

Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma

İrfan ÇAĞLAR*

Globalization has lead to new dimensions in the field of the international technics, economic and cultural relations. Thus, the development of information technologies, the variety of communication networks, and the increasing efficiency of the international by humanitarian and culturally dimensioned relations brought about the culture concept and cultural differences for us. As a consequence of this fact, Nations have become more aware of this cultural pluralism with the help of the globalization. This awareness has caused the firms, especially indifferent geographical places and in different cultural atmospheres to deal with the issue more intensively.

The increase of the cultural difference dimension has accelerated the notion of the inaccessibility with the rules and the codes coming from the 'individuals and societies' outside world. The cultural separation has also put forward the fact that the organization and the management dimension with the foreign sources do not always make it possible for the businesses to reach the efficient target that is needed.

These explanations make it clear that the countries that have established their own cultural system and appropriate management system will be much more efficient in the global market competition and will be able to conform to the international values more easily. As in the Japanese model, it is high time for the Turkish firms and the management units to adopt a notion that is in harmony with the Turkish culture and it. Own people This management notion, in the framework of contemporary international values should be revised and the "T" model should be put into practice. By this way, it is considered that the sources of a country will be used in an efficient way.

1. Giriş

Globalleşme dünyada eskiye oranla sınırların geçirgenliğini artırmıştır. Artan bu geçirgenlik; bir yandan küresel Pazar sürecine ivme kazandırırken, diğer yandan da uluslar arası teknik, ekonomik ve kültürel ilişkilere yeni anlamlar yüklemiştir. Böylesi bir gelişmenin doğal sonucudur ki bugün; bilgi teknolojileri hızla gelişmiş, iletişim kanalları çeşitlenmiş ve ülkelerarası insani-kültürel ilişkiler olağanüstü boyutlara ulaşmıştır. Gelişen uluslararası insani-kültürel boyutlu bu ilişkiler, beraberinde insanlığın gündemine kültürel farklılıkları da taşımıştır. Böylece,

* Doç.Dr., Gazi Üniversitesi, Çorum İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi.

uluslar küreselleşmenin sayesinde kültürel çeşitliliğin farkına daha fazla varmışlardır. Dünyada çok çeşitli kültürlerin varlığının farkına varma; özellikle farklı coğrafyalarda ve kültürel atmosferlerde çalışmak durumunda olan işletmeleri konuyla daha çok ilgilenmeye yönlendirmiştir.

126

Küreselleşmenin artan boyutu, "evrensel kültür değerlerinin tüm dünyaya hakim olacağı ve böylece ortak bir insanlık kültürünün oluşacağı"(SARGUT,1994:141) beklentisini akla getirmiştir. Oysa bu beklenti gerçekleşmemiştir. Çünkü küreselleşme, ulusçuluk eksenli çatışmaları durduramadığı gibi, etnik, kültürel ve ekonomik boyutlu bölgeselcilikle beslenen yapılanmaları da önleyememiştir. Küresel boyutlu Pazar ve rekabet sürecine rağmen AT (Avrupa Topluluğu), NAFTA (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması), APEC (Asya-Pasifik Ekonomik İşbirliği) ve KEİB (Karadeniz Ekonomik İşbirliği) gibi bölgesel yapılanmalar giderek rekabet güçlerini ve belirleyiciliklerini artırmışlardır(YÜKSEL,1999:49-103).

Öte yandan uluslararası ilişkilerde kültürel farklılaşmaların boyutunun giderek arttığı da gözlenmektedir. Örneğin yapılan araştırmalar, Türk toplumunun kültürel boyutta batı toplumlarından önemli ölçüde farklılaştığı vurgulanmaktadır. Bu yüzden, farklı kültürel özellikler gösteren bireylere ya da toplumlara, batıdan kaynaklanan kural ve değerler sistemiyle yaklaşmak, tutarlı bir yöntem olmayabilir(SARGUT,1994:140). Özellikle sanayi kesiminde moda olan Amerikan kaynaklı örgütlenme ve yönetim anlayışlarının işletmeleri istenilen verimlilik düzeylerine çıkarmasının oldukça zor olduğu da tartışılan hususlardandır.

Yukarıdaki açıklamalar akla, "kendi kültürel sistemini ve onun temel kodlarını, tiklerini ya da hassasiyet alanlarını iyi tanıyan , ona uygun yönetim anlayışlarını oluşturan ülkelerin küresel pazardaki rekabette daha etken olabileceği, küreselleşme boyutunda evrensel değerlerle daha kolay uzlaşabileceği" düşüncesini getirmektedir. Zaten bu çalışmanın temel tezini de bu düşünce oluşturmaktadır. Zira, tüm insanların aynı koşullar altında benzer tepkileri gösterdiği belki doğrudur, fakat her kültür, kendi insanları için bir başka kültürden çok farklı koşullar yaratmaktadır. Öyleyse, kültürlerde aynı davranış ilkeleri geçerli olsa'ar bile, yerel koşulların farklı olmasından ötürü, davranış biçimleri ve sonuçta ortaya çıkan sosyal yapılar arasında büyük ayrılıklar olacaktır(OUCHI,1998:17-18). Böyle olunca da, başka bir kültürün insanını verimli yapan, onu çalışmaya özendiren yöntem ve ilkelerin, farklı bir kültürde aynı etkiyi gösterip gösteremeyeceği tartışılabilir(SARGUT,1994:11).

Çalışmada ayrıca; kültürün yönetim anlayışları üzerinde artan etkisi, kültür-yönetim ilişkisinin boyutları, günümüz itibariyle ve tarihi süreç çerçevesinde Türk Kültürünün kazandığı boyutlar ve özellikler ve bütün bunlardan yola çıkılarak ifade edilebilecek olan Türk Yönetim Modelinin olabirliği de test edilecektir. Yine bu yönetim modelinin küreselleşme sürecindeki durumu ve uzlaşma olasılığı da irdelenecektir.

2. Temel Kavramların Tanımı ve Açıklanması

2.1. Yönetim ve Yönetim Fonksiyonları

Yönetim kavramı bir asır öncesinden beri geliştirilmekte olan bir kavramdır. Ekonomik bir amaca yönelik olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden oluşan kaynaklarının en uygun (optimal) biçimde sevk ve idare edilmesini kapsamaktadır(YOZGAT,1984:1).

Yönetim geniş kapsamlı eylemler bütünüdür ve her türlü örgütün faaliyetlerini kendisine konu olarak seçer. İşletmelerin yönetimi bu kapsamın parçalarından biridir. Bu şekliyle yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Böyle üç boyutu ile düşünüldüğünde, süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet veya fonksiyonları; sanat olarak, bir uygulamayı; bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade etmektedir(MUCUK,1997:136).

Yönetimin farklı yanları öne çıkartılarak değişik tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan bir iki tanesinin, farklı bakış açılarının görülebilmesi ve zihinlerde yönetimle ilgili anlamlı bir bütünün oluşturulabilmesi açısından verilmesinde yarar vardır.

Bir tanıma göre yönetim, insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli ve etkin bir biçimde gerçekleştirebilecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir(KOONTZ AND WEIHRIYH,1988:4).

Bir diğer tanıma göre ise yönetim, örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi ve denetimi yoluyla örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşılması faaliyetleridir(DAFT,1991:5).

Bu tanımların ortak noktalarını da veren son bir tanım da şöyle yapılabilir: Yönetim, örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi eylemlerinin tamamıdır(MUCUK,1997:137).

Bu son tanım aynı zamanda bir yönetim eyleminin söz konusu olabilmesi için başvurulması gereken faaliyetleri de içermektedir. Bu faaliyetlere yönetim literatüründe "yönetim fonksiyonları" denilmektedir. Yönetim fonksiyonları, yönetim sürecinin aşamalarını oluşturan faaliyet gruplarıdır. Yönetimin fonksiyonlara bölünmesi düşüncesi Henry Fayol'un çalışmalarının bir ürünüdür. Başlıca yönetim fonksiyonlarının neler olduğu konusunda görüş birliği bulunmamakla birlikte, bu konuda yazarların çoğunluğu Fayol'dan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetimi olarak, bunları yönetimin temel fonksiyonları olarak kabul etmekte; bazı yazarlar bunlara "kadrolama" fonksiyonunu da eklemektedir(KAZMIER,1979:28).

2.2. Kültürün Tanımı ve Çeşitleri

2.2.1. Kültür ve Tanımı

Kültür, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamına alır. İnsanların tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün parçalarıdır. Kültür insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir. Yani kültür, toplumların tarihsel süreç çerçevesinde ortaya koydukları irade ve yaşama biçimidir.

Kültürle ilgili önemli tanımlardan birisi E.B.Taylor'a ait olmaktadır: Kültür, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür(ÇEÇEN,1985:115; TURHAN,1997:37).

Raymond Williams da kültürü dar ve geniş anlamlarda şu şekilde tanımlamaktadır. Dar anlamda kültür; toplumsal etkinliklerin özgüllük taşıyan - dil gibi, sanat üslupları gibi, entelektüel çalışma şekilleri gibi - bütün "kültürel etkinlik katmanlarının üzerinde yer alan, bütün bir yaşam biçimini içeren şeylerdir. Geniş anlamda ise kültür; öncelikle diğer toplumsal etkinlikler tarafından biçimlendirilmiş bir düzenin doğrudan ya da dolaylı ürünü olarak ve tam olarak açıklanabilen bir kültürün içinde yer aldığı "bütün bir toplumsal düzen" şeklinde tanımlanmaktadır(WILLIAMS,1993:13).

Toplumların doğal, toplumsal, dini ve ekolojik koşulları aynı olmayacağı için sahip olacakları kültürel sistemleri de aynı olmayacaktır. Tarihi geçmişi, ırk, din ya da benzer coğrafi koşullara sahip toplulukların kültürel kodlarında pek çok ortak nokta bulmak mümkündür. Bu yüzden bu ülkelerde benzer yönetim modellerinin ya da davranış biçimlerinin kabul görme şansı yüksektir.

İşletmeler, belirli sosyo-kültürel ya da ekonomik çevrelerde kurulurlar. İçinde buldukları çevresel etkilerin en dinamik unsurlarından birisi de şüphesiz kültürdür. Örgütlerin sahip oldukları ve çevrelerince de şekillenen sosyo-kültürel yapıları, değişik ortamlarda çalışmalarını sürdürmeleri, uluslar arası pazar alanında meydana gelen büyük değişimler, örgüt içinde çalışanlar arasındaki kültürel farklılaşmalar, örgüt yöneticileri için kültürün önemini artırmaktadır(YÜKSEL,1989:333-334).

Kültür kavramı, gerçekte, modern bir kavramdır. Kitle iletişim araçları, bu kavramı, toplumun bir özelliği ve yönetme gücü haline getirdiği günden itibaren gerçek bir önem kazanmıştır(MOLES,1983:257). Kültür zaman içinde öğrenme yoluyla, bazen kurumsallaşmış gelenekleri de kullanarak sonraki kuşaklara ulaşır(TOLAN,1975:244). Böylece nesilden nesile taşınarak süreklilik kazanmış olur.

2.2.2. Kültürün Özellikleri

Kültürlerin özellikleri içinde buldukları toplumsal yapıya ve sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel koşullara bağlı olarak değişebilir. Ancak burada kastedilmek istenen evrensel anlamda her kültürde bulunması gereken özelliklerdir. Bunların ifadesinde belli ortak noktalar bulmak ve buna göre bir sınıflama yapmak olanaklıdır. Önemli ortak ve evrensel kültür özellikleri şu başlıklar altında sıralanabilir (LUNDBERG VE D.,1970:121-122; GÜVENÇ, 1991: 101-108; ÇEÇEN, 1984:9; KAĞIÇIBAŞI, 1983:263-273)

a) Kültür öğrenilebilir. Zira kültür, her bireyin doğumundan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır.

b) Kültür tarihidir ve süreklidir. Kültür, bir kuşaktan diğerine geçerek sürekli olma özelliğini korumaktadır.

c) Kültür toplumsaldır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış ve tutumlar, o grubun kültürünü oluşturur.

d) Kültür değişebilir. Kültür değişimleri uyum yoluyla sağlanır. Yani kültürler belirli bir zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum gösterirler.

e) Kültür dinamiktir. Kültür çevresel gelişmelere bağlı olarak gelişir ve canlılığını korur.

f) Kültür, kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler.

g) Kültür, bireyin temel yapısına uydurduğu bir araçtır. Bu ara, onun yaratıcı yeteneklerini geliştirir.

h) Kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.

i) Kültürün en önemli fonksiyonu, toplum fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılaması ve bu yönde belirli bir doyum sağlamasıdır.

j) Kültür sistemi, kavramsal boyutta soyut bir sistemdir.

k) Kültür, bütünleştirici eğilimler taşır.

2.2.3. Kültürün Sınıflandırılması

Kültür kavramı, değişik yazarlarca değişik biçimlerde sınıflandırılmıştır. Ancak, bu sınıflamalarda eksik olan taraf, her yazarın kültürün bir ya da birkaç özelliğini öne çıkartmış olmasıdır. Bu eksikliği ortadan kaldırmak için bütün yazarların kanaatlerini de içine alacak şekilde bir sınıflama şöyle yapılabilir (OUGHİ,1998:45-46;DÖNMEZER,1978:133;KURTKAN,1976:16;HANÇERLİ OĞLU,1986: 250; ERDOĞAN, 1991: 122; EROĞLU, 1998:8).

a) Genel Kültür ve Alt Kültür.

Bir ülke veya ulusun kültürü genel kültürünü oluşturmaktadır. Genel kültür içindeki kültür farkları ne derece derin olursa, bunlardan değişik alt kültürler meydana gelebilir.

Alt kültür ise, kendisine özgü değerler, tutumlar, tavırlar kısaca sosyal ve yapısal değişkenlikler biçiminde kendisini gösterir. Ancak alt kültürler, genel kültürden kısmen farklı olabilir ve bu farklar genel kültüre her zaman zarar vermez.

b) Maddi Kültür ve Manevi Kültür.

130

Aynı zamanda uygarlık adı da verilen maddi kültür; yapılar, teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi öğelerden oluşur ve insanın kendi eseri olan çevre koşullarının sonucudur.

Manevi kültür de, bir milleti millet yapan ve onun özünü belirleyen örf, adet, davranış, inanç, tutum ve değerlerin oluşturduğu hayat tarzıdır.

c) Karşı Kültür.

Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan, aile okul ve diğer kurum ve kuruluşlar, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla aktarılan, bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlara karşı kültür denir.

d) Örgüt Kültürü.

Örgüt Kültürü, bir dizi sembol, tören ve mitten oluşur. Bütün bunlar o kuruluşun inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır. Bu alışkanlıklar, normalde soyut kalabilecek fikirleri somut hale, yeni bir eleman için anlam ve etkisi olan canlı bir bünyeye dönüştürür.

Günümüzde işletme kültürü kalite, verim, örgütlenme ve rasyonel planlamalara yönelen bir felsefi bakış açısını gündeme getirirken, mükemmellik, dayanışma, sevgi, birliktelik gibi bazı ahlak normlarının da benimsenmesinin - itici bir unsur olarak- kabul etmektedir. İş ahlakı ve etika bu ortamda güç kazanmakta ve yükselmektedir(TÜRKDOĞAN,1998:8).

Son yıllarda dikkatleri üzerinde toplayan diğer bir liderlik alanı olan şirket kültürüdür. Şirket kültürü davranışlara, hareketlere, tavırlara ve örgüt personelinin beklentilerine işaret eder. Her teşebbüs işleri yapmada kendi kültürüne ve tarzına sahiptir. Örgüt değerleri bu kültürün merkez noktasındadır(HODGETTS,1997:338).

Bir örgüt kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Ve şöyle tanımlanabilir: "Örgüt kültürü, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınınca oluşturulan, inançlar, değerler, duygu ve düşünceler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır"(ERDOĞAN,1975:13).

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgüt kültürü; örgütü oluşturan yapıyı, ilişkileri ve bireysel davranışları önemli ölçüde etkilemekte, hatta bunlar üzerinde dönüştürücü etki sağlamaktadır.

2.2.4. Kültürün Unsurları

Toplumlararası kültürel farklılaşmanın temelinde kültür unsurları denilen olgular vardır. Bunların her toplumdaki anlaşılma ve yorumlama biçimi farklıdır. Bu yüzden kültür unsurlarının sıralanmasında da bir birliktelik yoktur. En geniş ve en çok kabul gören sınıflama; teknolojik unsurlar, sosyolojik unsurlar, duygusal ve estetik unsurlar, ideolojik unsurlar şeklinde yapılabilir (WHITE, 1959:6-7; KONGAR, 1981: 323; DÖNMEZER, 1978:126; EROĞLU, 1998: 111-112).

a) Teknolojik Kültür Unsurları

Teknoloji, doğayla mücadele araçları ve mimari eserler, yönetsel organizasyon şekilleri gibi teknik, maddi ve fiziki değerleri içine alır. Buna göre, toplumların düzenlediği ekonomik faaliyetler, imalat veya üretim biçimleri ve çeşitli aletlerin kullanılması, başka bir ifade ile nesnel olarak aletler ile insanlar arasındaki bütün ilişkiler, kültürün teknolojik-maddi elemanlarının önemli bir kısmını oluşturur.

b) Sosyolojik Kültür Unsurları

Kişilerin, belirli gruplar ya da topluluklar içerisinde yaşamasından dolayı ortaya çıkan, dil, din, ahlak, hukuk, eğitim, örf ve adetler, çeşitli sosyal kurumlar ve bir çok değer yargıları, diğer bütün genel normlar gibi unsurlar, kültürün birer sosyolojik ve manevi elemanlarını meydana getirirler. Bunlar içinde en önemlilerinden birisi de dildir. Dil, kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Bu temel eleman, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelemesine yardımcı olur.

c) Duygusal ve Estetik Kültür Unsurları.

Bu kavram içerisinde, insanların sübjektif yönlerini oluşturan ve daha çok çeşitli tutum ve duygularına hitap eden kültür elemanları girmektedir.

d) İdeolojik Kültür Unsurları

Kültür sistemi içerisindeki fertlerin ve çeşitli sosyal grupların, fikirleri, inançları, kanaatleri, felsefeleri, ilkeleri, zihniyet ve dünya görüşleri ile ilgili yönleri, çoğunlukla bu politik-ideolojik kültür elemanları kapsamında yer almaktadır. Bu çerçevede, toplumsal ve siyasi gücün dağılımı, toplumsal egemenliğin yapılanması, ülke kaynaklarının paylaşılması gibi hususlar ideolojik kültürün önemli unsurlarıdır.

Yukarıda genel başlıklar içerisinde ifade edilmek istenen kültürel değer ve unsurlar, belli kültür atmosferinin ortak kodlarına sahip olmayan toplumlar için farklı tarzlarda ortaya çıkacaktır. Çünkü bunlar aynı zamanda toplumun içinde bulunduğu kültürel, sosyal ve ekonomik koşullar tarafından da etkilenirler.

3. Yönetim - Kültür İlişkisi

Kültür, modern işletme yönetiminin göz ardı edemeyeceği faktörlerden biridir. Kültür, işletmeleri saran çevre şartlarının en önemlilerinden biri olması sıfatıyla, işletmelerin bu çevre şartlarına uyum sağlamaları bir zorunluluktur. Böylece kültür,

işletmeye zarar vermekten ziyade onu, verimliliği artırmak için kullanmak noktasında önemli bir araç haline getirilmelidir(DAVIS and BLOOMSTROM, 1966: 319).

132

Kültür doğrudan insanların davranışları ve kişiliği üzerinde etkili olan bir kurumdur. Kişilik-kültür ilişkisinde genellikle aktif olan unsurun kültür olduğu üzerinde pek çok yazar hem fikirdir. Kişilik yapıyla alakalı olduğu kadar, kültür tarafından da önemli oranda etkilenip şekillendirilebilir(GÜNAY, 1995: 75). Yönetim, kişilerin toplu buldukları mekanlarda ve topluluğu ifade eden gruplar için geçerli olan bir eylemdir. Birden çok kişinin davranışlarının toplamı olarak kabul edilebilecek, grup eylemleri, grubun sahip olduğu kültüre göre şekillenecektir. Bu şekillenmede hiç şüphesiz, grubu temsil eden bireylerin kişiliklerinin de etkisi vardır. Ancak, önemli olan grubun ait olduğu kültürel kimliktir. Bu kimliğe göre oluşan davranışlar, zaman içerisinde bireylerin ve ait oldukları grubun kişilikleri haline dönüşür.

Kültür, aynı zamanda grup hayatını da düzenler ve grupsal yaşamda, insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde kullanacakları yerleşmiş örnekleri oluşturur. Belirli bir toplumda yaşayan insanların sosyal ihtiyaçlarının tatminini sistematize etme fonksiyonunu gören kültür, toplum ve grup içinde çıkabilecek problemlere karşı çözüm yollarını içerir(OKTAY, 1996: 93).

Hatta kültür, toplumda bireyler için bir yaşama şeması ve yaşama deseni oluşturur. Bu şema yolu ile toplumlar ve bireyleri, neyi nasıl yapacaklarını ve ne şekilde davranacaklarını kültür kalıpları sayesinde öğrenebilir. Böylece kültür; sosyal kişiliğin oluşmasına katkıda bulunarak, toplumları oluşturan farklı kişilik ve kimlikleri ifade eden bir yapıyı da ortaya çıkarır (FICHTER, T.y:136-137).

Bireyin davranışları üzerinde etkili olan ve kişiliğini şekillendiren kültür, yönetim üzerinde de etkili olmaktadır. Özellikle işletmelerin, uluslararası boyut kazanması, sosyal çevreyi ve personeli tanıma zorunluluğunu daha da artırmıştır. Günümüz yöneticisi, çabalarını sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı fertlerin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Kişi davranışlarının önceden bilinmesi, toplumun çeşitli özelliklerinin tanınması, kişi ve toplumun kültürünün bilinmesiyle olur. Bu sebeple işletmeci (veya yönetici), çalışma şeklini toplumun kültürüne ayarlamak gereğini duyar (TOSUN, 1971: 9-15).

Kültrün yönetim üzerindeki etkisini, günümüz yönetim bilimcileri, "yönetim kültüre bağlıdır" sözüyle ifade ederken, bu nedenle, yönetim uygulamalarının farklı toplum ve çevrelerde değişik olacağı düşüncesini de paylaşmaktadırlar. Gonzales ve McMillan'ın bulgularına göre yönetim, doğrudan kültüre bağlıdır (ERDOĞAN, 1991:128).

Yöneticiler yönetim eylemlerini bir takım bölümler ya da bölümlenmiş faaliyetler grubu ile gerçekleştirirler. Buna yönetim fonksiyonları denir. Yönetim

fonksiyonları her kültürel ortamdaki örgütler için aynıdır. Ancak, uygulama biçimleri değişiktir. Bu biçimsel farklılık, kültürler arasında yönetim farklılığını doğurur. Kültürdeki inanç ve değerlerin durgun veya değişik olmasına göre, fonksiyon, prensip ve yönetim felsefeleri kabul edilir veya edilmez. Kabul edilirse kültürel kalıpların şekillendirdiği kültür eksenli yönetim davranışları kurumsallaşır. Aksi takdirde yerini başkaca davranış ve yönetim prensiplerine bırakır(ERDOĞAN, 1991: 128).

Yönetimin üzerinde ciddi oranda dönüştürücülük etkisi bulunan kültürün, yönetim üzerindeki etkisini günümüz açısından artıran bazı faktörler vardır. Bu faktörleri şu başlıklar altında sıralamak mümkündür (TOSUN, 1990: 149-151):

- a) Örgütlerde insan ögesinin oransal olarak artması.
- b) Toplumsal ve sosyal alanda demokratik ve insancıl (hümanist) değerlerin gittikçe önem kazanması.
- c) Günümüzde hızla ortaya çıkan gelişim ve değişim temposu.
- d) Bölge ya da ülke gibi çok büyük toplumsal sistemde ve örgütsel yapılarda gündeme gelen kalkınma ve reform hareketlerinin ivme kazanması.
- e) Uluslararası sermaye ve işgücü hareketinin ve uluslararası ekonomik, toplumsal, siyasal ve askeri işbirliği çalışma ve çabalarının yoğunlaşması.

Yine Pascale ve Athos'a göre organizasyonda kültürel tavırlardan doğrudan etkilenen yedi yönetim ögesi bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (PASCALE and ATHOS, 1982:122-130):

Strateji: Belirlenen amaçlara ulaşmak için zaman içinde işletmenin kıt kaynaklarını kullanmaya yönelik plan ya da eylem tasarıları.

Yapı: Örgüt şemasının özelliğinin belirlenmesi (işlevsel, merkezileştirilmiş vb.).

Sistemler: Çeşitli toplum biçimleri, raporlar gibi işlemlenmiş ve rutin süreçler.

İşgören: İşletme içindeki önemli personel kategorilerinin oransal dağılımı.

Stil: Önemli yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşma çabası içinde nasıl bir davranış sergiledikleri ve örgütün kültür stili.

Beceriler: Anahtar personelin ya da işletmenin bir bütün olarak en iyi yaptığı işler.

Üst Amaçlar: Örgütteki insanlar tarafından paylaşılan önemli kavramlar ve değerler, örgütün üyelerine ilettiği yol gösterici kavramlar.

Pascale ve Athos, bu öğeleri "sert" ve "yumuşak" öğeler olarak ayırıyorlar. Strateji, yapı ve sistemler sert öğeler olarak değerlendiriliyor. Çünkü, bunlar somut, kaleme-kağıda gelen ve belirlilik içeren kavramlardır. Geriye kalan dört öge, işgören, stil, beceriler ve üst amaçlar ise yumuşak öğeler olarak tanımlanıyor. Bunlar

temelde soyut özellik taşıyan ölçülmesi zor kavramlar ve önemli ölçüde de belirsizlik içermektedirler(THOMAS and WATERMAN, 1995 : 41-43).

134 Bu ve buna benzer nedenler, kültürün yönetim üzerindeki etkisini artırmaktadır. Kültür olgusunun yönetsel faaliyetlere daha sık konu olması, onun yöneticiler tarafından daha fazla ciddiye alınması gibi bir sonuç doğurur. Böylece yöneticilerin yönetim anlayışları, çalışanlarla olan ilişkileri ve dünyaya bakış açısı, sahip olduğu kültürel kodlara ve kültürel hassasiyet alanlarına göre sertlik ya da yumuşaklık kazanır.

Eğer, yöneticinin ait olduğu kültürel yapı çok sert ve tutucu değilse, yöneticinin kültürel kodları, yeni organizasyon ve yönetim kalıpları içinde oldukça derin bir değişikliğe uğrayabilir. Ancak, bazı kültürlerin böyle bir esneklik ve yumuşaklığa sahip oldukları, diğer bazılarının bu uyum ve ahenk (koordinasyon) niteliğinden yoksun buldukları bilinmektedir. Bu ikinci kültürlere en iyi örnek Japon Kültürüdür. Japonlar, kültürel değer sistemlerine o kadar bağlıdır ki, Batı yönetim ilkelerinden yararlanırken, onları kendi kültürel yapılarına uyacak biçimde kendilerine uydurmaya gayret göstermektedirler (THOMAS and WATERMAN, 1995 : 157-158).

Bütün bunlardan sonra; kültürün, örgütlerin yönetimini tanzimde, grupların davranışlarının yöneltilmesinde ve örgütlerin kendilerine has kültürel kişilik ve kimlik kazandırılmasında önemli bir yeri olduğu söylenebilir.

4. Türk Kültürünün Özellikleri Saptanması

Kültür, tarihi süreç içerisinde, nesilden nesile aktararak süreklilik kazanır. "Türk Yönetim Modeli"nin temelini oluşturan "Türk Kültürü" de, aynı şekilde günümüze ulaşmıştır. Takdir edilir ki, tarihi süreç içerisinde pek çok değişim ya da dönüşümlere uğrayan Türk Kültürünün, günümüzde de, çağın koşulları ve gereksinimleri doğrultusunda anlam ya da kapsam değişikliklerine uğrayacağı kabul edilmelidir. Durum böyle olunca, Türk Kültürünün özelliklerinin saptanması çalışmasını iki boyutta ele almak daha doğru olacaktır. Bu iki boyut; tarihi süreç içerisinde Türk Kültürünün oluşumu ve günümüz koşullarında Türk Kültürünün oluşumu şeklinde ele alınabilir.

4.1. Tarihi Süreç Çerçevesinde Türk Kültürünün Oluşumu

Türk Milleti yaklaşık 5000 yıllık bir tarihi geçmişe sahiptir. Bu tarihi süreç içerisinde Türkler, pek çok yerde, pek çok devlet kurmuş, pek çok medeniyet ya da kültür alanlarının oluşumuna öncelik etmiştir. Selçuklu, Osmanlı ve Türkiye Cumhuriyeti dönemleri hariç tutulursa, diğer dönemlerin çoğunda göçebe ağırlıklı bir hayata sahip olan Türk Milleti, yaşamının büyük bir kısmını Orta Asya bölgesinde geçirmiştir.

Orta Asya döneminde Türkler, büyük bir coğrafya parçasında, kabileler halinde ve farklı bölgelerde yaşıyorlardı. Bu yaşam biçiminin kendine özgü zorlukları vardı. Bu zorlukların üstesinden gelerek yaşamı devam ettirme isteği, Türkleri, o bölgenin coğrafi, jeo-politik koşullarına uygun bir yönetim modelini kurmaya sevketti. Bu modelin dayandığı temeller ve modelin ürettiği toplumsal davranış biçimlerinin, bölgenin coğrafi yapısından etkilendiği söylenebilir.

135

Sosyal olayları; ferdin sosyal davranışları seviyesinde, sosyal grupların davranışı seviyesinde ve sosyal organizasyonların veya kurumların davranışları seviyesinde olmak üzere üç ayrı seviyede incelemek mümkündür (KRECH and CRUTCHFIELD, 1990: 13).

Bu üç ayrı seviyede davranışın zorunlu olarak bir fiziki tabiatta ya da coğrafyada meydana geldiğini ve bunların hepsinin birbirini etkileyerek, kendine özgü bir kültürü oluşturduğunu söylemek fazla abartılı olmaz. Her kültürün oluştuğu ve belirli sınırlarla ifade edilen bir alan vardır. Bunun adı da yurttur.

Ünlü İngiliz tarih felsefecisi Arnold Toynbee; büyük kültür sistemlerinin kendine has bir kültürü oluşturmasında gerekli olarak gördüğü üç unsurun başında, "ne çok çetin ne de çok elverişli olan bir coğrafi çevrenin şart olduğu" ifadesiyle yukarıdaki tespiti doğrulamaktadır (SOROKIN and TOYNBEE, 1964: 25).

İşte coğrafyanın ve jeo-politikanın(*) kültür üzerindeki bu etkisi, Orta Asya'ya Türk Kültürünün oluşumunda eşik noktası görme misyonunu yüklemiştir. Bu bölgede yaşamının Türkler açısından iki güçlüğü bulunuyordu. Birinci güçlük, kabile tarzında ve bir arada yaşayan toplulukların, boylarının varlığını ve ekonomik güçlerini koruyabilmek için sürekli hareket halinde bulunmalarından kaynaklanan, yabancı mekanlarda yaşama zorunluluğuydu (ÖGEL, 1978: 1-98). İkinci güçlük ise, yerleşik bir medeniyete sahip sınır komşu Çin'in ekonomik kazanım olarak gördüğü ve Türklerin yaşadıkları bölgeleri de içine alan tarihi ipek yolunun varlığıydı (KAFESOĞLU, 1987: 114).

Bu iki tehdit unsuru, bölgede Türk topluluklarının birinci tehdidi ortadan kaldırıp güvenlik içinde bir arada yaşamak ve ikinci tehdide karşı direnme odağı oluşturabilmek için kendi şahsına özel bir devlet yönetim mantığını üretmelerine neden olmuştur. Bu mantığın temelinde ye alan husus ise, boy halinde ve asabiyet duygusuyla dolu bir biçimde yaşayan Türklerin, kendine has bir sosyo-politik yapıyı (devleti) realize etmelerine zemin hazırlamak olmuştur. Jeo-politik korku ve diğer coğrafi ve toplumsal gerçekler de, bu yapının korunması ve geliştirilmesi noktasında hassasiyet alanları olarak ortaya çıkmışlardır.

* Jeo-Politika, bir toplumun üzerinde yaşadığı, coğrafyanın ve bu coğrafya üzerinde kendisini emniyete almak için kurup geliştirdiği sosyo-politik yapının devamı için savunulmasına inandığı ve vatan olarak kabul ettiği, sınırları belli toprak parçasının, kendi açısından korunmasında, çevresini kuşatan diğer sosyo-politik yapılar için ele geçirilmesinde hayati öneme haiz politik, ekonomik ve dini açıdan vazgeçilemez değeridir.

Söz konusu hassasiyet alanlarının en önemlisi şüphesiz "güvenlik" konusudur. Güvenliğin ana hassasiyet alanı olarak ortaya çıkmasının temelinde göçebe toplum hayatı ile asabiyet duygusu ve yaşanılan mekanın belirsizliklerle dolu olması yatmaktadır (ÖGEL, 1978: 67). Güvenliği sağlamanın en kestirme yolu da şüphesiz güçlü ve dinamik bir ordu yapısı oluşturmaktır. Yani kandaş göçebe Türk boyları kendilerini belirsizliğin bilinmeyen tehditlerinden koruyabilmek için "ordu boy/ordu kabile" tarzında bir teşkilatlanmaya gitmek durumunda kalmışlardır. Bunun için de oldukça hiyerarşik ve disipline dayalı, merkeziyetçi kültür eksikli bir yönetim yapısı oluşturmaları gerekiyordu.

Realize edilen bu kültür kodu ve yönetim modeli, zaman içerisinde aileden başlayarak bir yaşam tarzı haline gelmiş, askeri bir kültürü üreterek asker-millet yapısının temelini oluşturmuştur. Söz konusu askeri yapı toplulukların yönetimi açısından bir proto-tip olmuş ve siyasi ya da ekonomik ilişkilerde bu modelin mantığına göre düzenlenmeye başlamıştır. Bu tür düzenlemelerde meşruiyet ölçüsü olarak da, yine toplumun asabiyet ruhunun, coğrafi ve jeo-politik koşullarının tembihlediği "töre" kavramı kullanılmıştır (DONUK, 1998: 85-86).

Böylece, Türk kağanlar Oğuz/Mete handan itibaren güvenliğin esas alındığı, ordu temelli kabileler birliğinden oluşan disiplinli, oluşum tarzı bakımından da Hunlardan itibaren "merkeziyetçi" ve "töre" ye uygun bir sosyo-politik ve ekonomik yapının kurucusu haline geldiler (KAFESOĞLU, 1987: 150).

Töre; bir ölçüde günümüz açısından düşünüldüğünde yazılı olmayan ancak, hem halk ve hem de yöneticiler üzerinde yaptırım gücü bulunan, pek çok şeyin icrasında doğrudur/yanlıştır şeklinde onay kodunu oluşturan ve geleneksel anlamda sözlü olarak kuşaktan kuşağa taşınan bir nevi hukuk kuralları toplamı olarak kabul edilebilir. Burada Ümit Hassan'ın törenin toplumun tembihlediği kağan anlayışına uygun hareket etmeyen bu en üst otorite de törenin kesin olan hükmünden payını alırdı" ifadesi yukarıdaki tespiti doğrulamaktadır (HASSAN, 1985: 144).

Orta Asya il (devlet) yönetim sisteminde, kağanla birlikte siyasi, kültürel, ekonomik ve askeri meselelerde genel kararlar alan (misyon belirleyen) en yüksek kuruma toy veya kurultay/devlet meclisi" denilirdi (KAFESOĞLU, 1977 : 202).

Bu kurum, Oğuzlarda kağanın beylere ok göndermesiyle toplanırdı. Toplantıda büyük toylar yapılır, ziyafetler düzenlenirdi. Mevkiler (orun), damgalar, semboller (ongun) ve ünvanlar hep burada verilirdi. Kurultay asalet gösterisine dönüşmezdi. Kurultayda kararlar oy birliği ile alınır ve bazen "en basit" (sade-rütbesiz) bir oğuz vatandaşının itirazı ile bozulabilirdi. Buradan Oğuz soyundan gelenin asaletli kabul edildiği kanaatine varılabilir (GÜLER, 1996 : 125-127; NİYAZİ, 1993: 88-91).

Genelde kağanlar tarafından atanan bu kurultay üyeleri uzun tecrübeler sonucu oluşmuş belli kıstaslara göre misyon belirliyor ve bunu uygulamaya koyuyorlardı. Bu kıstaslar; bozkır hayat şartlarını devam ettirmek, Türk boylarının yaşayışına uygun yerleri el altında tutmak, il (devlet) içinde idari birliği korumak, askeri gücü

daima zinde bulundurmak, törenin il (devlet) çapında geçerliliğini ve canlılığını sağlamak ve Türk töresinin yozlaşmasını önlemeye dönük faaliyetlerde bulunmak şeklinde sıralanabilir (KAFESOĞLU, 1987: 69).

Sıralanan kültür özellikleri daha sonraları Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde bürokratik ağırlıklı ve yazılı kuralların hakim olduğu bir yapıyla özdeşleşmiştir. Büyük Selçuklu Devletinde özgün bir gelişme bürokrasisinin yetiştirilmesi için eğitim teşkilatlandırılmıştır. Nizam'ül Mülk'ün kurduğu Bağdat'taki Nizamiye Medresesi bunun tek örneği olarak kabul edilebilir. Ancak bu medreseler tek değildi. Eyaletlerde de bir eğitim hiyerarşisi söz konusuydu. Bilhassa yargı görevi görecekt kadılar buralarda yetiştirilirdi (ORTAYLI, 1996: 147). Buralarda devlet yönetimi ile ilgili olarak diğer bürokratlara da eğitim verilirdi. Daha sonra Osmanlılarda da bu okulların yerini idareci yetiştiren Enderun mektepleri almıştır. Hatta Türk devletleri arasında bürokrasinin en güçlü olduğu dönem olarak Osmanlılar gösterilmektedir.

Yukarıda yazılanlardan hareketle Türk kültürünün temel özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a) Asabiyetçi (Kabile ve boy bağlılığına önem veren)
- b) Güvenlik merkezli (güvenliği her şeyin merkezine koyan ve her şeyin üstünde tutan)
- c) Paylaşımçı (Grup yaşamına endeksli)
- d) Otorite ve töre esaslı (yani merkezîyetçi)
- e) Meşruiyetçi (Yaptığı işleri meşru bir zemine dayama isteği ağır basan)
- f) Bürokratik teamüllere yatkın (Resmi kanun ve kurallara uygun hareket etmeyi önemseyen)

Tarihi şartlarda farklı etkenlerin zorlaması ile oluşmuş olan ve genellikle doğu toplumlarının kültür kodlarıyla örtüşen bu kültürel hassasiyet alanları bir takım dönüşümlere uğrasa da Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde kurumsallaşarak, bazı alanlardaki belirleyiciliğini günümüze taşıyabilmiştir. Böylece, yerleşik kültürel kodlar halinde genetik yapıyla da bütünleşen bu kültürel özellikler, bireysel davranışlarda ve toplumsal yönetim yapısında zaman zaman etkisini göstermiştir (EROĞLU, 1987: 13-17).

4.2. Günümüz Koşulları İtibariyle Türk Kültürünün Oluşumu

Günümüz koşulları itibariyle kültüre yönelik olarak yapılan çalışmalar; kültürel değerlerin; yabancı ülkelerde karşılaşılan kültürel faktörlerin politik ve ekonomik faktörlerden daha şaşırtıcı olduğunu, kültürün gözle görülemeyeceğini, öğrenilmesinin zorluğunu, örgütsel ve örgütlerarası ilişkilerin kültürün içerdiği ulusal değerler sisteminden etkilendiğini ortaya koymuştur (YÜKSEL, 1999: 23).

Kültürel sistemin özelliklerinin saptanmasında en ciddi çalışmalardan birisi Geert Hofstede'nin ulusal değerler sisteminin boyutuna yönelik çalışmasıdır.

Çalışmanın amacı, örgüt ve personelin çalışma ilişkilerinin ulusal değerler sisteminden nasıl etkilendiğini ya da etkilenme biçimini saptamaktır. Çalışma; hem güncel olması, hem karşılaştırma olanağı vermesi ve hem de Türk kültür sisteminin özelliklerini de içermesi bakımından ilginçtir. Hofstede bu çalışmasında, ulusal değerler sisteminin dört boyutunu belirlemiştir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/toplumculuk ve erkeklik/dişilik (sert-sevecen kültür) boyutları olarak sınıflandırılmıştır (HOFSTEDE, 1985: 347-357; HOFSTEDE, 19984: 389-398). Bu sınıflamaya bir de "denetim noktası" boyutu eklenebilir (SARGUT, 1994: 143).

1) Güç Mesafesi.

İnsanların kurumlar, örgütler ve insanlar arasındaki güç eşitsizliklerini ne ölçüde kabul ettiklerini gösterir. Örneğin yüksek güç mesafesi güç eşitsizliklerinin kabul edildiği; düşük güç mesafesi ise insanların güçte eşitlik beklediği anlamına gelir.

2) Belirsizlikten Kaçınma.

Toplum üyelerinin belirsizlik ve karışıklıktan rahatsızlık duyduğunu ve bu nedenle belirlilik ve uyumu sağlayan inançlara destek verdiğini ifade eder. Belirsizlikten kaçınmanın düşük düzeyde olması, açık ve kestirilebilir olmayan durumlara yüksek tolerans gösterilmesinin ifadesidir.

3) Bireysellik ve Toplumculuk.

Bireysellik, sosyal çevreye bireylerin gevşek bir şekilde bağlanmalarını ve bireylerin kendi kendilerinden sorumlu olmalarını ifade eder. Toplumculuk ise, sosyal çevreye sıkıca bağlanma, toplum bireyelerinin birbirlerini gözetmesi ve örgütün üyelerinin çıkarlarını korumasıdır.

4) Erkeklik ve Dişilik.

Erkeklik; başarı, kahramanlık, saldırganlık ve maddi başarıyı ifade eder. Erkek kültürlerde kadın ve erkeğin toplumdaki rolleri kesin çizgilerle birbirinden ayrılmıştır. Dişilik ise, insanlar arası ilişki, tevazu, zayıfları koruma ve yaşamın kalitesine verilen önem gibi değerlerden oluşur.

5) Denetim Noktası.

Denetim noktası bulunduğu yere göre değişmeye gösterdiğimiz tepkiyi belirlemektedir. Denetim noktasına göre toplumlar ikiye ayrılabilirler. İçsellar ve dışsallar. İçsellar; çevrenin geleceğe dönük yararlı enformasyon sağlayan özelliklerine önem veren, çevrelerini geliştirmek için çaba harcayan, başarıya önem veren, becerilerini geliştirmeye eğilimi yüksek olan, sorgulayan ve daha çok bilgi hatırlayan özellikler taşırlar. Dışsallar da tam tersi özelliklere sahiptirler.

Araştırma sonucuna göre, ülkemizdeki insanların sahip oldukları kültürel sistem; yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, toplumcu, dişi ve dışsal gibi özellikler sergilemektedir. Bu çalışma; iyi bir örneklem teşkil etmediği, metodolojinin yetersiz olduğu gibi nedenlerle eleştirilmiş ise de, kültürel farklılıkları

ortaya koyma noktasında halen önemli bir araştırma olarak kabul edilmektedir (YÜKSEL, 1999: 25; SARGUT, 1994: 125-128).

Kültürel sistemin özelliklerinin belirlenmesi konusunda bir diğer çalışma da Boyacıgiller ile Adler tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmada kültürler arası farklılıklar üç farklı boyutta incelenmiştir (BOYACIGİLLER and ADDLER, 1991:262-290).

139

a) Özgür İrade ve Belirlenimcilik.

Özgür irade, bireyin kendi eylemlerinden kendisinin sorumlu olması ve bireyin gelecekteki olayları etkileyebileceği düşüncesine dayanır. Belirlenimcilik ise; denetim noktasının çoğunlukla dışarıda olan ve bireylerin kaderinin Tanrı, yazgı, talih, hükümet, kişinin ait olduğu toplumsal sınıf ya da tarih gibi faktörler tarafından belirlendiği anlayışını esas alır.

b) Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış.

Bireycilik, kişilerin karar vermelerinde ve yaşamlarını düzenlemede kendi özgür iradelerine başvurmalarıdır. Ortaklaşa davranışçılık ise, adından da anlaşılacağı üzere, bireyin kararında ve yaşamını düzenlemede kişisel iradesinden çok ait olduğu grubun iradesine teslim olmasıdır.

c) Geniş Bağlımlılık ve Dar Bağlımlılık.

Geniş bağliamlı kültürlerde, iletişimin taşıdığı anlamları tümüyle kavrayabilmek için dış çevreyi, durumu ve sözsüz davranışların ilettiği mesajları çözebilmek gereklidir. Dar bağliamlı kültürlerde ise, anlam büyük ölçüde söylenene dayanır. Yani yoruma yer verilmez.

Bu özellikler çerçevesinde Türk kültürünün ait olduğu özellikler; belirlenimcilik, ortaklaşa davranış ve geniş bağliamlılık şeklinde ifade edilebilir (SARGUT, 1994: 143).

Yukarıda belirtilen kültür özellikleri çerçevesinde ortaya konan Türk kültür özellikleri ve Türk insanının davranışları konusunda yerli çalışmalar da yapılmıştır. Bu çalışmaların ortaya koyduğu ve pek çoğunun yukarıda ifade edilen özelliklerle örtüştüğü hususlar şu şekilde sıralanabilir (TOSUN, 1990:162-166; TEZCAN, 1987: 186-191; ÇULPAN, 1975: 108; DERELİ, 1975: 12;ŞENCAN, 1985: 127):

- Bilimsel yönetim ve uygulamalara önem verilmemesi.
- Planlı ve düzenli olarak iş görmeye alışkın olmamak.
- Görev, ödev, disiplin ve itaat bilincinin yeterince yerleşmemesi ve dostluk-akrabalık ilişkilerinin ağır basması.
- Merkeziyetçi yönetim geleneğinin terk edilmemesi.
- Değişikliklere direnme eğilimi.
- Danışmanın kişisel kariyer kaybı olarak kabul edilmesi ve danışmaya önem verilmemesi.

· Karar almanın genellikle başkalarına ya da bir üst makama havale edilmesi.

Dikkat edilirse yukarıda sıralanan hususlar daha çok eleştirel anlamdaki yaklaşımları ve Türk kültürünün örgütsel yönetimdeki olumsuz yansımalarını ifade etmektedir. Oysa, Türk kültür sisteminin olumlu yanları da vardır. Sosyal dayanışma, zayıflara yardım, kanaatkarlık, ahde vefa gibi. Bunlar, bir sistem dahilinde ve güçlü iradeye dayanan uygulamalar biçiminde Türk yönetim anlayışına taşınamayan değerlerdir. Söz konusu bu yetmezlik; son yıllara kadar, yerli bir Türk kültür sisteminin ve buna dayalı bir yönetim modelinin olabirliğine olan inancın oluşturulamayışının bir sonucu olarak kabul edilebilir.

140

5. Türk Kültürünün Şekillendirdiği Türk Yönetim Modeli

Üzerine Düşünceler

Çağdaşlaşma çabası içerisinde olan Türkiye'nin de kültürel görecelikten kaynaklanan bazı sorunları vardır. Yapılan araştırmalar, Türk toplumunun kültürel boyutta Batı toplumlarından önemli ölçüde farklılaştığını vurgulamaktadır. Farklı kültürel özellikler gösteren bireylere, Batıdan kaynaklanan kural ve değerler sistemiyle yaklaşmak, tutarlı bir yöntem olmayabilir (SARGUT, 1994: 140).

Özellikle, ekonomik sınırların hemen hemen ortadan kalktığı, çok uluslu şirketlerin ve iletişim teknolojilerinin dünyayı küçük bir global köye dönüştürme çabasına girdiği çağımızda, kültürel farklılaşmaların bireysel davranışlara, çalışan insanın davranışlarına, nasıl yansıdığı konusunda bilgisiz kalmak, büyük yönetim ve örgütlenme yanlışlarına neden olabilir.

Hal böyle olunca; küreselleşmenin sosyo-kültürel alanlarda ortaya çıkabilecek olumsuzluklarını ortadan kaldıracabilecek, toplumun davranışlarını toplumsal süreklilik adına ve toplumun kazanımı için şekillendirecek bir yerli kültür sistemine gereksinim olacaktır. Bu kültür sistemi, aynı zamanda, gelecek için bir rehber, bir kilometre taşı görevi görecektir, tarihsel süreçte oluşan temel kültürel kodlarla toplumun güncel yaşama pratiğini birleştirmede katalizör görevi yapacaktır. Yine söz konusu kültür sistemi, kendi gerçeklerine uygun bir şekilde içselleşerek, kurumsallaşacak ve çevresel dinamiklerin ortaya çıkardığı gereksinimleri daha kolay karşılayabilecektir.

Günümüzde sık sık bir Japon modelinden, bir Amerikan yönetim tarzından ya da bir Alman yaklaşımından söz ediliyorsa, Türk yönetim anlayışından veya yönetim modelinden de söz edilebilir. "Türk Yönetim Modeli" işte budur demek şu aşamada doğru bir yaklaşım olmasa da, bu konuda yapılacak sistemli ve yoğun araştırmaların toplumu Türk tipi bir yönetim modeline götürmesi olasıdır (SARGUT, 1994: 144). Önemli olan böylesi bir iradenin düşünürler ve araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş olmasıdır.

Bir önceki bölümde Türk kültürünün tarihi süreç içerisinde ve günümüz koşullarında olmak üzere iki safhada oluşarak günümüze ulaştığı ifade edildi. Kültür kuşaktan kuşağa aktarılan bir miras olduğu için, bulunduğu noktaya salt içindeki koşulların etkisiyle gelemmez. Bilakis kültür, tarihi süreç içerisinde farklı koşulların ve diğer çevresel etkilerin ortaya çıkardığı bir birikim şeklinde gerçekleşir. Zaten günümüz koşulları itibariyle sahip olduğu ifade edilen özelliklerin büyük bir kısmı, tarihi süreç içerisinde oluşan kültürel özelliklerle örtüşmektedir. Bunları günümüz Türk kültürünün özellikleri açısından kültürel kodları çerçevesinde aşağıdaki gibi değerlendirmek mümkündür.

141

1. Belirlenimcilik.

Belirlenimcilik, denetim noktasının dışarıda bulunduğu ve insanın dış çevresinde gelişen olaylar konusunda fazlaca insiyatif sahibi olmadığı kabulüne dayanır. Tarihi süreç içerisinde de belirsizlikten kaçınılarak güvenliği merkez kabul eden bir kültür yapısı oluşmuştur. Çünkü belirsizliğin riskleri ancak, sıkı güvenlik koşullarının yaratılması ve bunu esas alan bir kültür üretilmesiyle ortadan kaldırılabildi.

2. Ortaklaşa Davranış.

Bu kültürel özellik, bireyin kararında ve yaşamını düzenlemede kişisel iradesinden çok ait olduğu grubun iradesine teslim olmak anlamına gelmektedir. Tarihi süreç içerisinde oluşan kültür yapısında da grup (kabile olarak) yaşama ve kabile (boy) üyelerinin sıkı dayanışması söz konusuydu.

3. Geniş Bağlamlılık.

İletişimde sözsüz davranışların, sembollerin, jestlerin ve gönül iletişiminin esas alındığı bir kültürel özellik. Tarihi süreç içerisinde Türk kültüründe şiir, folklor ve halk edebiyatı ürünleri yoğun bir şekilde kullanılmış ve gelişmiştir. Türk toplumunun, halk edebiyatının en çok geliştiği toplumlardan birisi olduğu söylenebilir.

4. Güç Mesafesi.

İnsanların kurumlar, örgütler ve insanlar arasındaki güç eşitsizliklerini ne ölçüde kabul ettiklerini gösterir. Türk toplumu hem günümüz koşullarında ve hem de tarihi süreç içerisinde daima yüksek güç mesafesini bir kültür kodu olarak üretmiştir. Yani güce bağlanma eğiliminde olmuştur. Örneğin kağanın Tanı'nın elçisi olduğu düşüncesi Türk toplumunu kayıtsız-şartsız kağana itaate sevk etmiştir.

5. Dişilik.

Günümüzde olduğu gibi tarihte de Türk toplumu ve Türk kültürü; şefkatli olma, mecbur kalmadıkça saldırmama, merhametlilik, sadakat, çocuklara karşı sevecenlik, başkalarına karşı duyarlılık, anlayışlılık ve sıcaklık gibi dışı değerleri öne çıkarmıştır. Tarihte bunun pek çok örnekleri vardır.

6. Dışsallık.

Denetim noktası itibariyle olayların nedenini ve çözümünü dışarıda arayan bir kültürel tavır karşısı olan dışsallık, tarihte de Türk kültürünün bir özelliği olmuştur. Katıksız ve sorgulamayan bağlılık, kötülüklerin ve iyiliklerin kısmet olduğunu kabul etme, aşırı merkezîyetçilik (devlete ve kağana bağlılık) v.b. hususlar dışsallığı çağrıştıran kültürel tavırlardan sadece birkaçıdır.

Türk toplumunun sahip olduğu kültürel yapıyı tanımlayan bu özellikler; kültürel özelliklerin yön verdiği eylemler bütünü olarak kabul edilebilecek yönetim anlayışı ve yapısı üzerinde de önemli oranda etkili olmuştur. Bu özelliklerden hareketle ve bu özelliklerin sistematize edilmesinde yardımcı olabilecek kültür varsayımları şu maddeler halinde özetlenebilir. Bu varsayımlar aynı zamanda, Türk insanının yapısına uygun yönetim modellerinin hangi öğeleri içermesi gerektiğinin de anahtarı olarak kabul edilebilir (SARGUT, 1994: 144-150):

- a) Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır.
- b) Türk kültürü sanıldığı gibi, çağdışı sayılabilecek geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında değildir.
- c) Türk kültüründe belirlenimcilik egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.
- d) Türk kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir.
- e) Türk toplumunda örgütsel güç mesafesi fazladır.
- f) Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür. Uzlaşma ve yarışmadan kaçınma da Türk kültürü tarafından özendirilir.
- g) Türk toplumu geniş bağlamli bir kültürün içinde yaşamaktadır.

Şüphesiz bu varsayımlar; tartışmasız kabul edilebilecek, genel geçerliliği test edilmiş varsayımlar değildir. Üzerinde tartışılabilirse daha da olgunlaşabilecektir. Çünkü, gündemde olan ve sürekli üzerinde çalışılan konuların gelişme şansı vardır. Son yıllarda, kültür olgusunun yönetim olayındaki öneminin giderek irdelenmesi ve tartışılması, Türk toplumuna has bir yönetim kültürünün olabileceği konusundaki umutları güçlendirmektedir. Bu çalışmalar devam ederse, kendi kültürel kodlarını üreten ve pratiğe aktaran bir yönetim modelinin üretilmesi de söz konusu olabilir.

6. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Örgütlerin yönetiminde kültürün önemi giderek artmaktadır. İşletmeciliğin gelişerek boyutlarının sınır ötesi bir konuma gelmesi, kitle iletişim ve bilgi teknolojisi araçlarının yaygınlık kazanması, küreselleşmenin genişleyen boyutu, geçmişte yerel ve bölgesel olan Pazar rekabetinin de küreselleşmesi, çok uluslu işletmelerin kurulması ve çok farklı kültürel ortamlarda iş yapma zorunluluğunun doğması, kültürün örgütlerin (işletmelerin) yönetimindeki önemini artırmıştır.

Çünkü çok farklı etnik ve kültürel yapıya sahip insanları etkin biçimde çalıştırmak ancak, onların kültürlerinin bilinmesiyle olanaklıdır.

Kültür, farklı toplumsal yapıların tarihi süreç içerisindeki yaşamlarıyla oluşan deneyimlerinin bir sonucudur. Kültür üretilir, kuşaktan kuşağa aktararak geliştirilebilir. Buna göre kültürü; "kuşaktan kuşağa aktarılan, toplumdan bireye, kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın, insan tarafından oluşturulmuş ve yaratılmış olan maddi ve moral öğelerden oluşan bir çerçeve" şeklinde tanımlamak mümkündür. Tanımdan da anlaşılacağı üzere kültür; toplumların yaşam sürecinde gerek kendilerinin ürettikleri, gerek kendilerinden önceki kuşağın aktardıkları ve gerekse başka toplumlardan edindikleri değerlerden oluşur.

Kültürleri; maddi ve manevi kültür, genel ve alt kültür ve karşı kültür şeklinde sınıflandırmak olanaklıdır. Maddi kültür; üretim araçları, taşınlar, saklama ve koruma aletleri gibi maddi kültür öğelerinden oluşur. Manevi kültür ise, fikirler, inançlar, duygular ve davranışların bütünüdür. Genel kültür; bir toplumun tüm bireyleri üzerinde etkili olan, yani onların kabulüne konu olan kültürel öğelerdir. Alt kültür de; genel kültürü oluşturan parçalardan biri veya toplumun belli bir kesimi tarafından yaşanan ya da yaşatılan değerleri ifade eder. Karşı kültüre gelince; bunun temeli ideolojik ya da politik karşı koymalara dayanır. Genel kültürün tümünü reddeden insanların medya ve diğer araçlar yoluyla oluşturmaya çalıştıkları değerlere karşı kültür denir.

Yönetim belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için girişilen faaliyetler bütünüdür. Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş gördürmek faaliyeti olarak da tanımlanabilir. Yönetim olgusunun gerçekleşebilmesi, yönetim fonksiyonları olarak ifade edilen bir takım eylemlerin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu eylemlerin gerçekleştirilmesini ortaya konan tarz ve şekil, örgütün ya da toplumun sahip olduğu kültürel sisteme göre biçimlenir. Bu yüzden yönetimle kültür arasında önemli bir ilişkinin olduğu söylenilebilir.

Kültürün bazı özellikler taşıdığı da bilinmektedir. Bu özellikler; öğrenebilme, süreklilik, toplumsallık, değişebilme yeteneği, dinamiklik ve bütünleştiricilik olarak sıralanabilir. Bu sıralama kültürlerin bir süreç dahilinde geliştirilebileceği izlenimini vermektedir. Hiçbir kültür başlangıçtan günümüze saf ve pür şekliyle ulaşmamıştır. Bu durum kültürün tamamıyla değiştirilebileceği anlamını taşımaz. Aksine bazı temel kodlar ve kültürün ruhunu oluşturan temel değerler her dönemde belirleyiciliklerini korur.

Kültürler; teknolojik, sosyolojik, estetik ve ideolojik öğelerden oluşmaktadır. Aletlerle insanlar arasındaki ilişkiler teknolojik kültür öğelerini ifade ederken, dil din, ahlak, hukuk, eğitim v.b. sosyal kurumlar da sosyolojik kültür unsurları olarak ortaya çıkarlar. Sanat, edebiyat ve diğer güzel sanatlara yönelik üretim biçimleri, kültürün estetik yanı olarak kabul edilir. Sosyal grupların fikirleri, inançları, dünya görüşleri de ideolojik kültür öğesi olarak betimlenebilir. Bütün bu öğelerin etkisi

altında oluşan kültürel sistem, aynı zamanda bu öğeleri de zaman içinde etkileme gücüne ulaşır.

144

Kültür doğrudan insanların davranışları ve kişiliği üzerinde etkili olan bir kurumdur. Yönetim de, kişilerin toplu olarak buldukları örgütteki davranışlarının şekillenmiş bir bütünü olduğuna göre, kişinin davranışlarını şekillendiren kültür, yönetimin davranışlarını da etkileyecektir. Böylece yönetimde oluşan yöneticinin farklı tarzları bu etkileşimin doğal bir sonucu olarak kabul edilebilir.

Türk kültürü, tarihi süreç ve günümüz koşulları içerisinde oluşan kendine özgü bir yapısı olan bir kültür sistemidir. Bu kültürel sistemin yapısını belirleyen temel kültürel özellikler; belirlenimcilik, ortak davranışçılık, yüksek güç mesafesi (otoriter) ve dışılık olarak özetlenebilir. Bu özelliklere tarihten gelen; güvenlik merkezli olma, meşruiyetçilik ve bürokratik temayüllere yatkınlık gibi özellikler de eklenebilir. Aslında bu üç kültürel kod, belirlenimcilik ve güç mesafesi özelliklerinin içerisinde de değerlendirilebilir. Belirtilen bu özellikleri itibarıyla Türk kültür sistemi, doğu kültür sistemi içerisinde düşünülebilir. Ancak Türk kültür sisteminin bütün kodları itibarıyla doğu kültür sistemi ile bütünleştiği de söylenemez.

Bütün bu değerlendirmeler sonucunda; Türk toplumunun belli başlı kültürel niteliklerinin neler olduğunu saptamaya yönelik araştırmalara şiddetle gereksinim olduğu ortaya çıkmaktadır. Sorunlarımızın çoğu, insan yapımızı ve kültürel hassasiyet alanlarımızı tanımamaktan kaynaklanıyor. Devlet, işletme, okul, hastane ve benzeri kurumlarımızın etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinde, insanımızın kültürel niteliklerini bilmemizin büyük yararları olabilecektir. İnsan unsurunu çalıştırmakta, eğitmede, ödüllendirmede, cezalandırmada, onu huzurlu ve mutlu kılabilmede ve onu etkin bir şekilde yönetmekte, onun zihinsel ve ruhsal yapısının iyi bilinmesinin payı büyüktür.

Türk yönetim kültürünün ortaya konulmasında ciddi ve uygulamalı çalışmalara gereksinim vardır. Ancak, her uygulamalı çalışmanın ya da gerçekleştirilen uygulama pratiğinin arka planında güçlü bir kültür felsefesi olmalı ya da oluşturulmalıdır. Arka planı güçlü ve yeterli olmayan çalışmalar pratik sonuç vermeyebilir. Bunun için Türk yönetim kültürünün tarihi süreç içerisindeki durumu ve geliştirilebilme olanakları konusunun da ihmal edilmemesi gerekir. Bir J yönetim modeli, Japon toplumunun 20. Yüzyıl versiyonu değildir. Bilakis Japon milletinin tarihi süreçteki yaşamının ürünüdür. Türk yönetim modeli de aynı şekilde 5000 yıllık Türk tarih sürecinin günümüze ulaşan versiyonu olacaktır.

Sonuç olarak denilebilir ki, Türk işletmecileri ve yönetim bilimcileri gerçekçi, ciddi ve kapsamlı çalışmalarla Türk yönetim modelinin ne olduğunu ya da ne olması gerektiğini vakit kaybetmeden ortaya koymalıdır. Bu çalışma yapılabilir ve çağdaş yönetim anlayışları ile Türk yönetim anlayışı arasındaki mesafe azaltılabilir ve gerekli bütünleşme sağlanabilirse, yönetim sorunlarının pek çoğunun çözümü

kendiliğindén olanaklı duruma gelebilir. Olmayan bir şeyi çağa taşımak olanaksızdır. Bunun için önce bir yönetim modeli ortaya konmalı, daha sonra bu geliştirilerek çağın modern değerleri ile bütünleştirilmelidir. Türk kültürü çağdaş olarak kabul edilebilecek dışı değerlere sahip bir kültürdür. Yani çağdaşlaşma noktasında yeterli cevhere sahiptir. Bu çalışma ile bunun olabilirliği konusundaki umutlar artırılmak istenmiştir.

145

Kaynakça

- BOYACIGİLLER, Nakiye and ADLER, Nancy J.: "The Prochial Dinosaur: Organizational Science Global Context", The Academy Management Review, April, 1991
- ÇEÇEN, Anıl: "Kültür Yönetimi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, Ankara, Haziran, 1985
- ÇEÇEN, Anıl: Kültürve Politika, Hil Yayınları, İstanbul, 1984
- ÇULPAN, Refik: "Görev Güçleri İle Yönetim", Hacettepe Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, S.1-2, Mart-Ekim, 1975
- DAFT, Richard L.: Management, Second Edition, The Dryden Press, Orlando, 1991
- DAVIS, Keith and BLOOMSTROM, Robert L.: Business and Its Environment, McGraw - Hill Book Company Inc, New York, 1966
- DERELİ, Toker : "Kültürlerarası Açılan Organizasyonlarda Davranış ve Türkiye'deki Durum, Sevk ve İdare Dergisi, S.87, Kasım-1975
- DONUK, Abdülkadir:Eski Türk Devletlerinde İdari Askeri Unvan ve Terimler, TDAV Yayınları, İstanbul, 1988
- DÖNMEZER, Sulhi: Sosyoloji, İ.İ.T.İ.A. Nihat SAYAR Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 1978
- ERDOĞAN, İlhan : İşletmelerde Davranış, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları,İstanbul, 1991
- ERDOĞAN, İlhan: Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma, İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1975
- EROĞLU, Hamza : Atatürk ve Milli Egemenlik, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları, Ankara, 1987
- EROĞLU,Feyzullah:Davranış Bilimleri,Beta Yayınevi,İstanbul, 1998
- FICHTER, Joseph :Sosyoloji Nedir?,(Çev: Nilgün ÇELEBİ), Toplum Yayınları, Konya,T.y.
- GÜLER, Ali : Türk Yönetim Anlayışının Kaynakları, Ocak Yayınları, Ankara, 1996
- GÜNAY, Ünver : Eğitim Sosyolojisi Derleri, 2.Baskı, Erciyes Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 48, Kayseri, 1995
- GÜVENÇ, Bozkurt: İnsan ve Kültür, 5.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991
- HANÇERLİOĞLU,Orhan: Toplum Bilim Sözlüğü, Evrim Matbaası, İstanbul, 1986
- HASSAN, Ümit : Eski Türk Toplumunu Üzerine İncelemeler, Kaynak Yayınları, İstanbul, 1985

- HODGETTS, Richard M.: Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev: Canan ÇETİN ve Esin Can MUTLU), Der Yayınları, İstanbul, 1997
- HOFSTEDE, Geert: "The Cultural Relativity Of the Quality Of the Life Concept", Academy Of Management Review, 9, 1984
- 146** HOFSTEDE, Geert: "The Interaction Between National and Organizational Value Systems" , Journal of Management Studies, 22, 1985
- KAFESOĞLU, İbrahim: Türk Bozkır Kültürü, TKE Yayınları, Ankara, 1987
- KAFESOĞLU, İbrahim: Türk Milli Kültürü, Ankara, 1977
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem: İnsan ve İnsanlar, 6.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1983
- KAZMIER, Joseph L.: İşletme Yönetimi, (Çev: C. CEM ve diğerleri), TODAİE Yayınları, Ankara, 1979
- KONGAR, Emre : Toplumsal Değişme Kuralları ve Türkiye Gerçeği, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1981
- KOONTZ, H. And WEIHRICH, H.: Management, Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, Singapore, 1988
- KRECH, David ve CRUTCHFIELD, R. S.: Sosyal Psikoloji, (Çev: Erol GÜNGÖR), İ.Ü.E.F. Yayınları, İstanbul, 1990
- KURTKAN, Amiran: Genel Sosyoloji, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1976
- LUNDBERG, George A., SCHRAG, Clarence C., LARSEN, Otto N.: Sosyoloji, (Çev: Özer OZONKAYA), C.1, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1970
- MOLES, Abraham A.: Kültürün Toplumsal Dinamiği, (Çev: Nuri BİLGİN), E.Ü.E.F. Yayınları, İzmir, 1983
- MUCUK, İsmet: Modern İşletmecilik, 7.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997
- NİYZAĞI, Mehmet: Türk Devlet Felsefesi, Ötüken Yayınevi, İstanbul, 1993
- OKTAY, Mahmut : İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınları, İstanbul, 1996
- ORTAYLI, İlber: Türkiye İdare Tarihine Giriş, Turhan Kitabevi, Ankara, 1996
- OUCHI, William: Teori Z Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?, (Çev: Yakut GÜNERİ), İlgı Yayınevi, İstanbul, 1998
- ÖGEL, Bahattin: Türk Kültür Tarihine Giriş, Kültür Bakanlığı Yayınları, 1.Cilt, Ankara, 1978
- PASCALE, Richard T., ATHOS, Anthony G.: The Art of Japanese Management, Warner Boks, New York, 1982
- SARGUT, Selami A.: Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayınları, Ankara, 1994.
- SOROKIN, P. Ve TOYNBEE A.: Sosyal Değişim Üzerine Denemeler, (Çev: Erdoğan GÜÇBİLMEZ), A.Ü.S.B.F. Yayınları, Ankara, 1964
- ŞENCAN, Hüner : "Türk Tipi Etkileşim: Ağabeylik ve Üstadlık Sistemi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, Nisan 1985

YÖNETİM-KÜLTÜR BAĞLAMINDA İŞLETMELER İÇİN TÜRK YÖNETİM MODELİNİN
SAPTANMASINA YÖNELİK KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

- TEZCAN, Mahmut: Kültür ve Kişilik, Bilim Yayınları, Ankara, 1987
- THOMAS, Peters J. Ve WATERMAN, Robert H.:Yönetme ve Yükselme Sanatı, (Çev: Selami SARGUT), Altın Kitaplar, İstanbul, 199
- TOLAN, Barlas: Toplum Bilimlerine Giriş, Kalite Matbaası, Ankara, 1975
- TOSUN, Kemal: Yönetim ve İşletme Politikası, İ.Ü.İ.F. Yayınları, Yayın No:125, İstanbul, 1990
- TOSUN, Kemal:"Kültür İle Yönetim Arasındaki İlişkiler", Sevk ve İdare Dergisi, Sayı:39,İstanbul, Kasım-1971
- TURHAN, Mümtaz: Kültür Değişmeleri, 3.Baskı, İFAV Yayınları, İstanbul, 1997
- TÜRKDOĞAN, Orhan: İşçi Kültürünün Yükselişi-İş Ahlakı, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998
- WHITE, Leslie A.: The Evelution of Culture, McGraw - Hill Book Company Inc., New York, 1959
- WILLIAMS, Raymond: Kültür, (Çev: Suavi AYDIN), İmge Kitabevi, Ankara, 1993
- YOZGAT, Osman: İşletme Yönetimi, 6.Baskı, Marmara Üniversitesi Nihat SAYAR Vakfı Yayınları, İstanbul, 1984
- YÜKSEL, Berrin: "Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri", A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:VII, Sayı:1,Eskişehir, Haziran-1989
- YÜKSEL, Öznur: Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1999