

KÜLTÜREL NİTELİKLERİMİZİN TÜRK YÖNETSEL DEĞERLERİNE ETKİSİ VE JAPON Z TEORİSİYLE KARŞILAŞTIRILMASI

Ali ŞAHİN*

Özet:

Kültür, toplumların tarihsel geçmişi, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir. Kültür bir milleti diğer milletlerden ayıran temel unsurların başında gelmektedir. Toplumların kendilerine özgü davranış kalıpları, inançları ve değerleri vardır. Bu değerler toplamına, kültür denir. Bu değerler, toplumlara bir kişilik verir ve yönetim tarzını belirler. Bu bağlamda kültür kendine özgü karakterler içeren bir yaşam tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, bilim, sanat, mimari, siyaset, yönetim tarzı ve eğitim bir toplumun kültürünün oluşmasına etki eden faktörlerdir. Ayrıca bu faktörler o toplumun kültüründen de etkilenen değerlerdir.

Bu çalışmada, öncelikle kültürel niteliklerimizin, Türk yöneticilerinin yönetsel tarzları ya da yönetsel değerleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığı teorik ve uygulamalı çalışmalar doğrultusunda tartışılmaktadır. Yine bu çalışmada yöneticilerimizin Japon Z teorisini ne oranda benimseyen yönetsel değerlere sahip oldukları ve bu değerlerin çalıştıkları kurumlar tarafından ne oranda sağlandığına yönelik uygulamalı bir araştırmanın sonuçlarına yer verilmektedir. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde Z teorisi ile Türk yönetsel değerlerinin karşılaştırılması yapılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: kültür, Türk Kültürü, Türk Yönetsel Değerleri, Japon Z Teorisi.

THE EFFECTS OF OUR CULTURAL CHARACTERISTICS ON TURKISH ADMINISTRATIVE VALUES AND COMPARISON WITH JAPANESE Z THEORY

Abstract:

Culture is related to historical background of society, its way of production and social interaction. Culture is one of the main elements distinguishing one nation to the others. Societies have original behaviour patterns, beliefs and values. The sum of these values is called as culture, which is given a personality to the societies and determine the management styles. For this reason, culture

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, alisahin@selcuk.edu.tr

seems to be life style having its own characters. For example, science, art, architectural, politics, administration type, education are all factors affecting the creation of culture. Also, these factors are affected by the culture of society.

In this study, first of all if there's been any effects our cultural characteristics on Turkish administrators' administrative manner and values are discussed through the theoretical and amprical studies. And our administrators' adminisrative values that adopted Japanese Z Theory and how these values that proved by the instutions that administrators' work at received. In this context, a case study produced. Furthermore, in this context, there's a discussion between the Z Theory and Turkish administrative values that obtained from the findings of case study.

Keywords: culture, Turkish Culture, Turkish Administrative Values, Japanese Z Theory

GİRİŞ

Klasik yönetim kuramından post modern yönetim kuramına kadar olan süreçte yönetim ile ilgili olarak incelenen ve ortaya konulan kuramların büyük bir çoğunluğu, batı ülkelerinde yapılan inceleme ve araştırmalar sonucunda oluşmuş ve gelişmiştir. Dolayısıyla bu kuramlar batı toplumuna ve kültürüne daha uygun düşmektedir. Zira kültür, bireylerin yaşam biçimini ve dünya görüşünü şekillendiren bir gücü elinde bulundurmaktadır. Bireylerin yol haritasıdır. Bu bağlamda bilim adamlarının kendi kültür kalıpları içerisinde hareket ettikleri söylenebilir.

Yönetim ile ilgili olarak ortaya konulan kuramların batılı ülkelerdeki araştırmalara dayanması, "Japon Z Teorisi" dışında ne Ortadoğu ne de uzak doğu toplumlarını ilgilendiren ve dünyada kabul görmüş bir yönetim kuramının oluşmasına neden olmuştur. Ancak özellikle II. Dünya Savaşından sonra Japonya'da üretim ve verimlilikte yıldan yıla artışların izlenmesi, buna karşılık ABD'de ve Batı ülkelerinde artışın yavaş olması, Japon Z teorisinin popülaritesini artırmış ve Z teorisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Japon toplumunun gerçek başarısı, uluslar arası pek çok alanda oyunu Batının kuralları ile fakat kendi geleneksel davranış biçimleri içerisinde oynamasıdır (Berberoğlu, 1986: 168). Başka bir ifadeyle, Japon işletmelerinin üstün başarıları incelendiği zaman bunların bir Japon kültürü içinde filizlendiği, geliştiği ve etkinleştiği sonucuna varılmaktadır. Üçok'un ifadesiyle, "işletmeler arasındaki benzerlik ve bütünleşme o kadar büyüktür ki bir Japon A.Ş.'den" (Üçok, 1989: 309) söz etmemek mümkün değildir. Japonların gizemli denebilecek kadar ilgi çeken yönetim tarzı, özellikle ABD'de diğer Batılı ülkelere oranla daha fazla araştırma konusu olmuş ve bu yönetim tarzının ABD'de de uygulanmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bunların dışında ABD'de ve Batılı ülkelerdeki Japon işletmelerinde Z teorisinin mi yoksa o ülkenin kendi kültürel değerlerinin mi ön plana

çıktığı bir yönetim anlayışının benimsendiğine dair çalışma ve araştırmaların da yapıldığı görülmektedir.

I) KÜLTÜR KAVRAMI VE TANIMI

Kültür konusunda herkesi tatmin edecek genel anlamda kabul görmüş ortak bir tanıma bilimsel literatürde rastlamak olanaklı değildir. Kültürle ilgili konularda çalışma yapan bilim adamlarının hemen hemen tümünün kültür tanımına yeni bir boyut kazandırmak için onu yeniden tanımlama çabası içerisinde oldukları görülmektedir. Başka bir ifadeyle, kültürü tanımlama güçlüğünü yaratan şey, bilgi ve malzeme eksikliği değil; kültür tanımını yapanların, temelde konularının farklılığı ve genelde kendi bilimsel çalışma alanları ile ilgili tanımlar yapmalarıdır (Erdoğan, 1975: 243; Eroğlu, 1982: 188). Kültür, birey ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamına almaktadır. Bireylerin tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sürecinde ortaya çıkan değer yarguları kültürün unsurlarıdır. Kültür toplumların tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir (Çağlar, 2001: 128). A.L. Krober ve T. Parsons da benzer bir yaklaşımla kültürü “insan davranışlarına ve davranış yolu ile meydana getirilen eserlere şekil veren, değer, fikir ve diğer sembolleşmiş mana sistemlerinin devredilen ve yaratılan muhteva örnekleridir” (Yazıcı, 202: 224) şeklinde tanımlamaktadır. Kısaca kültür, bireylerin ve toplumların yaşam tarzıdır. Bir toplumu diğerinden ayıran kimlik özellikleridir.

II) TÜRK KÜLTÜRÜ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Kültür, bir millete kişilik veren, diğer milletlerle arasındaki farkları ortaya koyan tarihsel süreç içerisinde oluşmuş, o millete özgü maddi ve manevi varlık ve değerlerin ahenkli bir bütünüdür. Her kültürün kendine özgü karakteristik öğrenilmiş davranış, inanış, yaşayış ve düşünüş biçimleri vardır. Bu bağlamda kültür kendine özgü karakterler içeren bir yaşam tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, “bilim, sanat, mimari, müzik, teknoloji, siyaset, yönetim tarzı, siyasi rejim, hukuk, dil, eğitim, din, inanç ve tutumlar, örf ve adetler, yerleşim yerleri ve ekolojik çevre, sosyal örgütler ve kurumlar, folklor, güzel sanatlar ve estetik değerler” (Eroğlu, 1996: 115-116; Şimşek vd., 1998: 26) bir toplumun kültürünün oluşmasına etki eden faktörler olduğu kadar o toplumun kültüründen de etkilenen değerlerdir.

Bilindiği gibi Türk toplumunun en çok önem verdiği değerlerin başında, din gelmektedir. Dini değer hükümleri Türk toplumunun sosyal ilişkilerinin her yönünü kavrayarak bu konuda güçlü yaptırımlar ortaya koymaktadır. Bu değerler artık Türk toplumunun gelenek ve görenekleri ile örf ve adetlerine yansımış; dini değerlerle bir bütünlük sağlanmıştır. Başka bir ifadeyle, dini değerler geleneklere, örf ve adetlere nüfuz etmiştir (Eroğlu, 1982: 192). Sosyal ilişkiler açısından bakıldığında kültürümüzün özünü oluşturan temel unsur birlik ve bütünlüktür. M. Akif “birlikte

attıkça yürekler onu top bile sindiremez” derken, “Biz bölüp parçalamaya değil, bütünleşmeye geldik” diyen Mevlana da Türk kültürünün bu özelliğine işaret etmektedir. Türk insanı devletini yaşantısındaki en kutsal varlık olarak gördüğü için kabileden en büyük devlete kadar hangi düzeyde olursa olsun yönetici otoriteye bağlılıkları ve bu otoritenin güçlülüğü ile kendi güçlerini eş değer görmüş ve görmektedirler (Kumkale, 1996: 184). Bu anlayış, Türk yönetim modeline de yansımıştır. Selçuklu, Osmanlı ve Türkiye Cumhuriyeti dönemleri hariç diğer dönemlerin çoğunda konargöçer bir hayat süren Türk milleti, yaşamının bir kısmını Orta Asya bölgesinde geçirmiştir. Orta Asya’nın coğrafi ve jeo-politik yapısı Türk milletini iki tehlike ile karşı karşıya bırakmıştır. Bunlardan birincisi, kabile ve göçebe yaşam tarzının yabancı mekânlarda yaşamayı zorlaştırmasıdır. İkincisi ise, Çin’dir. Bu iki tehdit güvenlik sorunu yarattığı için Orta Asya’nın coğrafi ve jeo-politik şartlarına uygun bir yönetim anlayışını zorunlu kılmıştır. Güvenliği sağlayabilmek için güçlü ve dinamik bir ordu yapısına ihtiyaç duyulmuştur. Bu yapı aynı zamanda oldukça hiyerarşik ve disipline dayalı merkeziyetçi kültür eksenli bir yönetsel yapının oluşturulmasını da gerektirmekteydi (Çağlar, 2001: 135 – 136).

Türk tarihinin, ekonomik olaylardan çok, siyasal mücadele biçiminde devam etmesi, Türklerin “asker – millet” olma geleneğine yol açmıştır. Ayrıca İslam dininin, birey yaşamının her kesim ve evresinde çeşitli emredici hükümler getirmesi Türklerin, yaşantılarını disiplin altına alma alışkanlıklarını kazanmalarına neden olmuştur (Eroğlu, 1982: 193). Oğuz/Mete Handan itibaren Türk kağanları, güvenliğin esas alındığı, ordu temelli kabileler birliğinden oluşan disiplinli oluşum tarzı bakımından da Hunlar’dan itibaren “merkeziyetçi” ve “töre”ye uygun bir sosyo – politik ve ekonomik bir yapının kurucusu durumuna gelmişlerdir (Kafesoğlu, 1987: 10).

Bunların dışında Türk sosyo-politik ve ekonomik yaşamında otoriter bir yönetsel anlayışın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin en önemlilerinden birisi de “Türk aile yapısı”dır. Aile kurumu toplumların temel tuğla taşlarıdır. Aileler bireylerin kişiliklerinin oluşmasında birincil bir öneme sahiptir. Çünkü birey bir işi yaparken, bir davranış sergilerken, konuşurken, toplumsal ilişkilerini sürdürürken ailesinden aldığı ya da öğrendiği bir takım değerlerin etkisi altında kalır. Ayrıca, Türk aile yapısının cinsiyet açısından çocukların kişilik yapıları üzerinde büyük bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Burada vurgulanmak istenen iki nokta vardır. Birincisi, kız çocukların ağırbaşlı ve otoriteye bağımlı olmaları; ikincisi ise erkek çocukların gücü temsil etmesi ve otoriter bir kişilik kazanmasıdır. Başka bir ifadeyle, erkek egemenliğinin ve otoritesinin ön plana çıkması düşüncesi ilk önce aile kurumu içerisinde ortaya çıkmaktadır (Bkz. Eroğlu, 1982). Yine ailenin aile içi ilişkilerindeki “otoriter, demokratik ve serbest” şeklindeki tutumlarından hangisini benimsedikleri de çocukların bu konudaki eğilimleri ve kişilik oluşumları açısından önemlidir. Örneğin sürekli otoriter eğilimlerin olduğu bir ailenin çocuğu belirli yönetsel kademelere

geldiğinde daha önce tecrübe ettiği otoriter güdülerin etkisi altında kalacak ve bunu kendi astlarına yansıtmaya eğiliminde olabilecektir.

Kültürel değerlerin oluşumu ve bunların Türk yönetim yapısına yansımaları Selçuklu, Osmanlı ve Türkiye Cumhuriyeti Devletleri açısından incelediğinde Orta Asya Türk Devletlerinin hassasiyeti olan güvenlik sorununun bu dönemlerde de farklı etmenlere bağlı olarak varlıklarını sürdürdükleri görülmektedir. Selçuklular açısından Haçlı Seferleri, Osmanlı açısından Avrupa'daki feodal yapı gibi bir ortama sürüklenme riski ve Cumhuriyet döneminde ise, ülkenin bağımsızlığının korunması, güvenlik hassasiyetlerini ve dolayısıyla merkezîyetçi bir yönetim anlayışını ön plana çıkarmıştır.

Bir ülkenin yönetmel değerleri, o ülkenin dini değerlerine, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal yapılarına göre şekillenmektedir. Osmanlı Devletine uzun yıllar egemen olan norm düzeyi, gazi gelenekleri ile dini değerlerin kaynaşmasından oluşmuştur (Heper, 1973: 35). Osmanlı'nın yükselme döneminde devlet yapısı ve askeri örgütlenme, toprak düzeni ile birlikte oluşturularak, askeri düzende (asker – millet) bir devlet yapılanmasına gidilmiştir. Batının feodal yapısından farklı bir devlet sistemi oluşturularak, toplum kontrol altına alınmaya çalışılmıştır. Mardin'in de ifade ettiği gibi Osmanlı rejiminin parolası, "sosyal hareketleri denetim altında tutmak, sosyal kümeleri izlemek ve topluluğa sürekli olarak düzen vermeye" (Mardin, 1994: 209) çalışmaktır. Bunun sonucu olarak da merkezîyetçi bir yapıya gidilmiştir. Toplumların tarihi, geçmişleri ve uygulamaları bir bürokratik kültür yaratarak devam etmektedir. Bu bağlamda Türkiye Cumhuriyeti Devleti, "Osmanlı sivil – askeri bürokrasinin ilerici kesimi tarafından başlatılıp sürdürülen" (Erbay, 1997: 410) bağımsızlık savaşı sonucunda kurulmuştur. Başta merkezîyetçilik olmak üzere Osmanlı bürokrasisinin (yönetmel değerlerinin) olumlu ve olumsuz tüm tutum, davranış ve değerleri miras olarak Cumhuriyet yönetimine geçmiştir (Us, 1973: 49).

Türk kültürel yapısı otoriter özellikler göstermesine karşın, Tanzimat'la başlayan modernleşme çabaları içerisinde Batının demokratik kurumları benimsenmeye çalışılmış ve bunun uzantısı olarak da Osmanlı Devletinin son dönemlerinde Meşrutiyet rejimine; Cumhuriyet döneminde ise, parlamenter demokrasiye geçilmiştir. Ancak buna karşın hem bireysel ve hem de örgütsel anlamda ülkemizde gerçek bir demokratik kültürün yerleştiğini söylemek olanaklı değildir (Eroğlu, 1982: 195). Bu durum iki farklı açıdan açıklanabilir. Birincisi; ülkemizde Batılı ülkelere kıyasla demokrasiye geçiş sürecinin kısa olması ve henüz siyasal sosyalleşme konusunda istenilen noktaya gelinememesidir. İkincisi ise, Oligarşinin Tunç Kanununun evrensel bir geçerliliğe sahip olmasıdır. Bu kanuna göre örgütün olduğu her yerde oligarşi vardır. Her siyasal parti örgütü, demokratik bir temele dayanan oligarşik gücü temsil eder. Bu kanuna göre, tarihteki demokratik hareketler, peş peşe aynı sahile vurup kırılan ve sürekli yenilenen dalgalara benzer. Demokratik ideal ve hareketler başarıya ulaşır ulaşmaz devrimsel niteliğini yitirir ve aynı hikâye tekrar başlar" (Bkz. Mouzelies, 1975: 28 – 29). Oligarşinin Tunç Kanunu da göz önüne alarak yönetmel

değerlerimize yön veren faktörleri, sadece dini değerlere, örf ve adetlere, coğrafi ve jeo-politik şartlara, aile yapısına ve cinsiyete bağlamanın doğru olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Bunlara ilave olarak kişinin bağlı olduğu örgüt ve örgüt içerisindeki statüsü, eğitim düzeyi vb. sıralanabilir.

Yukarıda açıklamalardan hareketle Türk Yönetmel değerlerine etki eden Türk kültürünün temel özellikleri, "Asabiyetçi (kabile ve boy bağılılığına önem veren)", "güvenlik merkezli", "paylaşımçı (grup yaşamına endeksli)", "otorite ve töre esaslı (merkeziyetçi)", "meşruiyetçi" ve "bürokratik teamüllere yatkın olma" şeklinde sıralanabilir (Çağlar, 2001: 137).

III) KÜLTÜREL BAĞLAMDA ORTAYA ÇIKAN YÖNETSEL DEĞERLERİMİZ

Türk insanının davranışları konusunda çalışmalar yapılmış olmasına karşın, Türk kültür özellikleri bakımından Türk yöneticilerinin kişilik yapıları ve yönetmel değerleri konusunda kapsamlı ve çok yönlü olarak yapılan araştırmalar sınırlı sayıdadır. Bu konuda yapılan bilimsel çalışmalar genellikle gözlem ve tecrübeye dayanmaktadır. Uygulamalı çalışmaların sayısı ise yok denecek kadar azdır. Yapılan çalışmalar ve yukarıda belirtilen kültürel özellikler çerçevesinde Türk yöneticilerinin kişilik ve yönetmel değerleri ile ilgili özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bkz. Şencan, 1985: 127; Çulpan, 1975: 108; Aşkun, 1979: 2; Çağlar, 2001: 139; Gökçe ve Şahin, 2002: 11-19):

Merkeziyetçi yönetim geleneği, bilimsel yönetim ve uygulamalardan uzak olma, eş - dost ilişkilerine önem verme, stratejik planlama ve düzenli iş görme alışkanlığının olmaması, değişikliklere direnme eğilimi, yetki devrine sıcak bakmama, sorumluluktan kaçma, kararların genelde üst makamlarca alınması, çağdaş denetleme yöntemlerinden yararlanmama, şeffaf yönetim anlayışından uzak olma (gizlilik), yönetmel alanlarda yetmezlik düzeyinde olma, danışmanın kişisel kariyer kaybı olarak kabul edilmesi, statü sembollerine önem verme (araba, lojman ve lüks çalışma makamları), kendilerini "vazgeçilmez adam" olarak görme eğilimi, etkili iletişim sistemine sahip olmama, amaca uymayan gecikmeli kararlar alma, katılımcı yönetim, müşterek karar ve müşterek sorumluluk kültürüne sahip olmama.

IV) JAPON Z TEORİSİ

Japonların gizemli bir o kadar da ilgi çeken yönetim tarzı, ilk kez William Ouchi tarafından yapılmıştır. Ouchi, Z teorisinden alınacak ilk dersin güven olduğunu ve Japonya'daki verimlilik artışında kilit etkenin işçilerin yönetmel faaliyetlere katılımı olduğunu savunmaktadır (Ouchi, 1989: 8 - 9). Bu sistemde iş gören işletmeye güvenir, daha fazla katılma duygusuna sahip olur ve kendisini işletme ile özdeşleştirebilir (Yakabe, 1985: 45). İşçi, bireysel çıkarlar için değil, grubun refahı için çalışır (Alston, 1984: 102). Görüldüğü gibi Japon yönetim anlayışı bir grup ruhu (group

sprit) üzerine kuruludur. Geleneksel Japon anlayışında birey, yaşadığı topluma ya da üyesi bulunduğu gruba yararlı olabildiği oranda değer kazanmaktadır (Güvenç, 1980: 206).

Japon yönetim modeline egemen olan grup ruhu ve ortak hedeflere verilen önem, ücret, ödüllendirme, kalite, kâr ve rekabet sisteminde de kendisini göstermektedir. Grup ruhunun boyutu anlatılırken, Japon toplumu, hükümet, finansal kuruluşlar ve üretim işletmelerinden oluşan büyük bir şirket (Japon A.Ş.) olarak algılanmaktadır. Başka bir ifadeyle, bu grup ruhu ile Japonya, devlet ve iş hayatı dayanışmasının başarılı bir örneğini sergilemektedir (Berberoğlu, 1986: 169–173). Bu sistemde bireysel ödüllere yer verilmemekte, aksine ödüller yeni fikir öneren ekip, bölüm ya da şubelerinin bütün üyelerine eşit olarak dağıtılmaktadır (Alston, 1984: 103–107). Japon işçi ya da işgöreninin en belirgin ve önemli özelliği işletmesine bağlılığıdır. Bu bağımlılığın yaşam boyu istihdam ile ilişkisi söz konusudur. Japon yöneticiler de işletmede bir ailenin büyüğü gibi davranarak örgütsel etkinlik ve verimlilikte büyük bir paya sahiptir (Berberoğlu, 1986: 175). Yöneticilerin aile reisi gibi davranmalarına neden olarak, bunların makam, mevki ve güce önem vermemeleri vb. gösterilebilir. Çünkü Japon yöneticiler gücü çalışanlarla birlikte elde ettiğinin ve sahip olduğu gücün bu ilişkiler ağının bir sonucu olduğunun bilincindedir. Dolayısıyla, diğer grup üyeleri ile bu gücü paylaşmaktan korkmaz ve gücü paylaşmayı onur kırıcı olarak görmezler (Günaydın, 2002: 16).

Japon kültürü ve yönetim felsefesiyle ilgili olarak yukarıda yazılan bu genel açıklayıcı bilgilerden sonra Japon yönetimini Amerikan ve batılı yönetimlerden ayıran ve başarıya götüren Z teorisinin temel özelliklerini ele alıp incelemekte yarar görülmektedir. Japon iş yönetimine yansıyan bu özellikler; Yaşam boyu istihdam, kolektif karar alma, kolektif sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, uzmanlığa dayanmayan kariyer, informal değerlendirme, kurumsal bütünleşme (iş ve özel hayatın bütünleşmesi) (Daft, 1991: 52; Özalp, 1987: 5–9; İşcan, 1988: 131–135; Suiçmez, 1991: 60; Ouchi, 1989: 8–49; Şimşek, 2001: 100–104) şekilde sıralanabilir.

A) Yaşam Boyu İstihdam

Yaşam boyu istihdam sistemi, çalışanların işe girişinden emekli oluncaya kadar aynı işletmede kalmasını ifade etmektedir (Berberoğlu, 1986: 176). Ancak uygulamalar, küçük işletmelerden ziyade orta ve büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir (Özalp, 1987: 8).

B) Kolektif Karar Alma

Japon yönetiminin en belirgin ve başarılı uygulamalarından birisi de kararların oy birliği ile alınmasıdır. Japon yönetiminin karar alma fonksiyonunun bir diğer özelliği de bu sürecin aşağıdan yukarıya doğru işlenmesidir. (Özalp, 1987: 5).

C) Kolektif Sorumluluk

Japon toplumunda ve kurumlarında statüye büyük önem verilmesine karşın, bir işletmenin ya da kurumun temel yapı taşı pozisyonu, yöneticileri, yardımcıları, sekreteri asları ile belli bir rolü oynayan bireyler değil, bölümlerdir. Bir bölüm içerisinde batıda olduğu gibi kesin bir işbölümü yoktur. Belirli bir sınıra kadar bölümdaki her çalışan aynı sorumluluğa sahip olarak her an biri diğer çalışanın işini görebilmektedir (Berberoğlu, 1986: 175).

D) Yavaş Değerlendirme ve Terfi Sistemi

Japonya'da bireyin işletme içindeki yeri, hakları ve kendisine yapılan davranışların ölçüsü, o bireyin işletmedeki çalışma süresiyle ilgilidir. Düzenli aralıklarla Japon çalışanı statü hiyerarşisinde yükselmektedir. Bu ise çalışanın fonksiyonel hiyerarşi içerisinde yükselme şansını elde etmesinin ön koşuludur (İşcan, 1988: 133).

E) Uzmanlığa Dayanmayan Kariyer

Bu sistemde amaç Japon çalışanın mesleğinin doruğuna geldiğinde çalıştığı işletmenin tüm iş kollarında mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olmasıdır (Şimşek, 1998: 103 – 104). Uzmanlığa dayanmayan kariyer sistemi ile birey, terfi ettiği iş kolunun bütün fonksiyonlarını öğrenmekte, bu rotasyon sayesinde terfi eden ya da edecek çalışanın tüm iş yeteneklerini ve becerilerini öğrenmesi temel amaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

F) İnfomal Değerlendirme (Kontrol)

Amerika'da olduğu gibi Türkiye'de de yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanları yasalarla belirlenmiştir. Yöneticilerin kontrol yetkisinin sınırları çizilmiştir. Yöneticilerin hangi bireyi, kurumu, nasıl, ne zaman ve ne şekilde kontrol edeceği bellidir. Ancak Japon yönetim felsefesinin kolektif sorumluluk, kolektif karar verme özellikleri bir grup ruhu yarattığı ve biz duygusunu ön plana çıkardığı için tüm çalışanlar birbirlerini otomatik olarak kontrol eder.

G) Kurumsal Bütünleşme

Japon yaşantısının ortak yönlerinden bir tanesi de özel yaşama verilen önemdir. Japon yönetim felsefesinin altını çizdiği temel amaç, yönetimi ve çalışanları ortaklaşmış gibi bir araya getirmektir. Bazı sorunların mesai dışında dahi çözülmeye çalışılması, ortak piknikler, yemekler ve partiler düzenlenmesi, doğum günü kutlamaları, sendikalarla işletme ve çalışan arasında bir uyumun olması, kurumsal bütünleşme anlayışının birer sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca, bu sistemde

çalışana bir mal gözüyle değil değer yaratıcı birey gözüyle bakılmakta; bu yüzden de sendikaların kurulmasını çalışanlardan çok yöneticiler istemektedir. Bir bakıma, işveren, çalışan ve sendika “ev tipi bir sendika”ya (Suiçmez, 1991: 61) dönüşmektedir.

V) TÜRK YÖNETSEL DEğERLERİ İLE JAPON Z TEORİSİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK UYGULAMALI ARAŞTIRMA

Japon yönetim modeli sadece Batılı ve ABD’li değil, Türkiye’deki bilim adamlarının da ilgisini çekmektedir. Bu ilgiye karşın Japon yönetim modelinin eksik yönleri olduğunu ileri süren ve eleştiren bilim adamları da söz konusudur. Bu çalışmada temel amaç, modelin eleştirilen yönlerinden çok getirdiği temel özelliklerin Türk yönetim sistemi ile karşılaştırılmasıdır. Japon yönetim modeli, grup ruhunu ön plana çıkaran bir yaklaşım sergilemekte ve insan kaynaklarına aşırı derecede önem vermektedir. Bunlara ek olarak katılımcı, bütünleştirici, teşvik edici ve esnek bir yönetim modelini de başarılı bir şekilde uygulayarak adından “Japon mucizesi” olarak söz ettirebilmektedir.

A) Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, kültürel niteliklerimizin yönetim modelimize olan etkisini ve ortaya çıkan yönetsel değerlerimizin Japonlara özgü Z teorisi ile karşılaştırarak tartışmaktır. Ayrıca kültürel niteliklerin ülkelerin yönetim yapılarını gerçekten etkileyip etkilemediklerini araştırmak çalışmanın bir başka amacıdır.

B) Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada amaç, uygulama ve konuya bağlı olarak temel ve uygulamalı araştırma tekniklerinden her ikisine yer verilmektedir. Araştırmanın teorik kısmı için konuyla ilgili olarak yazılan yerli ve yabancı literatürün taraması yapılarak uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi için bir çatı oluşturulmuştur. Konuyla ilgili olarak somut sonuçlara ulaşabilmek için kapalı uçlu anket soruları hazırlanıp, bunlar denekler üzerinde uygulanmıştır.

C) Araştırmanın Evreni ve Sınırları

Araştırma evrenini Konya’da görev yapan kamu ve özel sektör yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan yöneticiler de “alt, orta ve üst düzey yöneticiler” şeklinde tasnif edilmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular Konya’daki yöneticilerin yönetsel değerleri ile sınırlıdır. Ancak daha önce yöneticilerin yönetim tarzları ile ilgili olarak yapılan teorik ve uygulamalı çalışmaların sonuçları ile

bu araştırmanın sonuçları birlikte değerlendirildiğinde Türkiye için bir genelleme de yapılabileceği kanaatindeyiz.

D) Verilerin Toplanması ve Değerlendirme Tekniği

Anket soruları 5'li Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Soruların cevap sıkları, “çok yüksek”, “yüksek”, “kısmen az”, “az” ve “çok az” şeklinde verilmiştir. Ancak soruların niteliğine göre cevap sıklarında yüksek ve az yerine “kötü”, “önemli” “yeterli” gibi kavramlarda kullanılmıştır. Cevaplar için en yüksek değer 5, en düşük değer 1 olarak kabul edilmiştir. Anketlerin değerlendirilmesinde, SPSS 11,0 programından yararlanılarak, aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde dağılımı gibi istatistiksel yöntemlere yer verilmesinin yanı sıra “bağımsız değişkenler t testi” analizi ve “One Way Anova” testleri de uygulanmıştır.

E) Araştırmanın Varsayımları

Türk yönetiminin yönetsel değerleri ile Japon Z teorisini karşılaştırırken şu varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Yöneticilerimiz yönetsel değer olarak Japon Z teorisinin özelliklerini benimsemekten ya da uygulamaktan uzaktır. 2. Özel sektör yöneticileri tam bir iş güvencesine sahip değillerdir. 3. Kararlar üst düzey yöneticilerce alınmaktadır. Yöneticiler arasında bile kolektif karar alma söz konusu değildir. 4. İş dışı sosyal faaliyetlere önem verilmemektedir. 5. Yetki ve sorumluluk açısından yönetim kademeleri arasında fark vardır. 6. Alt kademe yöneticilerin terfi etme ve gelişme imkânları sınırlıdır.

F) Türk Yöneticilerinin Yönetsel Değerleri İle İlgili Olarak Yapılan Bazı Çalışma ve Araştırma Sonuçları

Yöneticilerimizin yönetsel değerleri ile ilgili olarak yurt içinde ve yurt dışında yapılmış, teorik ve uygulamalı çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Ergeneli (1996)'da yaptığı çalışmada, araştırma kapsamına alınan çalışanların babacan otokrat (sistem II) yönetim tarzı ile yönetildiklerini ancak danışıcı (Sistem III) yönetim tarzı tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca hiçbir çalışanın (astın) katılımcı (sistem IV) yönetim tarzını tercih etmediğini de vurgulamaktadır.

Öztürk (1998) Türk özel kesim sanayi yöneticilerinin profilinin değerlendirilmesine yönelik çalışmada, konumuz açısından önem arz eden şu sonuca ulaşmıştır. “İş yerinde çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları idari etkinlik ve verimliliği düşürür” şeklindeki görüşe %32,1 gibi önemli sayılabilecek oranda bir yönetici grubu katıldıkları yönünde cevap vermişlerdir. Bu

sonuca göre araştırmaya katılan yöneticilerin 1/3'ü çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmamaları gerektiğini belirtmektedirler.

Akdoğan "Kayseri'de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri" isimli çalışmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır (Akdoğan, 2000: 56-59): Kayseri'deki özel sektör üst düzey yöneticilerinin %46'sı sakin, sabırlı, ılımlı ve rekabet etmeyen davranış sergilerken; yöneticilerin %54'ü ise sabırsız, beklemekten hoşlanmayan, aceleci, duygularını bastıran, işine aşırı ilgi gösteren ve somut sonuçlardan hoşlanan rekabetçi kişilik davranışı göstermektedir. Yönetici tek başına karar vermez; grup olarak karar alınmasını sağlar diyenlerin oranı %28,8'dir. "Yöneticilerin kararı oluşturup astların fikrine göre düzeltilmesi anlayışının" kabul gördüğü bir sonuç da ortaya çıkmaktadır.

Özen'in Türkiye'deki üst düzey bürokratların yönetmel değerlerini betimlemek amacıyla yaptığı çalışmasında, araştırmamızla ilgili olarak ortaya çıkan sonuçlardan birkaç tanesi şöyle sıralanabilir (Özen, 1996: 245-246); Bürokrasimizde kişiler arası yetki farklılıklarının vurgulandığı örgütsel gelenekleri, sembolleri, ritüelleri ve davranış biçimlerini sıkça bulmak mümkündür. Örneğin makam arabaları, özel park yerleri, yetki düzeyleri farklı kişilerin dinlenme tesislerinin, yemekhanelerinin birbirinden ayrılması, üst düzey yöneticilerin iş toplantıları dışında astları ile bir araya gelmekten kaçınması. Tatlı - sert babacan (pederşahi) yönetici tipleri.

Dilber, "Türk Özel Kesim Endüstri Yöneticilerinde X ve Y Kuramları Açısından Güdüleme" adlı çalışmasında 1966 ve 1978 yıllarında yapmış olduğu araştırmaların sonucunu karşılaştırarak şu bulgulara ulaşmıştır (Dilber, 1981: 278-279): Türk yöneticileri güçlü bir "X kuramı" etkisi altındadır. Cezaların ödüllerden daha etkili olabileceği varsayımı dışındaki "X Kuramı" varsayımları büyük oranda benimsemiştir. Türk yöneticileri Y kuramını reddetmektedirler.

Öktem, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsünde Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı (KYUP) dersi alan orta kademe kamu yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında şu sonuca varmıştır (Öktem, 1991: 56): Türk Kamu Yöneticileri kısmen X kuramı, kısmen de Y kuramı varsayımlarını benimsemektedirler. Ancak Y kuramına biraz daha yatkındırlar.

Can "Türk Özel ve Kamu Kesimi Yöneticilerinde Başarı, Erk ve Bağlanma Güdülerini Yönünden Karşılaştırmalı Bir Araştırma" adlı çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır (Can, 1981: 254-267): Özel sektör yöneticileri, kamu yöneticilerine oranla daha yüksek başarı güdüsüne sahiptirler. Her iki kesimde de üst düzey yöneticiler başarı güdüsünden çok erk güdüsüne sahiptirler.

Acuner ve İlhan, çalışmalarında Hofstede'nin 1980'de yaptığı bir araştırmaya atıfta bulunarak bu araştırmada yer alan "Türkiye güç mesafesinin fazla olduğu ülkeler arasında yer almaktadır" sonucu ile kendi çalışmalarının bulgularını karşılaştırarak her iki araştırma sonuçlarının birbirleri ile örtüştüğünü vurgulamaktadır. Güç mesafesi

yüksek olan toplumlarda, yöneticiler astlarına güvenmeyip onları yakından sık sık denetlemektedirler. Buna göre (Acuner ve İlhan, 2002: 11-13):

Çalışanların düşüncelerini üstlerine ifade edebilme serbestisi düşüktür. Türkiye’de güç mesafesinin yüksek olması sonucu merkezileşme etkili olmaktadır. Orta kademe yöneticiler katılımcı yönetimin benimsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmaya katılan orta kademe yöneticilerin sadece %46’sı üst düzey yöneticilerin karar alma tarzlarının katılımcı olduğunu vurgulamışlardır. “Strateji geliştirme ve uygulama sürecine kimler alınıyor” sorusuna orta kademe yöneticilerinin %24’ü sadece üst kademe yöneticilerin, %68’i üst ve orta kademe yöneticilerin, %2’si sadece orta kademe yöneticilerin, %2’si alt ve orta kademe yöneticilerin ve %4’ü de tüm çalışanlar diye cevap vermişlerdir. Bu veriler yorumlanacak olursa, strateji geliştirmeye ve uygulamaya yetkili olanlar sadece üst ve orta kademe yöneticilerdir. Alt kademe yöneticilerin ve çalışanların strateji geliştirme ve uygulamada söz hakkına sahip olmadıkları anlaşılmaktadır.

Hofstede (1980) “Ulusal değerlerin (kültürel değerlerin) toplumlar üzerindeki etkilerine yönelik olarak yaptığı araştırmasında, Türkiye, hem erkillik/dışılık boyutunda hem de bireysellik/toplumsallık boyutunda orta değerlere yakın bir ülke olarak tanımlanmıştır. Yapılan işin başarı ile sona erdirilmesi, fikirlerin işe yansıtılması, kendine ve ailesine yeterince zaman bırakan bir işte çalışmak bireyselci toplumların özelliği iken; yeni beceri kazanmak, beceri ve kabiliyetleri işte kullanabilmek vb. değerler toplumsallık değerleri yüksek olan toplumlarda önem kazanmaktadır. *Erkillik* değerleri, başarılı olmak, para kazanmak, iddiacı olmak, kazanca önem vermek, sahip olunan şeylerle övünmek, kahramanlık vb. değerlerdir (Ergeneli ve Selvin, 2002: 42 – 55). *Dışılık* ise, bireyler arası ilişki, tevazu, zayıfları koruma ve yaşamın kalitesine verilen değerlerden oluşmaktadır (Çağlar, 2001: 138).

Newman ve Nollen (1996) yaptıkları bir çalışmada işletmelerin yönetim biçimlerini toplumsal kültür bağlamında incelemişler ve şu sonuca varmışlardır (Ergeneli ve Selvin, 2000): “Buldukları yabancı ülkenin toplumsal kültürüne uyum sağlayan örgütler, uyum sağlamayan örgütlere göre daha yüksek mali performans ortaya koymuşlardır.” Buradan şöyle bir sonuç çıkarılabilir “Roma’da iken Romalı gibi davranmasını” bilen yönetim tarzı daha başarılı olabilmektedir. Bir başka ifadeyle, kültürel değerlere önem veren ve onları kendi yönetim tarzı ile uyumlaştıran yöneticiler daha etkin ve verimli olabilirler.

Yukarıda sıralanan araştırma sonuçları içerisinde Türk yöneticilerinin yönetim tarzlarını ya da yönetsel değerlerini ifade eden “Sistem II”, “Sistem III”, “Sistem IV”, “X Kuramı” ve “Y Kuramı” kavramları kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına ve yönetsel değerlerimize açıklık kazandırılması için bu kavramları kısaca açıklamakta yarar görülmektedir. Ayrıca bunlar çalışmanın sonucunun yorumlanmasında etkin bir rol oynamaktadır.

Sistem II modelini benimseyen yönetici, personelle ilişkiler açısından samimi ancak tamamen otoriterdir. Personelle ilgilenir, onlara yardım etmeye çalışmakta, bununla birlikte tüm kararları kendisi vermektedir. Sistem III modelini benimseyen yönetici de astların fikirlerini açıklamaya davet etmekte ancak kesin kararı kendisi vermektedir. Sistem IV modelinde ise, yönetici, grup üyelerini karara varmaya yönlendirmekte, katılımcı ve demokratik bir tarzı benimsemektedir (Bkz. Gökçe vd. 2003: 133-134).

X ve Y kuramlarının temel varsayımlarından bazıları şunlardır (Bkz. McGregor, 1970; Dilber, 1981 ve Öktem, 1991): X kuramına göre insan işi sevmez, sorumluluk almaktan kaçır, bireysel amaçlar ön plandadır. X kuramını benimseyen yönetici ise otoriterdir. Yetki devretmez ve ceza uygulamalarını benimser. Sıkı denetimi sever. "Y" kuramının temel ilkesi ise, bütünleşmedir. Bireyler şartlar oluşursa sorumluluk almak isterler. Örgütsel amaçlar ön plandadır. Y kuramını benimseyen yönetici yetki devri ve katılımcı yönetim anlayışını benimseyebilir.

G) Araştırmada Elde Edilen Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 51,8'i kamu kesiminde, %48,2'si de özel kesim kurum ve kuruluşlarında çalışmaktadır. Ayrıca araştırma kapsamına alınan yöneticilerin %24,4 üst düzey, %28,2 alt kademe ve %47,4'ü de orta kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo : 1
İş Güvencesi

	Levene Testi		Ortalama Eşitliği İçin T-Testi				
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-Tailed)	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Varsayılan Eşit Değişkenler	15,933	,000	15,180	338	,000	1,333	1,730
Varsayılmayan Eşit Değişkenler			15,132	329,541	,000	1,333	1,731

"İş yerinizdeki iş güvencesi nedir" şeklindeki soruya özel sektörde görev yapan üst düzey yöneticilerin %84,8'i, alt kademe yöneticilerinin %96,4'ü ve orta kademe yöneticilerinin ise %91,1'i "çok az, az ve kısmen az" şeklinde cevap vermişlerdir. Kamu sektöründe ise, aynı soruya üst düzey yöneticilerin %26'sı, alt kademe yöneticilerin %16,2'si ve orta kademe yöneticiler ise %23,9'u "çok az, az ve kısmen az" şeklinde karşılık vermişlerdir. Tablo:1'deki t testi sonuçları ile buradaki

oranlar birbirleri ile paraleldir. Ayrıca kamu sektöründe çalışan yöneticiler özel sektörde görev yapan meslektaşlarına göre kendilerini iş güvencesi içerisinde görmektedir. Genel olarak kamu yöneticilerinin beşte biri (1/5) kendilerini güvende hissetmezken; özel sektör de görev yapanların yaklaşık olarak onda dokuzu (9/10) iş güvencelerinin olmadığını vurgulamaktadır.

Tablo : 2
Kararlara Katılma Olanığı

Yönetim Kademesi	Yüzde Dağılımı					Toplam
	Çok Az	Az	Kısmen Az	Fazla	Çok Fazla	
Üst Kademe	4,8	3,6	28,9	32,5	30,1	100
Orta Kademe	3,1	13,7	41,6	33,5	8,1	100
Alt Kademe	16,7	11,5	47,9	20,8	3,1	100

Yöneticilerin kolektif karar alıp almadıklarını belirlemek için yönetsel kararlara katılma olanaklarının ne olduğuna yönelik bir soruya üst kademe yöneticilerin % 62,6'sı "fazla ve çok fazla" cevabını verirken, orta kademe yöneticilerin % 41,6'sı "fazla ve çok fazla" cevabını vermişlerdir. Alt kademe yöneticilerde bu oran % 23,9'dur. Hem kamu hem de özel sektör kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticiler içerisinde kararlara katılma olanağı yaklaşık %63'lük bir oranla en yüksek olanlar üst düzey yöneticilerdir. Kararlara katılma olanağı en az olanlar ise alt kademede görev yapan yöneticilerdir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde "kararların genel olarak üst düzey yöneticiler tarafından alındığı" varsayımı kabul görmektedir. Akdoğan'ın 2002 yılında konu ile ilgili olarak yaptığı çalışmada da ülkemizde "kolektif karar verme" anlayışının olmadığına vurgu yapılmaktadır.

Tablo : 3
Terfi Edebilme Olanığı

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	P
Gruplar Arası	27,617	2	13,809	11,422	,000
Gruplar İçi	407,430	337	1,209		
Toplam	435,047	339			

$F= 11,422$, $d= 2$ ve $p= 0,001$ değerleri iş yerinde terfi edebilme olanağı açısından yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir. Buna göre fark, “üst kademe ile alt kademe yöneticiler” ve “alt kademe ile orta kademe yöneticiler” arasında daha da anlamlıdır. Üst kademe ile orta kademe yöneticiler arasında kayda değer bir fark yoktur. Başka bir ifadeyle, üst kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere ve orta kademe yöneticiler de alt kademe yöneticilere göre daha fazla terfi edebilme olanağına sahiptir. Japon Z teorisinde ise herkesin belli bir süre sonra terfi etme olanağı söz konusudur.

İş yerinde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları açısından da yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farkın olduğu söylenebilir. $F=8,287$, $df= 2$ ve $p=0,001$ değerleri “üst kademe ile alt kademe”; “orta kademe ile alt kademe yöneticiler” arasında kişisel ilerleme olanakları açısından anlamlı farkın olduğunu göstermektedir. Üst kademe yöneticiler, diğerlerine göre daha fazla olanağa sahipken, en az olanağa sahip olan yöneticiler ise alt kademede görev yapanlardır.

Tablo : 4
Yetki ve Sorumluluk Düzeyi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	P
Gruplar Arası	24,213	2	12,106	14,613	,000
Gruplar İçi	279,184	337	,828		
Toplam	303,397	339			

$F=14,613$, $df=2$ ve $p=0,001$ değerleri, %5 anlamlılık düzeyinde, “yetki ve sorumluluk” açısından da yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir. Üst kademe yöneticiler en fazla yetki ve sorumluluğa sahipken en az yetki ve sorumluluk alt kademe yöneticilerdedir. Z teorisindeki kolektif sorumluluk anlayışı göz önünde tutulacak olursa, ülkemizde yöneticiler arasında bile kolektif bir sorumluluk ve yetki anlayışı yokken, çalışanlar arasında kolektif sorumluluk bilincinin yerleştirilmesi zor gözükmektedir.

Her iki sektörde görev yapan yöneticilere, “çalışma başarılarını etkileyecek yetki ve sorumluluk” düzeylerinin ne olduğu yönünde bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya kamu sektöründe çalışan üst düzey yöneticilerin %43,2’si, orta kademe yöneticilerin %79,4’ü ve alt kademe yöneticilerin de %64,8’i “çok az, az ve kısmen az” şeklinde cevap vermişlerdir.

“Yetki ve sorumluluk düzeyi ne kadar olmalıdır” şeklindeki aynı soruya yine kamuda görev yapan üst düzey yöneticilerin %97,3’ü, orta kademe yöneticilerin %95,8’i ve alt kademe yöneticilerin de %49,5’i “fazla ve çok fazla” olmalıdır diye cevap vermişlerdir. Diğer taraftan alt kademe kamu yöneticilerinin %51,5’lik gibi

büyük çoğunluğu yetki ve sorumluluğun az olması gerektiğini belirtmektedirler. Bu sonuç X kuramında geçen "sorumluluktan kaçma" varsayımı ile örtüşmektedir. Ayrıca Dilber (1981)'in ve Öktem (1991)'in çalışmalarında elde ettikleri bulgular ile bu %51,5'lik oran aynı paralelde değerlendirilmelidir. Alt kademe yöneticiler de neticede üst düzey yöneticilere bağlı birer ast konumundadır.

Tablo : 5
Otorite ve Güç Düzeyi

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	63,148	2	31,574	37,784	,000
Gruplar İçi	281,614	337	,836		
Toplam	344,762	339			

$F=37,784$, $df=2$ ve $p=0,001$ değerleri %5 anlamlılık düzeyine göre yorumlanacak olursa, "otorite ve güç" ilişkisi açısından tüm yönetim kademeleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. "Üst kademe ile alt kademe yönetim" arasındaki fark en üst seviyededir. Üst kademe ile orta kademe yönetim arasında da fark anlamlıdır. Ayrıca "orta kademe yönetim ile alt kademe yönetim" arasında da anlamlı bir fark vardır. Bu durumda otorite ve güç düzeyi en yüksek olan yönetim kademesi üst düzey yönetimdir. Sonra orta kademe yönetim gelmektedir. Bu sonuç yüzde oranları ile ifade edilecek olursa, kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan üst düzey yöneticilerin %29,7'si, orta kademe yöneticilerin %54,9'u ve alt kademe yöneticilerin de %80,9'u bulunduğu "yönetim kademesindeki otorite ve güç düzeyinin", "Çok az, az ve kısmen az" olduğunu belirtmektedirler. Bu sonuçlara göre, üst düzey kamu yöneticilerinin %71,3'ünün yani 2/3'nün "otorite ve güç" düzeylerinin "fazla ya da çok fazla" olduğunu görülmektedir. Özel sektörde görev yapan üst düzey yöneticilerin %32,6'sı, orta kademe yöneticilerin %68,9'u ve alt kademe yöneticilerin %96,4'ü "otorite ve güç" düzeylerinin "çok az, az ve kısmen az" olduğunu belirtmektedirler. Tıpkı kamu yönetiminde olduğu gibi özel sektörde görev yapan üst düzey yöneticilerin %67,4'ünün "otorite ve güç" düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, Can'ın (1981), Öktem'in (1991), Dilber'in (1981), Ergeneli'nin (1996) ve Özen'in (1996) yıllarında yaptıkları çalışmalarda elde ettikleri bulgularla örtüşmektedir. Ayrıca Oligarşinin Tunç Kanunu da anımsatılacak olursa, üst kademe bulunan yöneticilerin oligarşik bir yönetim tarzını benimsedikleri ve merkezîyetçi eğilimlerinin yüksek olduğu teorik çalışma kısmında ifade edilmişti. Buradan hareketle ülkemizde halen otoriter ve bunun uzantısı olarak merkezîyetçi bir yönetim anlayışının var olduğu görülmektedir. Diğer taraftan otoriter ve merkezîyetçi anlayış, sıkı kontrol ve denetimi de beraberinde getirmektedir. Ülkemizdeki yasal

düzenlemeler de buna uygun olarak yapılmıştır. Kendiliğinden bir denetim yoktur. Hangi kademenin hangi sınırlar içerisinde kimleri kontrol edeceği ya da denetleyeceği de açık olarak bellidir. Bu bağlamda Japonlardaki gibi örtülü bir kontrol mekanizmasının varlığından söz edilemez.

Deneklere, iş ve özel yaşamın bütünleşme derecesini belirleyen spor, piknik, eğlence vb. sosyal faaliyetlerin kurumlarınca karşılanma düzeyinin ne olduğuna yönelik bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya özel sektörde görev yapan üst düzey yöneticilerin %84,8'i, alt kademe yöneticilerin %92,9'u ve orta kademe yöneticilerin %92,2'si "çok az, az ve kısmen az" şeklinde yanıt vermişlerdir. Kamuda görev yapan üst düzey yöneticilerin %97,3'ü, alt kademe yöneticilerin %95,6'sı ve orta kademe kamu yöneticilerinin de %85,9'u "az, kısmen az ve çok az" şeklinde beyanda bulunmuşlardır. Ayrıca aynı sorunun ne kadar olmalıdır şeklindeki kısmına diğer örneklem kapsamına alınan yönetici gruplarından farklı olarak kamuda görev yapan üst düzey yöneticilerin %37,8'lik gibi önemli sayılabilecek bir yönetici grubu sosyal hizmetlerin "az, kısmen az ya da çok az" olması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Örneklem kapsamına alınan kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarında iş ve özel yaşamın bütünleşmesine yönelik olanakların sağlanması yönündeki faaliyetlerin yetersiz olduğu görülmektedir. Yönetel değerleri ifade eden yirmi beş faktör içerisinde beş üzerinden 1.68 aritmetik ortalama ile spor, piknik, eğlence vb. en düşük seviyede yer alırken, yine 2.13 aritmetik ortalamayla lojman, giyecek, yiyecek, yakacak vb. olanaklar en düşük seviyede ikinci sırada yer almaktadır. Diğer taraftan yöneticilere bu faktörlerin karşılanma düzeyin ne olması gerektiği sorusu yöneltilmiştir. Soruya verilen cevaplar neticesinde toplam 25 faktör içerisinde spor piknik, eğlence vb. sosyal faaliyetlerin 3.79 aritmetik ortalama ile en düşük seviye sıralamasında ikinci olduğu ve yine lojman vb. olanaklarla ilgi faktörün de 3.98 aritmetik ortalama ile en düşük sıralama seviyesinde dördüncü olduğu görülmektedir. Özetle ifade etmek gerekirse, iş ve özel yaşamın bütünleşmesine yönelik faaliyetlere kurumlar tarafından en az değer verildiği gibi yöneticilerin bu faaliyetlere yönelik beklentilerinde de bir artış olsa da diğer faktörlere oranla en alt seviyelerde kalmaktadır. Bu da bize hem kamu ve hem de özel sektör kurum ve kuruluşlarında Japonlardakine benzer kurumsal bir bütünleşmenin olmadığını göstermektedir. Ayrıca Özen'in 1996 yılında yaptığı araştırmanın bulguları da dikkate alındığında yöneticilerin "makam arabaları, özel park yerleri, kurum içerisindeki statüsüne göre farklı dinlenme tesislerinin olması, yemekhanelerin astlarınkinden ayrı olması ve iş toplantıları hariç yöneticilerin astlarla bir araya gelmekten kaçınması" iş ile özel yaşamın birleşmesinin çok uzak olduğunun göstergeleridir.

SONUÇLAR

Yönetimin temel ilkeleri evrensel bir nitelik taşımaktadır. Ancak bu temel ilkeler her toplumda istenilen başarılı sonuçlar vermemektedir. Bunun temel nedeni evrensel olarak kabul edilen yönetim ilkelerinin, uygulandığı toplumun kültürel değerleri ile uyumlu olmamasıdır denilebilir. Çünkü kültür, bir toplumun yönetim tarzını, siyasetini, sanatını, teknolojik gelişimini, siyasi rejimini, hukuk yapısını, kurumlarını vb. etkilediği gibi bunlardan da etkilenmektedir. Örneğin ülkemizdeki merkeziyetçi yapı ve otoriter yönetim anlayışı tarihi kültürel mirasımızın bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcut yönetsel değerlerimizin temelinde kültürel niteliklerimizin etkisinin olduğu, bu çalışmanın kavramsal boyutunda ortaya konmuştur. Diğer taraftan Japon Z teorisi olarak isimlendirilen Japonların yönetsel değerleri de o toplumun kültürünün bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu teori Japonya'da başarılı bir şekilde uygulanma imkânı bulurken, başka bir toplumda ancak o toplumun kültürel özelliklerinin dikkate alınması ile başarılı olabilmektedir. Görüldüğü gibi kültür ve yönetim aynı madeni paranın iki yüzü gibidir. Biri olmadan diğeri anlaşılamaz. Buradan hareketle bu çalışmada, Türk kültürünün bir ürünü olan yönetsel değerlerimizin Japon kültürünün ürünü olan Z teorisine ne kadar yakın olduğu ya da olmadığı çeşitli araştırma sonuçları da dikkate alınarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak Türk yönetsel değerlerinin Türk kültürü ile ilişkili bir görünüm sunduğu ve Japon Z Teorisinin değerlerini yöneticilerimizin benimsemekten ya da uygulamaktan uzak oldukları görülmektedir. Bu sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür.

Türk Yönetim Tipi

- Merkeziyetçi yapı
- Otoriter yönetim
- Bilimsellikten ve bilgi edinmekten yoksun yönetim
- Hizmet sunumunda eş-dost ilişkisinin ön plana çıkması
- Değişikliklere direnme
- Stratejik planlama yapmaktan ve geliştirmekten uzak olma
- Yetki devrine sıcak bakmama
- Bireysel sorumluluk
- Sorumluluktan kaçma
- Kararları üst makamlar alır
- Biçimsel denetim
- Gizlilik
- Uzmanlaşmaya dayanmayan kariyer
- Statü sembollerine önem verme (araba, lüks çalışma odaları vb.)

Japon Yönetim Tipi

- Âdem-i merkeziyetçi yapı
- Katılımlı demokratik yapı
- Bilimsel yönetim ve sürekli bilgi edinme
- Hizmet sunumunda objektif olma
- Değişikliği destekleme
- Stratejik planlama ve strateji geliştirmeye önem verme
- Yetki devrini teşvik etme
- Kolektif sorumluluk
- Sorumluluk alma isteği
- Kolektif karar alınır
- Biçimsel olmayan denetim
- Açıklık
- Uzmanlaşmaya dayalı kariyer
- Statü sembollerine önem vermeme

- Ast – üst arasında etkili bir iletişimin sisteminin olmaması
- Genel olarak bireysel başarıya dayalı bireysel ödöl sistemi
- Hızlı değerlendirme ve terfi
- İş güvencesinin olmaması
- Hemen her konu ile ilgili komisyon oluşturma ve toplantı yapma
- Üst yönetim rutin işlerle uğraşır
- İş ve özel hayatın tam olarak bütünleşmemesi
- Örf ve adetlere bağlılık
- Etkili bir iletişim sisteminin varlığı
- Grup ödölü (eşit ödöl) sistemi
- Yavaş değerlendirme ve terfi
- Yaşam boyu iş güvencesi
- Sadece önemli konularla ilgili toplantılar yapma ve karar alma
- Üst yönetim strateji geliştirir
- İş ve özel hayatın bütünleşmesi
- Örf ve adetlere bağlılık

KAYNAKÇA

ACUNER, Taner; TÜNAY İlhan (2002), "21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı", *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs, Akdeniz Üniversitesi İİBF, Yayın No: 4, Antalya, ss. 3-19.

AKDOĞAN, Asuman (2000), "Kayseri'de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri", *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, ss. 51-61.

ALSTON, Jon P. (1984), "Japon Ödüllendirme Sistemi", (çev.) Gürkan Ayaç, *Verimlilik Dergisi*, C. 13, S. 3, Ankara, ss. 101-108.

AŞKUN, İnal Cem (1979), "Yönetim ve Örgüt Sorunlarımızın Kargaşa Yaratıcı Genel Boyutları", *Eskişehir İTİA Dergisi*, C. XV, S. 2, Eskişehir, ss. 1-18.

BERBEROĞLU, Güneş N. (1986), "Japon İşletmelerindeki Yönetim ve Yöneticilik Uygulamalarının Japon Toplum Yapısı İçerisinde İncelenmesi", *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.4, S. 2, Eskişehir, ss. 167-185

BÜYÜKKULU, Ali Rıza (1998), *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, No. 240, İstanbul.

CAN, Halil (1981), "Türk Özel ve Kamu Kesimi Yöneticilerinde Başarı, Erk ve Bağlanma Güdülerini Yönünden Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Yönetim Psikolojisi II*, TODAİE, Ankara, ss. 254-267.

CAN, Halil (1992), *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara.

ÇAĞLAR, İrfan (2001), "Yönetim - Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 3, S. 3, ss. 125-148.

ÇULPAN, Refik (1975), "Görev Güçleri ile Yönetim", *Hacettepe Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 1-2, Ankara.

DAFT, Richard L. (1991), *Management*, Second Edition, The Dryden Press, Orlando.

DİLBER, Mustafa (1981), "Türk Özel Kesim Endüstri Yöneticilerinde X ve Y Kuramları Açısından Güdülenme", *Yönetim Psikolojisi II*, TODAİE, Ankara, ss. 268-283.

DİLBER, Mustafa (1981), *Yönetimsel Davranış*, Boğaziçi Üniversitesi İİBF, İstanbul.

ERBAY, Yusuf (1997), "Bürokrasi, Bürokratizm ve Ülkemizde Bürokrat - Siyasetçi İlişkileri", *Yeni Türkiye*, Yıl 3, S. 13, Ocak - Şubat, Ankara.

ERDOĞAN, İlhan (1975), "Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması Etkisi", *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 4, S. 1, İstanbul, ss. 241-256.

ERGENELİ, Azize (1996), "Örgütsel Etkinlik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi", *A.Ü. Sosyal Bilgiler Fak. Dergisi*, 50/1-2, Ankara, ss. 187-199.

ERGENELİ, Azize; SELVİN, Selda Kulen (2002), "Kültürler Arası İş Değerleri Etkileşimi: Japon, Kanadalı ve Türk Ortaklı Şirketlerde Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 20, S. 1, Ankara, ss. 37-57.

EROĞLU, Feyzullah (1982), "Türk Kültüründe Motivasyon", *Atatürk Üniversitesi İşletme Dergisi*, C. 5, S. 3-4, Erzurum, ss. 187-221.

EROĞLU, Feyzullah (1996), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.

GÖKÇE, Orhan ve diğerleri, (2003), *Davranış Bilimleri Ders Notları*, (Editör) Orhan Gökçe ve Ata Atabey, 2. Baskı, Konya.

GÖKÇE, Orhan; ŞAHİN, Ali (2002), "21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri", *S.Ü. İ.İ.B.F. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, S. 3, Konya, ss. 1-27.

GRIFFIN, Ricky W. (1996), *Management*, Fifth Edition., Houghton Mifflin Company, Boston.

GÜNAYDIN, Hasan (2002), *Japon Tarzı Yönetim ve Kalite Çemberi*, Milenyum Yayınları, İstanbul.

GÜVENÇ, Bozkurt (1980), *Japon Kültürü*, Ankara.

GÜVENÇ, Bozkurt (1991), *İnsan ve Kültür*, 5. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

HEPER, Metin (1973), "Osmanlı - Türk Devletinde Bürokrasinin Siyasal Rolü: Kamu Yönetimi Kuramı Açısından Bazı Gözlemler", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 6, S. 2, Haziran, Ankara.

İŞCAN, Orhan (1988), "Japon Yönetim Prensipleri", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 7, S. 3-4, Erzurum, ss. 131-137.

İŞÇİ, Metin (2000), "Kültürümüzün Uluslararası Boyutları", *S.D.Ü. İİBF Dergisi*, C. 5, S. 2, Isparta, ss. 35-47

KAFESOĞLU, İbrahim (1987), *Türk Bozkır Kültürü*, TKE Yayınları, Ankara.

KUMKALE, Tahir Tamer (1996), *Türklerde Motivasyon, İnsan Mühendisliği İnsan Kaynakları Yönetimi*, Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, Harp Akademileri Basımevi, İstanbul.

MARDİN, Şerif (1994), *Türkiye'de Toplum ve Siyaset, Makaleler - 1*, Derleyenler: Mümtazer Türköne ve Tuncay Önder, İletişim Yayınları, İstanbul.

MCGREGOR, Douglas (1970), *Örgütün İnsan ilişkileri Yönü*, (çev.) Doğan Energin, ODTÜ İdari Bilimler Yay. Ankara.

MOUZELIES, Nicos P (1975), *Organization and Bureaucracy*, An Analysis of Modern Theory, London.

OKAY, Ayla (2000), *Kurum Kimliği*, 2. Basım, MediaCat Yayınları, Ankara.

ÖKTEM, M. Kemal (1991), "Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X ve Y Kuramları Üzerinde Bir Alan Araştırması", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 24, S. 3, Ankara, ss. 45-62.

ÖZEN, Şükrü (1996), *Bürokratik Kültür 1: TODAİE*, Yayın No: 272, Ankara.

ÖZTÜRK, Azmi (1998), *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*, Nobel Kitabevi, Adana.

SUIÇMEZ, Halit (1991), "Japon Verimlilik Harçketi", *Verimlilik Dergisi*, 1991/4, Ankara, ss. 51-64.

ŞENCAN, Hüner (1985), "*Türk Tipi Etkileşim: Ağabeylik ve Üstatlık Sistemi*", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 14, s. 1, İstanbul.

ŞİMŞEK, M. Şerif (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Yenilenmiş 4. Baskı, Konya .

ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan (1998), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınları, Ankara.

TUTUM, Cahit (1995), "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", *Yeni Türkiye*, Yıl 1, S. 4, Ankara, ss. 133-145.

US, Öznur (1973), "Memurluk Prestiji", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 6, s. 3, Eylül, Ankara.

ÜÇOK, Tengiz (1989), "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 4, S. 1-2, İzmir, ss. 308-323.

WILLIAM, Ouchi (1989), *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* Çev: Yakut Güneri, İlgı Yayınları, İstanbul.

YAKABE; Katsumi (1985), "*Japon İstihdam ve Ücret Sistemi*", Çev: İ. Atilla Dicle, *Verimlilik Dergisi*, C. 14, s. 3, Ankara.

YAZICI, Erdinç (2002), "Yüzyılda Gelenekten Moderniteye Türk Sosyo-Kültürel Yapısında Gözlenen Değişmeler", *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 4, S. 2, Ankara, ss. 223-245.