bilgi kategorilerine toplanması ve farklı veri tabanlarından gelen kanıtların araştırılması sürecini içerir (Creswell, 2013'den aktaran Çelik vd., 2020). Ses kayıtlarının deşifresi sonucu elde edilen veriler, alanında uzman akademisyenler tarafından incelenerek teyit edilmiştir. Kodlamalar, hem araştırmacı tarafından hem de Nvivo 11 programı yardımıyla yapılmıştır. Bir sonraki aşamada, elde edilen kodlar verileri açıklayabilen ve literatürden destek alınarak hazırlanan temalar altında işlenmiştir. Temalar, kodları anlamlı bir şekilde bir araya getirir ve her bir yönetici için ayrı ayrı düzenlenmiştir.

Yurt dışı inşaat faaliyetlerinin emek yoğun yapısı, çok kültürlü örgütleri ve yüksek maliyetli doğası nedeniyle, görüşme gerçekleştirilen yöneticilerin en yüksek yetki aralığında bulunmalarına özellikle dikkat edilmiştir. Bu, söz konusu yöneticilerin uluslararası projelerde elde edilen deneyimlerin ve yönetsel stratejilerin en iyi şekilde temsil edilebilmesi ve değerlendirilebilmesi için kritik öneme sahiptir. Gerçekleştirilen görüşmelerde yöneticilere literatürden yararlanılarak ve bir uzman desteği hazırlanmış olan, 14 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Görüşmeciler sırası belirli sorulara verdikleri yanıtlarda özgür bırakılmış, herhangi bir süre ya da konu sınırlandırılması uygulanmamıştır. Görüşmecilerin ilgili sorudan farklı anlatılarda bulunmaları durumunda herhangi bir müdahalede bulunulmamış, anlatılarında özgür bırakılmışlardır. Farklı sorulara verilen farklı cevaplar analiz kısmında benzer temalar altında birleştirilmiştir. Böylece görüşmecilerden elde edilecek bilgi maksimum düzeyde tutulmaya

çalışılmıştır. Mülakat gerçekleştirilen yöneticilerden birincisi Yönetim Kurulu Başkanı (Görüşmeci 1), ikincisi Genel Müdür (Görüşmeci 2) ve üçüncüsü de Yönetim Kurulu Başkan Vekili konumundadır. Görüşmecilerin sesleri kendi onayları alınarak kayda alınmış ve sonrasında deşifre edilmiştir. Araştırma için yöneticiler ile görüşmeler Şubat 2021 ve Nisan 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde izlenen adımlar Şekil 1’de gösterilmiştir;

**Şekil 1. Araştırma Süreci Adımları**



## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Görüşmecilerden alınan yanıtlar üzerinde gerçekleştirilen analizler neticesinde, yöneticilerin yurtdışı faaliyetlerinde sergilemiş oldukları yönetsel unsurlar üzerine yedi farklı başlık altında değerlendirmeler yapıldığı tespit edilmiştir. Bunlar sırası ile görüşmecilerin;

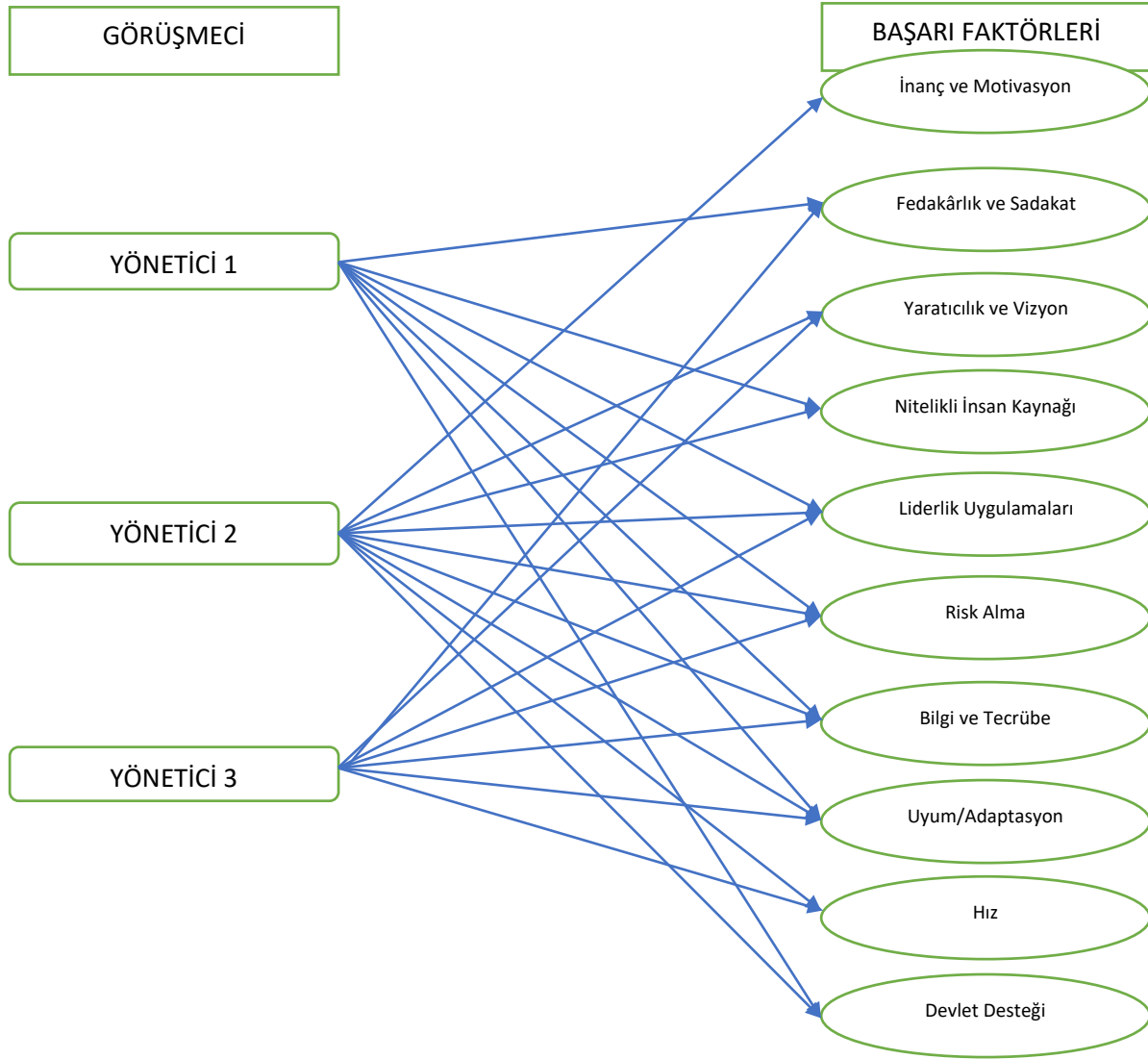
- başarıyı getiren unsurlar,
- lider ve liderlik,
- kültürel farklar,
- risk alma davranışı,
- İK uygulamaları,
- iş yapma türleri,
- rekabet unsurları ve
- yakın çevre ile ilişkilere ait görüş ve uygulamaları yansıtmaktadır.

Yöneticiler en fazla liderliğe (12 kez) ve lidere (5 kez), ardından uyum/adaptasyon (11 kez) ve risk almaya (10 kez) vurgu yaptıkları tespit edilmiştir. Tüm görüşmecilerin verdikleri yanıtlar bir



arada incelendiğinde, Türk müteahhitlik işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde kazandıkları başarılarına ait kritik faktörler Şekil 2’de görülmektedir.

**Şekil 2.** Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde Yönetimsel Açıdan Başarı Faktörleri



Öncelikli olarak yöneticilerin, Türk müteahhitlik işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde elde etmiş oldukları başarıların sebeplerine yönelik olarak verdikleri yanıtlarda liderlik ve liderlik uygulamaları üzerinde durdukları tespit edilmiştir. Liderlik unsurunun gerek çalışan yönetiminde çok kültürlülüğün getirdiği zorluklarla baş edebilmede, gerek faaliyet gösterilen ülkenin yerel ve/veya ulusal kamu temsilcileri ile olan ilişkilerin yürütülmesinde, gerekse işverenler ile koordinasyon ve uyum içerisinde çalışmada anahtar unsur olduğunu vurgulamışlardır.

Görüşmecilerin tamamının ortak olarak vurguladıkları faktörlerin başında liderlik unsuru gelmektedir.

Bu hususta görüşme gerçekleştirilen Yönetici 1 şu ifadeleri kullanmaktadır:

Y 1: *“Liderlik bu projelerde en az projenin değeri kadar önemlidir. Projeyi değerlendiren liderliktir.”*

Benzer şekilde Yönetici 2 liderliğin önemi ile ilgili görüşlerini şu şekilde açıklamaktadır:

Y 2: *“Her ne kadar kurumsallık önemli olsa da ne kadar kurumsal olursanız olun, liderlik çok önemli bir unsurdur. İnsanları idare edebilmek, hataları olduğunda dahi onların motivasyonlarını yukarı çıkarabilmek başarının anahtar unsurlarından biridir”*

Bununla beraber tüm görüşmeciler yurt dışı faaliyetlerinde, faaliyet gösterilen ülkelerin kültürel özelliklerine, iş yapma biçimlerine ve ülkelerde var olan yasalara adapte olmanın gerekliliklerini vurgulamaktadırlar.

Bu hususta görüşme gerçekleştirilen Yönetici 1 ve Yönetici 2 şu ifadeleri kullanmaktadır:

Y 1: *“Biz ise sahada olduğumuz için o ülkenin şartlarına, kültürüne, yasalarına tam bir uyum sağlamak zorundayız. Başarılı olmak için bunu yapmak zorundayız. Dolayısı ile o ülkenin kültürüne ve politik ortamına tam kayıtsız şartsız uygun davranmak zorunluluğu ortaya çıkıyor. İş yapılan ülkenin gerçekleri ile işin doğrularını bir araya getirip, kabul edilebilir normlar oluşturmak gerekir”*

Y 2: *“Her kültür kendi hayallerini taşır. Ve müteahhitlerin görevi de bu hayalleri gerçekleştirebilmektir. Dolayısı ile o kültüre uyum sağlayabilmek kaçınılmaz olarak önemlidir. İş yapılan ülkede, insanların kültürel kodlarına uygun olarak bir ürün ortaya çıkarmak gerekiyor. İş yaparken de yerel çalışanların kültürel, dinsel unsurlarına saygı göstermek ve tam bir adaptasyon sağlamak şarttır. Eğer bu durum işlerde yavaşlamaya sebep oluyorsa dahi, ek vardiya gibi alternatif çözüm yolları üretmeniz gerekir. Hesaplamalarımızı da bunları düşünerek yapmamız gerekiyor. Bunu yurtdışına adım atan herkes yapmak zorunda”*

Yönetici 3 faaliyet gösterilen ülkenin özelliklerine uyum sağlamanın önemi ile ilgili görüşlerini şu şekilde açıklamaktadır:

Y 3: *“Sosyal, kültürel ve dini farklılıklara saygı duymak ve bu konuda tam bir adaptasyon sağlamak başarı için kaçınılmazdır”*

Görüşmeciler bir başka ortak faktör olarak doğru zamanda doğru yerde doğru risk alabilmenin önemine değinmektedirler. Türk müteahhitlik işletmelerinin en güçlü yanlarından biri olarak ifade ettikleri risk alma yetisi hakkında, Türk müteahhitlerinin gerek Avrupa gerekse Amerikalı rakiplerinden bu konuda daha cesur (gözü kara) davrandıkları vurgulanmaktadır.

Bu hususta görüşme gerçekleştirilen Yönetici 1 ve Yönetici 2 şu ifadeleri kullanmaktadır:

Y 1: *“Kesinlikle Türk müteahhitlerinin iş alma ve işi tamamlama da bu kadar başarılı olmalarında risk alma kapasitelerinin ve tabiri caizse “kervan yolda düzülür” atasözüne uygun hareket etmelerinin büyük bir rolü var”*

Y 2: *“Türk müteahhitleri risk analizini Avrupalı ve Amerikalılardan farklı değerlendirirler. Avrupalı ve Amerikalılar işin sonuna kadar tüm riskleri tek tek tespit etmek ister ve bu süreçte hem mali hem de güvenlik açısından çok titiz davranır. Türk müteahhidi ise de-organize de denecek bir yapıda, önce ilk engeli ya da*

*riski aşayım, sonrasında bir çözüm bulurum mantığı ile hareket ettiğinden hem daha hızlı karar alma hem de daha hızlı faaliyette bulunma yeteneğine sahiptir”*

Ortak yanıtlardan bir diğeri ise bilgi ve tecrübedir. Görüşmeciler özellikle ilk kez faaliyet gösterilecek coğrafyalarda, daha önceden o bölgede çalışmış ve/veya halen faaliyet gösteren işletmeler ile ortaklıklar gerçekleştirmenin faydalı olacağını ifade etmişlerdir. Görüşmeciler gerek faaliyet gösterilecek ülke gerek o ülkenin kültürü ve yasaları gerekse işverenler ile ilgili tüm bilgilerin önyargısız olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Bu hususta görüşme gerçekleştirilen Yönetici 3 şu ifadeleri kullanmaktadır:

*Y 3: “Öncelikli olarak gidilecek bölgenin iyi bir fizibilite çalışmasının yapılmış olması gerekir. Bölgenin iş yapılabilirliği ve iş yapma biçimlerinin hukuka uygunluğu yanında bölgede yapılan çalışmalarda şartnamelere uygunluk konusunda sıkıntı yaşanıp yaşanmadığı araştırılmalıdır. Toplumsal güvenlik, iş güvenliği ve çalışacak işçinin güvenliği araştırılmalıdır. Bu araştırmalar yapılmadan pazara girilmesini tavsiye etmiyoruz. Bu konuda, daha önceden çalışmalar yapmış kişi veya şirketler ile bir araya gelinerek bilgi edinilmelidir”*

Görüşmecilerin başarı faktörleri arasında vurgulamış oldukları diğer unsurlar ise gerek yöneticilerin gerekse iş görenlerin aynı inanç ve motivasyon ile çalışabilmeleri, gerektiğinde fedakârlıkta bulunabilmeleri ve işe olan sadakatleri, üst kademe yöneticilerin yaratıcı düşüncelere ve iyi bir vizyona sahip olmaları, işletmenin insan kaynağının işin gereklerine uygun niteliklere sahip olması, gerek karar aşamalarında gerekse işin yürütümü esnasında hızlı karar verme ve işin hızlı yürütülmesini sağlayabilmeleri (özellikle sözleşme şartlarında aksamaya neden olmayacak derecede) ve diğer ülkelerin müteahhitlik işletmeleri ile rekabet edebilmelerini doğrudan etkileyen devlet desteğine sahip olmaları (Eximbank, garantörlük, büyük elçiliklerin desteği vb) şeklinde sıralanmaktadır.

Görüşme gerçekleştirilen yöneticilerin alt metinlerde vurguladıkları ve Türk müteahhitlik işletmelerinin başarısını etkileyen unsurların kategorik listesi ise şu şekilde oluşmaktadır:

- insan kaynakları uygulamaları
- iş yapma biçimleri
- kültürel farklılıklara adaptasyon
- liderlik
- rekabet unsurları
- risk alma
- yakın çevre ilişkileri

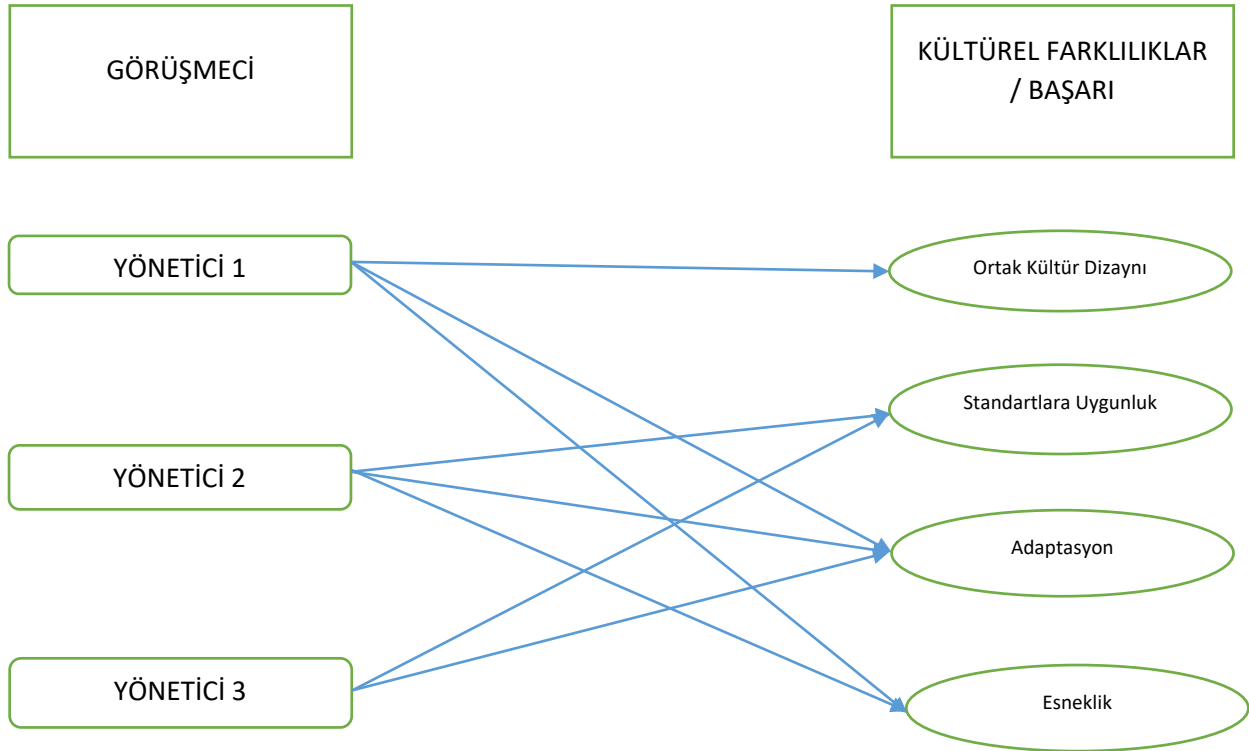
Görüşmeciler, başarıyı etkileyen insan kaynakları uygulamaları ile ilgili, yerel çalışan tercih etmenin, verimlilik ve kârlılık hesaplarını doğru yapmanın, işe başlamadan ve çalışan seçiminden

önce çalışan-kültür analizleri gerçekleştirmenin ve iş değerlendirme standartları oluşturmanın önemini vurgulamaktadırlar.

Diğer yandan, yurt dışı faaliyetlerinde iş yapma biçimleri ile ilgili, sözleşmeye uygun hareket etmenin, faaliyet gösterilen ülkenin iş yapma biçimlerine adapte olmanın ve çalışanların işletmenin değerlerine ve örgüt kültürüne uyumunun sağlanmasının gerekliliği dile getirilmektedir.

Ayrıca, yurt dışında faaliyet göstermenin meydana getirmiş olduğu kültürel farklılıklar ile ilgili işletme içerisinde bir ortak kültür oluşturmanın, faaliyet gösterilen ülkedeki kültüre ve çalışan değerlerine adaptasyonun ve başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlara karşı esnekliğin artırılmasının (iş standartları haricinde) önemine değinilmiştir (Şekil 3).

**Şekil 3.** Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Türk Müteahhitlik İşletmelerinde Kültürel Farklılıklara Karşı Başarı Faktörleri



Yöneticilerin üzerinde durdukları bir diğer konu ise rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için inşaat sektörünün spesifik bir alanında uzmanlaşmanın (yol, tünel, havalimanı, konut, enerji tesisleri, vb), organizasyon kurgusunun başarılı ve eksiksiz olmasının ve devlet desteklerinin gerekliliğidir.

Başarının ana unsurlarından biri olarak gösterilen risk alma yetisi ile ilgili yöneticiler, risk alma kararı öncesinde doğru finansal analizler gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Risk alma kararında tecrübenin mutlak bir avantaj olduğunu, hızlı karar vermenin önemini ve liderin risk alma yönündeki yaklaşımının kritik öneme sahip olduğunu ifade etmektedirler.

Yöneticilerin başarıda etken olarak ifade etmiş oldukları bir başka unsur ise yakın çevre ile olan ilişkilidir. Yöneticiler başarı elde edebilmek için yakın çevre ile uyum içerisinde çalışılması gerektiğini, etkileşimde bulunulacak çevre ile ilgili tüm bilgileri elde etmenin önemini ve seviyeli bir ilişki kurarak ilişkilerin devamlı güçlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Son olarak ise yurt dışı faaliyetlerinde en önemli unsur olarak ifade edilen liderlik tarzı ve liderlik uygulamaları ile ilgili yöneticiler, liderin her koşulda adaletli davranması gerektiğini, tüm paydaşlar ile iyi ilişkiler kurmasının önemini, liderin işin gerekleri ve sosyal açıdan yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmasının önemine değinmektedirler. Bununla birlikte liderin uygulayacağı liderlik tarzının faaliyet gösterilen ülkenin özelliklerine uygun bir liderlik tarzı olması gerektiğini, liderin özellikle takipçileri üzerinde motivasyon sağlayıcı bir rol model olabilmesini ve işin doğru yürütümü (mühendislik faaliyetleri) açısından ise kesin kurallara sahip bir yönetim tarzının benimsenmesinin önemini vurgulamaktadırlar.

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yurtdışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik işletmelerinin elde ettikleri başarılar, pek çok akademik çalışmada teknik, mühendislik ve ekonomik açılardan incelenmiştir. Ancak bu başarıların yönetsel bir temel olmadan elde edilmesi mümkün değildir. Bu çalışmada, Türk müteahhitlik işletmelerinin yurtdışındaki başarılarının yönetsel boyutu ele alınmıştır. Mülakatlar sonucunda, bu işletmelerin yönetsel açıdan başarı faktörleri on başlık altında değerlendirilmiştir. Bu başlıklar şunlardır:

- liderlik,
- uyum/adaptasyon,
- risk alma,
- bilgi ve tecrübe,
- fedakârlık ve sadakat,
- yaratıcılık ve vizyon,
- nitelikli insan kaynağı,
- Hız,
- devlet desteği, ve
- inanç ve motivasyon olarak sıralanmaktadır.

Türk müteahhitlik işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinin değerlendirildiği bu çalışmada öne çıkan en önemli unsur, araştırmanın doğası gereği farklı coğrafyalarda, farklı ülkelerde ve dolayısı ile farklı yasalara bağlı olarak, farklı iş yapma biçimlerinin söz konusu olduğu ve belki de en önemlisi farklı kültürel yapılar içerisinde işletme faaliyetlerinin başarıya ulaştırılmasını etkileyen unsurların tespit edilmesidir. Bu bağlamda tüm bu farklılıkların engelden çok birer zenginliğe dönüştürülmesi ile elde edilebilecek başarıların, işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafyadaki kültürel özelliklere adaptasyonu ve ilerleyen süreçlerde uyumlaştırmanın çift taraflı olarak geliştirilip tam ve kabul edilebilir bir ortak kültürün oluşturulması ile elde edilmesi mümkündür.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, yurt dışı Türk müteahhitlik işletmelerinin yönetsel açıdan hangi özellikleri bünyelerinde barındırdıklarını ve bu yönetsel özelliklerin işletmelerin başarıları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Bu yönü ile çalışma gelecekte gerçekleştirilecek ve Türk müteahhitlik işletmelerini konu alan diğer araştırmalar açısından bir veri olarak kullanılabilir. Örgütsel davranış yazını araştırmaları açısından yurt dışında faaliyet gösteren farklı sektörlerde gerçekleştirilecek çalışmalar ile bir karşılaştırma imkânı oluşturabilecektir.

Diğer yandan, araştırma coğrafi açıdan daraltılarak, hangi coğrafyada (ya da kültürel bağlamda) hangi yönetsel faktörlerin başarıda etken olduğu saptanabilir. Araştırma Türk müteahhitlik işletmelerinin yurt içi faaliyetlerine uyarlanarak ve işletmelerin yurt içi faaliyetlerinde elde ettikleri başarıda etkili olan yönetsel faktörler tespit edilerek, yurt dışı faaliyetleri ile arasındaki yönetsel farklılıklar tespit edilebilir.

Hali hazırda yurt dışı Türk müteahhitlik işletmeleri, yönetsel uygulamalarının analizini gerçekleştirip araştırma sonuçları ile kıyaslayarak, yönetsel faaliyetlerinde ve/veya tercihlerinde çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlardan faydalanabileceklerdir. Böylece, doğru yönetsel tercihler ve uygulamalar ile başarı elde etmelerine katkıda bulunmaları söz konusu olabilir.

Araştırmaya konu olan işletmelerin başarılarının arkasında yatan unsurların neredeyse tamamına yakını (liderlik, insan kaynakları uygulamaları, yakın çevre ilişkileri, risk alma yetisinin belirlenmesi, iş yapma biçimleri ve hızlı hareket edebilme vb.) kültürel farklılıkların göz ardı edilemeyeceğini ve söz konusu farklılıkların tespiti ile işletme ve örgüte uyumlaştırılması zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Türk işletmelerinin mimari (özellikle tasarım) faaliyetlerinde yetersiz oluşu, geliştirilmesi gereken bir unsur olarak vurgulanmıştır. Avrupalı ve ABD’li işletmelerin bu alanda büyük avantaj sahibi oldukları ve bu sayede ana yüklenici olabildikleri ifade edilmektedir. Bunun yanında Türk müteahhitlik işletmelerinin karşılaştığı bir başka sorun Türkiye’den götürülen çalışanların yaşadıkları örgütsel bağlılık sorunudur. Türkiye’den faaliyet gösterilen ülkeye götürülen personelin bir kısmının kısa süre içerisinde ülkeye dönmek üzere iş bırakmaları faaliyetlerde aksamalara neden olmaktadır. Sözü edilen unsurların düzeltilmesi ile Türk müteahhitlik işletmelerinin elde ettikleri başarıların ivmelenerek artması beklenebilir.

Liderlik uygulamaları özelinde kültürel farklılıkların tam ve doğru analizi neticesinde, takipçiler ile ilişkilerin gerektiğinde esnetilmesi ve davranışsal yaklaşımların adaptasyona ve dolayısı ile motivasyona katkısı sağlanmalıdır. İnsan kaynağının yerel çalışanlardan bağımsız değerlendirilmemesi ile organizasyonda çok kültürlülüğün sağlanması ve çalışanların kültürel uyumunun desteklenmesi amacı ile tüm çalışanları kapsayan ortak sosyal faaliyetlerin desteklenmesi olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İş yapılan ülkedeki yakın çevre ile ilişkilerin, bölgenin kültürel özelliklerine uygun oluşturulması ve saygı ve güven üzerine inşa edilmesi önem arz etmektedir.

Üst yönetim tarafından risk alma kararlarının boyutlarının belirlenmesi öncesinde gerçekleştirilen analizlerin, kültürel ve yapısal farklılıkları da dikkate alacak şekilde kapsayıcılığının sağlanması da bir başka gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Faaliyet gösterilen ülkede var olan iş yapma biçimlerinin gerek sahada gerçekleştirilen araştırmalar gerekse tecrübeli işletmelerin tecrübelerinden yararlanmak sureti ile tespit edilmesi, gerçekleştirilecek faaliyetlerin de yerel iş yapma biçimlerine adapte edilerek düzenlenmesi gerek çalışanların iş performansları gerekse iş yapılan ülkede kabul edilebilirlik açısından önemlidir.

Çalışmanın bir başka çıktısı ise yöneticilerin, Türk müteahhitlik işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinde elde ettikleri başarıların artırılması ve/veya sürdürülebilirliği yönündeki fikirlerinin ve önerilerin ortaya çıkarılması olmuştur. Görüşme gerçekleştirilen yöneticiler, hali hazırda Türk müteahhitlik işletmeleri tarafından gerçekleştirilse dahi, geliştirilmesi gereken noktalar üzerinde özellikle durmaktadırlar. Bunların başında devlet desteklerinin yetersizliği ve artırılması gerektiği yer almaktadır. Yurt dışı Türk müteahhitlik işletmelerine kredi desteği sağlanması ve bu desteğin önemine değinilmiştir. Bununla birlikte faaliyet gösterilen ülkede görevli devlet yetkililerinin, o ülke ve müteahhitlik işletmeleri arasında bir köprü görevi görmesi gerektiği ifade edilmektedir. Özellikle rekabet halinde olunan Çin, Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupalı firmaların bu konularda Türk işletmelerinden önde oldukları vurgulanmaktadır. Benzer şekilde yöneticiler tarafından Türk çalışanların hem faaliyet gösterilen ülkede hem de Türkiye’de sigortalı olma zorunluğu olduğu ve bunun da işletmeleri zorlayıcı bir unsur olduğu ifade edilmektedir.

Araştırmanın, işletmelerin elde edeceği başarıların Türkiye açısından da gerek döviz girdisi gerek istihdam sağlama gerekse işletmelerin gelişimi ile pozitif imaj ve tercih edilebilirliğin artırılması gibi nispeten uzak hedeflere de katkı sunması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

Atkinson, P. (1997). Narrative turn or blind alley? *Qualitative Health Research*, 7, 325-344.

Atkinson, P. ve Silverman, D. (1997). Kundera’s immortality: The interview society and the invention of the self. *Qualitative Inquiry*, 3, 304-325.

- Büyüköztürk S., Kılıç Çakmak E., Akgün Ö. E., Karadeniz Ş. ve Demirel F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Clissett, P. (2008). Evaluating Qualitative Research, *Journal of Orthopedic Nursing*, (12), 99-105.
- Creswell J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. (3. Baskı) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. ve Clark, V. L. P. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Lincoln: Sage Publications, Inc.
- Çelik, H., Başer Baykal, N. ve Kılıç Memur, H. N. (2020). Nitel Veri Analizi ve Temel İlkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8 (1), 379-40.6
- Doloi, H. (2009). Analysis of pre-qualification criteria in contractor selection and their impacts on Project success. *Construction Management and Economics*, 19, 1245-1263.
- Engineering News Record Dergisi Raporu, Ağustos 2020, s.40.
- Eşkinat, R. ve Tepecik, F. (2012). İnşaat Sektörüne Küresel Bakış. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14 (1), 25-41.
- Günhan, S. ve Arditi, D. (2005). Factors affecting international construction. *Journal of Construction Engineering an Management*, 131 (3), 273-282.
- McLeod, J. (2001). *Qualitative Research in Counselling and Psychotherapy*, London: Sage Publications.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (2016). *Genişletilmiş bir kaynak kitap: Nitel veri analizi* (S. Akbaba-Altun ve A. Ersoy, Çev. Ed.) Ankara: Pegem Akademi.
- Momaya K. S. ve Selby K. (1998). International competitiveness of the Canadian construction industry: A comparison with Japan and the United States. *Canadian Journal of Civil Engineering*, 24 (4), 640-652.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar (5. Basım)*. (Çev. S. Özge), İstanbul: Yayın Odası.
- Öz, Ö. (2001). Sources of competitive advantage of Turkish construction companies in international markets. *Construction Management and Economics*, 19 (2), 135-144.
- Özorhon, B. ve Demirkesen, S. (2014). Türk Müteahhitlik Hizmetlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi. *İMO Teknik Dergi*, 25 (3), 6831-6848.
- Schwandt, T. A. (2007). *The Sage Dictionary of Qualitative Inquiry* (3. Baskı), Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.
- Silverman, D. (1998). Qualitative research: Meanings or practices? *Information Systems Journal*, 8, 3-20.
- Silverman, D. (2000). Analyzing talk and text. N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Ed.), *Handbook of qualitative research*, içinde (s. 821-834). Thousand Oaks, CA: Sage.



- Silverman, D. (2001). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage.
- Türkiye Mütcaahhitler Birliği. (2011). *İnşaat Sektörü Analizi: Arap Baharı, Borç Krizleri ve Isınan Ekonomiler*. Ankara: TMB Yayınları.
- Türkiye Mütcaahhitler Birliği. (2020). *İnşaat Sektörü Analizi: Küresel Ekonomide “Kas Kaybı” Artıyor; Yeni Normal Ne Olacak?* Ankara: TMB Yayınları.
- Türkiye Mütcaahhitler Birliği. (2021). *İnşaat Sektörü Analizi: Salgında Ortak Kaygı; Ekonomi*. Ankara: TMB Yayınları.
- Türkiye Mütcaahhitler Birliği. (2023). *Türk Yurtdışı Mütcaahhitlik Hizmetleri (1972-2022)*. Ankara: TMB Yayınları.
- Yaweli, L., Shouyu, C. ve Xiangtian, N. (2005). Fuzzy pattern recognition approach to construction contractor selection. *Fuzzy Optimization and Decision Making: A Journal of Modeling and Computation Under Uncertainty*, 4, 103-118.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.