



İŞLETMELERDE EKONOMİK VERİMLİLİĞİ ARTIRMA VE ETKİN YÖNETİM KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA Z TEORİSİ'NİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Naci Atalay DAVUTOĞLU*

Birol AKGÜL**

Erşan YILDIZ***

Öz

İşletmelerde modern yönetim ve modern yönetim sonrası anlayışta insan faktörüne önem verilmesi ile birlikte, işletme faaliyet sürecinde, insan faktörü artık araç olmaktan çıkmış amaç konumuna gelmiştir. Gelenen bu noktada; işletmelerin toplumsal, ekonomik, siyasal değişimlere ayak uydurabilmesi için eski ve katı bürokratik anlayıştan uzaklaşıp, insan odaklı yapılanmayı gerçekleştirmesi bir zorunluluk olmuş; çalışanları ihtiyaç ve özel isteklerin de göz önünde bulunduracak yönetim yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Bu çalışmada, Japon Modeli olarak da tanımlanan ve işletmelerde insan odaklı yönetim yaklaşımı olan “Z Teorisi” çerçevesinde oluşturulmuş “Z Tipi Organizasyonlar” incelenmektedir. Çalışmada ağırlıklı olarak Z Tipi organizasyon ele alınmakla birlikte, Amerikan yönetim tarzı olan A Tipi organizasyonlar da incelenmiş, daha sonra A Tipi ve Z Tipi organizasyonlar birbirleri ile karşılaştırılmıştır. Araştırma ikincil verilerden yararlanılarak gerçekleştirilen kavramsal bir çalışmadır. Araştırma sonucunda, işletmelerde insan odaklı ve sürdürülebilir nitelikli bir örgüt ikliminin oluşturulabilmesi için Z teorisi yönetim felsefesinin uygulanabilirliğine yönelik tespit ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Z Teorisi, Z Şirket Kültürü, A Şirket Kültürü, İşletmelerde Ekonomik Verimlilik, Ekonomik Verimliliği Geliştirmek

THE APPLICABILITY OF THEORY Z IN CREATING AN EFFECTIVE MANAGEMENT CULTURE AND IMPROVE ECONOMIC EFFICIENCY IN ENTERPRISES

Abstract

With a higher emphasis on human factors in the perceptions of modern and postmodern management in enterprises, individuals have now assumed the position of “target” and ceased to be “means”. Hence, enterprises need to renovate their corporate structures in such a way that they would give up old and rigid bureaucratic perceptions in order to adapt to social, economic and political changes, fulfil the requirements for a coherent structure in the framework of the conception of humanity, and satisfy employees’ special needs and interests. The Japanese Management style, i.e. Theory Z, which is believed to contribute to the management philosophy that would result in the desired change for the enterprises, constitutes the aim of the study. Therefore, the study mainly examines Type Z organisations, along with referring to Type A organisations which are employed in the USA. In addition, the study compares the cultural structures of Type A and Type Z. The study is conceptual and employs secondary data. In the conclusion part, the study provides findings and suggestions for the applicability of Theory Z in enterprises in order to create a sustainable organisational climate.

Keywords: Theory Z, Type Z Corporate Culture, Type A Corporate Culture, Economic Efficiency In Enterprises, Improve Economic Efficiency

GİRİŞ

İşletmelerin uluslararası faaliyetler göstermeleri, müteşebbis ve işletme yöneticilerinin yabancı ve yeni kültürlerle karşılaşmasına neden olmaktadır. İşletme müteşebbis, yönetici ve çalışanlarının içinde bulunduğu ve ilişkili oldukları kültürel çevre (faaliyet alanı) hakkında bilgi sahibi olması, işletmelerin verimli ve etkin faaliyet gösterebilmesi ve karlılığını arttırması açısından önem taşımaktadır. İşletmeyi temsil eden tüm birimlerin, işletmenin

* Öğr. Gör. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, davuta@erciyes.edu.tr

** Doç. Dr. Erciyes Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, birolakgul@hotmail.com

*** Okutman, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, eyildiz@erciyes.edu.tr



faaliyet gösterdiği kültürel çevreler arasındaki benzerlik ve farklılıkları anlaması ve özümsemesi işletmeye ilişkin karar sürecini etkilemektedir. İşletmenin karar vericilerinin kültürel farklılıklara duyarlı kalmaları işletme için olumsuz, verimsiz hatta telafisi imkansız (iflas gibi) sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Uluslararası faaliyet gösteren bazı işletmelerde, bu yönde yapılan dikkatsizlik ya da bilinçsizlik nedeniyle önemli sorunlar yaşandığı hatta iflasların görüldüğü tespit edilmektedir (Phatak;1998).

Uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin diğer ülkelerdeki sorun ve başarısızlıkları incelendiğinde; herhangi bir ülkede etkili olan teknik, yöntem ve uygulamaların diğer ülkelerde aynı ölçüde etkili olmadığı tespit edilmiştir (Phatak; 1998). Buna yol açan önemli etkenlerden birisi de işletmenin faaliyette bulunduğu ya da bulunulacak olduğu yabancı ülkenin sosyo-ekonomik kültürünün yeterince bilinmiyor olmasıdır. Belli bir ülkenin sosyo-ekonomik kültürel çevresinde etkin olan yönetim uygulamaları, başka bir ülkenin sosyo-ekonomik kültürel çevresinde başarısız olabilmektedir. Bu nedenle, işletme faaliyetlerinde verimliliği, etkinliği ve karlılığı arttırmak için faaliyette bulunulan ülkelerin sosyo-ekonomik kültürel çevrelerinin iyi biliniyor olması ve yönetim sürecinde bu yöndeki veriler hesaba katılarak kararlar alınmalıdır. İşletme yöneticileri öncelikle faaliyette buldukları ya da bulunacakları ülkenin sosyo-ekonomik kültürel yapısını öğrenme ve detayları anlamaları işletme etkinliğini arttırmanın yanı sıra, işletme yöneticilerinin kişisel ve yönetsel becerilerinin gelişmesine de katkı sağlayacak ve işletme kültürünün zenginleşmesine de etki edecektir.

İşletmelerin yoğun küreselleşme baskısından kurtulabilmesi ve uluslararası rekabet gücü kazanabilmesine yönelik, faaliyette bulunulan ülkelerin sosyo-ekonomik kültürel çevresini de dikkate alan yeni yönetim biçimleri, modelleri ve/veya felsefeleri geliştirmeye yönelik birçok bilimsel çalışmalar yapılmaktadır (Mok; 2005). İşletme yönetimine yönelik farklı kuram, model ve felsefe geliştirme çalışmalarında; organizasyonel yapılanma, örgüt kültürü, ortak kültür, alt kültür, örgütsel sembolizm, örgüt imajı, örgüt iklimi, örgüt kişiliği, adanma, güven, işbirlikçi çalışma, sadakat, kültürel ezilmişlik, adaletsizlik, eşitsizlik, katılım, sosyal sorumluluk ve benzeri birçok konu farklı yaklaşım ve boyutlarda ele alınmaktadır. Hepsinde de ortak hedef en etkin işletme yönetim modeli ya da kuramını geliştirmektir.

Bu çalışmalardan birisi de işletme yönetimine farklı bir bilimsel yaklaşım ortaya koyan, felsefi altyapısı William Ouchi tarafından geliştirilen “Z Teorisi”dir. Yüksek teknolojiye sahip işletmelerde, yaratıcı ve yenilikçi uygulamalar ile yüksek verimlilik ve kaliteli üretim yapılmasını amaçlayan Z Teorisi, aynı zamanda bir Japon İşletme Yönetim Modeli olarak da tanımlanmaktadır. Bu çalışmada işletmelerin faaliyette bulunulan sosyo-ekonomik kültürel çevreyi faktörel etken olarak kabul eden Z Teorisi çalışma konusu olarak seçilmiştir. Çalışmada öncelikle, Z Teorisinin kavramsal çerçevesi, oluşum süreci ve ana unsurları incelenmektedir. Ardından, Z Teorisine göre oluşturulan ya da yeniden yapılandırılan Z Tipi işletmelerin özellikleri ele alınmaktadır. Son olarak da Z Teorisine göre oluşturulan ya da yeniden yapılandırılan Z Tipi İşletmelerin farklılığı ve etkinliğinin daha iyi anlaşılabilmesi için A Tipi İşletmeler ile karşılaştırması yapılmaktadır.



1. Z TEORİSİ

Japon yönetim anlayışının Amerikan yönetim anlayışına uyarlama çalışmaları sonucu ortaya çıkmış bir teoridir. Z teorisi, işletmelerde uzun dönemli istihdam planlaması yapmayı, fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar almayı, bireysel sorumluluğu geliştirmeyi, etkin değerlendirme ve terfi yöntemi uygulamayı, biçimsel olmayan kontrol mekanizmaları oluşturmayı, uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş sistemi kurmayı, çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele almayı hedefleyen bir teoriksel model geliştirme çalışmasıdır. Z Teorisi ayrıca katılımcı karar sürecini, ortak değerleri, paylaşılan hedefleri ve informal değerleri ele alarak çalışanların yabancılaşmasını da ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.

Z Teorisi güven ve ekip çalışması olmak üzere iki önemli kritere sahiptir. Z Teorisi olarak bilinen yaklaşımın ilk önemli kriteri olan güven stratejisi, verimlilik ve etkinliğin uyumlaşması ile oluşur. Kısacası; çalışanlar arasında güven duygusunu oluşturabilen güçlü bir yönetim sistemidir (Ouchi; 1989). Amerika’da Z Teorisine göre işletme yönetim yapılanmasını oluşturmuş işletmelere; General Motor’un problemlili fabrikası olan Buick ile yine ayrı bir daldaki Hewlett Packard, Dayton-Hudson, Intel, Sharp, Coca Cola işletmeleri örnek olarak gösterilebilir. Türkiye’de ise Brissa, Toyota ve Netaş işletmeleri örnek olarak gösterilebilir.

Z Teorisinin ikinci önemli kriteri: İnsanlar arasında ilişkinin düzenlenmesi amacıyla kimin-kiminle iyi çalışabildiği, çalışanların kişiliklerinin belirlenerek ekip çalışması ortamının hazırlanması için çalışanlara düşünceli ve zeki olabilme yeteneğini tanımasıdır. Örneğin; Japon McDonald’ları, Amerikan yemek standartlarını uygulamalarına rağmen, Japon personel ve Japon tarzı yönetimi benimseyen genç bir Japon girişimci tarafından işletilmektedir. Dolayısıyla büyük bir başarı örneği olan Japonya McDonald tamamen Japon tarzıyla yönetilmektedir. Diğer bir örnek; Procter and Gamble şirketi Japon şirketlerine benzer bir yöntemle, yan otonom ekipler yaratmıştır. Bu ekiplerdeki işçiler, kendi çalışmalarını kendileri yönetirler. İş bizzat yapan ekipler, verimi artırmak için işle ilgili gerekli her ayrıntıyı düşünürler (Ouchi; 1989).

Bu kavramla ilgili son örnekler ise elektronik sanayinde yer alan IBM ve Sony firmaları ile otomotiv sanayinde büyük öneme sahip Toyota şirkettir. IBM bütün ülkelerde olduğu gibi Japonya’da da iki ayrı kuruluşu yürütür (Ouchi; 1989). Z Teorisinin son örneği ise otomotiv devi olan Toyota şirketinin çalışma yöntemini ifade eden Toyota Way Systems anlayışıdır.

2. Z TEOREMİNİN OLUŞUM SÜRECİ VE KAPSAMI

“Z” Teorisinin oluşumu İkinci Dünya Savaşı’ndan yenik çıkan Japonya’nın, varlıklarını devam ettirebilmek için Batı ülkelerinin rekabetiyle savaşmak zorunda oldukları algısının genel kabul görmesi ile başlamıştır. Savaştan harabe halinde çıkmış, doğal kaynakları az, birçok malı ithal etmek zorunda olan bir ülkeye sahip olan Japonlar, ithalat için para gereksinimlerini ancak bir şeyler ihraç ederek elde edebileceklerini biliyorlardı. Fakat o güne kadar kalitede önde giden Avrupa’ya ve Amerika’ya karşı mal satabilmek kolay değildi. Önceleri Batıdan aldıkları ürün örneklerini parçalayarak nasıl yapıldıklarını anlamaya çalışmışlar, daha sonra da ürünlerde küçük gelişmeler yaparak yeniden üretmişlerdir (Özevren; 2000).



Son yıllarda Japonya'nın göstermiş olduğu ekonomik ve teknolojik alandaki gelişmeler birçok araştırmacıyı onların şirket organizasyon yapılarını ve yönetim felsefelerini inceleme yoluna itmiştir. Peters ve Waterman, "Mükemmeli Arayış" adlı yapıtlarının temelini oluşturan araştırmaları Mc. Kinsey & Company müşavirlik firmasının desteklediği bir araştırma grubunun üyeleri olarak yapmışlardı. Genellikle Stanford Üniversitesini merkez alan bu grubun üyeleri arasında aynı okulda İşletme Profesörü olan Richard Tanner Pascale ve Steen C. Wheelwright ile bu okuldan mezun olan William G. Ouchi ve Harvard'lı Profesör Anthony G. Athos vardı. Peters ve Waterman Amerika'daki başarılı firmaları incelerken; Ouchi, Pascale ve Athos da Japonya'daki yönetim sistemini araştırıyorlardı. William Ouchi, Japonların Amerikalılardan farklı bir kültürleri ve bu kültürden beslenen yönetim biçimleri olduğunu söyleyerek, 1981 yılında Amerikan ve Japon yönetim tarzlarını bir araya getiren yeni bir yönetim yaklaşımını tanıtmıştır (Kozlu; 2014).

Japon ve Amerikan yönetim biçimlerini harmanlayan Z Kuramı; Chester Barnard, Elton Mayo ve Philip Selznick tarafından örgütlerde ele alınmaya başlanan örgüt kültürü kavramının da yönetim bilime girmesi konusunda belirleyici yaklaşımlardan biri olmuştur (Clayton; 1992, Çelik; 2000, Hoy ve Miskel; 1987). Çelik'e göre (2000), "Z Kuramı ile yönetim ve örgüt kuramlarında yeni bir döneme girilmiştir". Bu Kuram; katılımcı karar süreci, ortak değerleri, paylaşılan hedefleri ve informal değerleri önemseyerek çalışanların yabancılaşmasını da ortadan kaldırmaktadır.

Z Teorisi, Amerika'da yeni bir organizasyon ve yönetim anlayışını dile getirmektedir. Ouchi bir süre Japon ve Amerikan organizasyonlarını karşılaştırılmalı olarak inceledikten sonra şöyle bir sonuca ulaşmıştır: Amerika'da faaliyet gösteren, Amerikalı işçilerin çalıştığı ve Japon yönetim sisteminin uygulandığı Japon kuruluşları tipik Amerikan işletmesine kıyasla çok farklı bir yönetim anlayışı uygulayarak diğer Amerikan kuruluşlarından daha başarılı olmaktadır (Kırçıl;1995). Japonlar ülkelerinde geliştirilen tarzı taklit etmek yerine, yönetim tarzlarını Amerika'nın ihtiyaçlarına yanıt verebilecek biçimde değiştirmişlerdir. Ama yine de Amerikan şirketlerinden ayrılacak kadar Japon tarzını sürdürüyorlardı. Japon şirketlerinin çoğu Amerika'da başarılı oldu (Ouchi;1989). Bu başarının nedeni teknoloji değil, Japon firmalarının insanları yönetmede izledikleri özel yöntemlerdir.

Bir Japon yönetici şöyle diyor: "Biz küçük ve fakir bir ülkeyiz. Petrol, maden ve bunun gibi diğer doğal kaynaklardan yoksunuz. Fakat çok fazla insanımız var ve bu insanlar bizim tek kaynağımız. Eğer biz Japonlar bu insanların enerjilerini yönlendirebilsek, yapamayacağımız hiçbir şey yoktur (Özçelikel; 1994). Nitekim öyle olmuştur. Japonlar, her şeyin insanlar tarafından ve insanlar için yaratıldığına ve bunun yine insanlar tarafından geliştirilebileceğine inanırlar.

Diğer taraftan, pek az Amerikan firması kendilerine özgü yönetim yaklaşımlarını Japonya'ya götürüp oranın koşullarına uydurabilmişlerdir. Ancak araştırmalara göre, Japonya'daki Amerikan işletmeleri Japon yönetim şeklini kullandıkları zaman başarılı olmuşlardır. Bunun üzerine iki ülkenin yönetim anlayışları ve organizasyonları incelenmiş, tipik özellikler ortaya konulmuş ve bunlar karşılaştırılmıştır (Pekdemir; 1992). A, tipik Amerikan organizasyonunu, J ise tipik Japon organizasyonunu göstermektedir. Tipik Amerikan organizasyonlarından farklı olarak geliştirilmiş yukarıda sözünü ettiğimiz Amerikan işletmelerini de Ouchi Z Tipi organizasyonlar olarak ifade etmiştir. Tablo 1'de yönetim tarzları ve özellikleri hakkında bilgiler verilmektedir.

**Tablo 1: Yönetim Tarzları ve Özellikleri**

Tip-A- Amerikan Tarzı Yönetim	<ul style="list-style-type: none">• Kısa dönemli istihdam• Bireysel karar verme• Bireysel sorumluluk• Hızlı değerlendirme ve terfi• Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol• Uzmanlaştırılmış mesleki gelişim ve yükseliş• Birey ve aile hayatını iş hayatından ayırma.
Tip-Z- Amerikan Tarzına Uyarlanmış Yönetim	<ul style="list-style-type: none">• Uzun dönemli istihdam• Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar• Bireysel sorumluluk• Yavaş değerlendirme ve terfi• Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol• Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş• Çalışan tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma.
Tip-J- Japon Tarzı Yönetim	<ul style="list-style-type: none">• Hayat boyu istihdam• Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar• Müşterek sorumluluk• Yavaş değerlendirme ve terfi• Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol• Uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş• Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma.

Kaynak: Ouchi, W. G., & Güneri, Y. (1989). *Teori Z: Japonların yönetim tarzı nasıl işliyor?* İlgı Yayıncılık.

Z Tipi organizasyonlar bir anlamda Japon organizasyonlarının ‘Amerikan Versiyonu’ olmaktadır (Kırçıl; 1995). Bu Z Tipi organizasyonlar, Amerikan işletmelerinin Japon işletmeleri ile rekabet edebilmelerini sağlayabilmek için kendilerini yenilemeleri ve geliştirmelerine katkıda bulunacak bir yaklaşım olarak nitelenmektedir (Pekdemir; 1992).

William Ouchi, teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, Japon işletme modelini oluşturan dört ana unsurun (motivasyon, kalite, verimlilik, işgücünün devamlılığı) büyük şirketlerin başarısında esas olduğunu göz önüne almıştır (Düren; 1994).

3. Z TEORİSİ OLUŞUMUNA YÖN VEREN ANA UNSURLAR

Z teorisine yön veren ana unsurlar aslında Japon kültürünün yapı taşlarıdır ve çalışma hayatının biçimlenmesinde önemli yere sahiptir. Her çalışanın iş hayatına başlarken bu bileşikleri kendilerine ilke edindiklerini belirterek bunları sırasıyla yaşam boyu iş, değerlendirme ve terfi, uzmanlaşmayan kariyer, kolektif karar, kolektif sorumluluk olarak sıralayabiliriz:

3.1. Yaşam Boyu İş

Hayat boyu istihdam düşüncesi kıdem esaslı ödeme, şirketin barınma ve dinlenme imkânlarına ulaşma gibi bazı yararlarla beraber şirketin bir topluluğa dönüşmesine de yardımcı olmaktadır. Japonya’daki şirketler çalışanların yöneticilerden ayrı tutulmadığı ve herkesin birbirine karşılıklı sorumluluğu bulunduğu yer anlamına gelmektedir (Naylor; 2000).



Bu özellik yalnız bir iş politikası değil, Japonya’da ayrılmaz bir bütün olan özel hayat ile iş hayatının en can alıcı noktasıdır (Eren; 2012). Bu kavramın Japon iş hayatına yansımaları ele alırsak:

Japon çalışma kültüründe işe girişlerde işin hangi nitelikte olacağı konusunda üniversite giriş sınavları oldukça belirleyici bir etkiye sahiptir. Üniversite giriş sınavlarında belli bir başarı düzeyini yakalayamayan gençlerin, büyük şirketlerde işe girip yüksek maaşlar alarak çalışma şansları yoktur. Büyük bir şirket ya da devlet dairesi, yılda bir kez, ilkbaharda liseden ya da üniversiteden mezun gençleri işe alır. Terfiler tamamen o bünye içinde gerçekleşir. 55 yaşına gelince, şirketin üst yöneticileri dışında bütün çalışanlar emekliye ayrılırlar. Şirket, emekliye ayrılan herkese, çok büyük ikramiye öder. (Maaşının 5-6 katı tutar) Ancak emekli olduktan sonra rutin maaş ve sosyal sigorta yoktur. Çalışan önemli bir suç işlemedikçe işten atılmaz, eğer atılan olursa benzer bir firmada yeniden iş bulamaz, ya da daha düşük ücretle küçük bir firmada çalışır ya da geldiği kente geri döner (Fukuyama; 2005).

3.2 Değerleme ve Terfi

Japonya’da çalışanların değerlendirme ve terfi esasları “10 yıl” esasına göre yapılır. Bu süre içerisinde çalışanlar arasında fark gözetmeksizin aynı zam ve aynı terfi sistemi esas alınır. Asıl değerlendirme olayı bu sürenin sonunda ele alınır. Dolayısıyla bu zamana kadar herkes aynı değerlendirme kriterine tabidir.

Bu değerlendirme yöntemi genç Japon yöneticileri için hayli ağır olmasına rağmen işbirliği, randıman ve değerlendirme konusundaki olumlu davranışları teşvik edici niteliktedir. Tipik bir Japon bürosunun yerleştirme biçimi, bu randıman değerlendirmesindeki mantığı yansıtır. Bu yöntemin başarıya ulaşmasındaki en büyük etken “Sorumluluk” ile “Mevki” anlayışının birbirinden ayrılmasıdır. Örneğin; kıdemli bir memur bölüm yöneticisi mevkiinde olmasına rağmen, işlerin sorumluluğunu yüklenen bu kişiden yaşça hayli küçük biri olabilir.

En yetenekliler, hızla sorumluluk yüklenirken, mevki sahibi olabilmek için kendilerini tamamen kanıtlamak zorundadırlar. Geçmişte gelen başarı bu kişilerin hem maaşlarını hem de unvanlarını alttan gelen gençlerin tehdidine rağmen güvence altına almaktadır. Herkes tarafından gözlemlenen bu gerçek, çalışanların sabırla sıralarını beklemelerini sağlar. Bu olayın özü ekip çalışmasında yatmaktadır.

3.3. Donanımlı Yöneticilik Düzeyinde Uzmanlaşma

Z Teorisi ile ilgili literatürde her ne kadar ‘Orta Düzeyde Uzmanlaşmış Meslek Yaşamı (Moderately Specialized Careers)’ olarak ifade edilse de konu incelendiğinde bu kavramın karşılığı ‘Donanımlı Yöneticilik Düzeyinde Uzmanlaşma’ olması gerektiği fikri ön plana çıkmaktadır. Bu düşünceden hareketle; bu çalışmada Donanımlı Yöneticilik Düzeyinde Uzmanlaşma kavramının kullanılmasına karar verilmiştir. Donanımlı Yöneticilik Düzeyinde Uzmanlaşma: ‘İşletmenin tüm departmanlarında belli sürelerde çalışarak yeterli bilgi birikimi ile iş yapma becerisine sahip olma ve yönetimle ilgili karar verme yeterliliğinin kazanılmasıdır.’ olarak tanımlanabilir. İşletmelerin çok yönlü yetiştirme ve/veya yetiştirme stratejisine yer vermesi, çalışanların teorik ve teknik uygulama açısından çok yönlü eğitimlerden (hizmet içi ve hizmet dışı) geçirmesi, çalışanların departmanlarının sık sık



değiştirilerek rotasyon sistemine yer vermesi ile yapılan işler arasında koordinasyonun sağlanması, kişisel mesleki gelişime önem vermesi, her çalışanın işletmeyi bir bütün olarak görmesi ve yardımlaşma becerilerinin geliştirilmesi, ekiple uyumlu çalışması, işletmenin faaliyet ve karar sürecinde İnisiyatif ve sorumluluk alınmasını ifade etmektedir.

Meslek yaşamına uzun süreli (4-12 yıl) stajla başlama ve staj süresince işletmenin hemen hemen bütün bölümlerinde çalışma sonucu, sadece bir konuda uzmanlaşma yerine tüm işlerden belirli yeterlilikte donanıma sahip olma anlayışı benimsenmektedir. Diğer bir deyişle; çalışanların bir konunun uzmanı olmalarından ziyade, işletmenin uzmanı olmaları düşüncesinin hayata geçirilmesi amaçlanmaktadır. Örneğin Japonya’da bir bankada göreve yeni başlayan bir personelin, kariyer süreci incelendiğinde; ilk aşamada oryantasyon eğitimi almaktadır. İkinci aşamada, bir şubeye gönderilip genel bankacılık işlemleri üzerinde bilgi edinmesi ve deneyim kazanması sağlanmaktadır. Üçüncü aşamada, ticari bankacılığı öğrenmek üzere büyük firmalara kredi verme işleminin öğrenmesi sağlanmaktadır. Dördüncü aşamada, bir başka şubeye atanarak kişilere küçük tüketici kredileri açma konusunda bilgi ve tecrübe edinmesi sağlanmaktadır. Beşinci aşamada, tekrar merkez şubede görevlendirilip; personel konusunda eğitime tabi tutulmaktadır. İlk beş aşama 10 yıllık bir süreci kapsamaktadır. 10 yıllık mesleki gelişim süreci sonucunda, personel “*Bölüm Şefi*” unvanı ile terfi ettirilerek başka bir şubeye atanmaktadır. Altıncı aşamada ise ilgili personel tekrar Merkez şubeye atanarak uluslararası departmanda çalışmaya hak kazanmaktadır. Donanımlı Yöneticilik kariyer uygulamasının en önemli özelliği; “*Yaşam Boyu İş Rotasyonu*” ile “*Departmanlar Arası Etkin Koordinasyonun Sağlanmasına*” olanak tanınmasıdır (Akıncı; 2010).

Genel olarak değerlendirildiğinde; Japonya’da Z Teorisine göre gerçekleştirilen uygulamalarda, her personel meslek yaşamı boyunca görev, yer, büro ve bölge değiştireceğini önceden bilmektedir. Bu nedenle personel, işletmedeki bütün departmanlarda çalışacağı için işletmenin tüzel kişiliğini daha çabuk benimsemekte, işletme departmanlarının tüm işlemleri ile etkin şekilde ilgilenmekte, iş ve işlemlere yönelik eğitimlere ağırlık vermekte ve daha çok sorumluluk almaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde; Amerika ve Avrupa’daki işletme uygulamalarında, personelin bir alanda uzmanlaşması benimsenmiş iken Z Teorisine göre uygulama yapan Japon işletmelerinde, personelin bütün departmanlarda belirli düzeyde uzmanlaşması benimsenmektedir.

3.4. Kolektif Karar

Japon şirketlerinin en iyi bilinen yanı grup kararının önemini kavramaları ve uygulamaya geçirmesidir. Yani, “*Katılımcı Karar*” anlayışının benimsenmesidir. Z teorisi ile bugün Amerika’da birçok firma katılımcı karar vermenin etkinliği artırdığına inanmışlardır (Belek; 1999).

Bu tip tarzda eğer önemli bir karar alınıyorsa, bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınır. Herkesin fikri alındıktan sonra, önemli bir nokta ortaya çıktığında ekip karardan etkilenecek kişilerle yeni baştan görüşür ve gerçek bir fikir birliğine varılıncaya kadar bu işlem devam eder. Sonuçta bir karar alındığı zaman herkes bu kararı destekler. Japonya’da karar verme işleminin önemli bir başka özelliği de hangi karardan kimin sorumlu olduğunun belirlenmemesidir. Çünkü bir dizi görev bir ekibin ortak sorumluluğundadır; herkesin



sorumluluğu ekip içerisinde tek tek belirlenmektedir. Kısaca kararın sorumluluğu ekip sorumluluğuna indirgenmektedir (Özçelikel; 1994).

3.5. Kolektif Sorumluluk

Japon yönetiminin en büyük özelliklerinden birisi de ortak değerlere, özellikle ekip sorumluluğuna olan eğilimleridir. Bu sorumluluğun özü “*Kolektivizm*” anlayışıdır. Yani ortak değerlere bağlılıkları, kişilik kavramının önemsizleşmesi, farklı olabilme özgürlüğünün kaybı, diğerlerinin farklı düşüncelere sahip olamaması vs. kavramlar sonucu ekip sorumluluğu kavramı gelişmektedir. Japon tarzı yönetim anlayışında kolektivizm, ne ulaşılması gereken kişisel veya ortak amaç, ne de benimsenecek slogandır. Sadece tek tek çabaların sonunda ortaya çıkan düşüncenin bütünü yansıtmayacağı görüşüdür. Sonuç olarak bu tarz yönetimde; yaşam için önemli olan her şey ortak çabaların sonucu ya da ekip çalışmasının ürünüdür (Ouchi; 1989).

4. Z TİPİ ŞİRKET ÖZELLİKLERİ

Her bir Z şirketinin kendine has özellikleri vardır, yine de bütün özellikleriyle Japon şirketlerine yakından benzerlik gösterirler. Bu tip şirketlerin özellikleri şunlardır (Ouchi; 1989);

1. Yaşam boyu ilişki resmi olarak belirtilmese de uzun dönemlidir. Uzun dönemli ilişki genellikle işin karmaşık yapısından kaynaklanmaktadır ve çoğunlukla uzun süre uygulamayla öğrenilen türden bir iştir.

2. Yaşam boyu iş ilişkisini doğuran özellikler, aynı zamanda oldukça ağır bir değerlendirme ve terfi sistemini de yaratır. Yani, Japon modelinin bir uyarlanması şeklindedir. Bu tip şirketlerde sık sık randıman değerlendirme yoluna gidilse de terfiler Amerikan Tipi (TİP A) şeklindedir.

3. Z Tipi şirketlerin meslek çizgilerinde Japon şirketlerini andıran görevler ve bürolar arasında “*Gezinme*” eğilimi de görülür. Gezinme sonucu elde edilen beceriler, tasarım, üretim ve dağıtım işlemleri arasında yakın koordinasyonun kurulmasını mümkün kılar.

4. Tipik bir Z şirketi, Amerikan Tipi (Tip A) özellikleri olan karmaşık denetim mekanizmalarına (modern bilgi işlem sistemleri, bilgisayar modelleri, sayısal yöntemler, amaçlara göre yönetim, muhasebe sistemleri gibi) sahiptir. Fakat bu sistemler önemli gözükse de kararları nadiren etkiler. Önemli olan üst yöneticilerin şirketin neleri, nasıl yapacağı konusunda hemfikir, ortak güven ve iyi niyetli olmaktır.

5. Z Tipi şirket, belirli-belirsiz bir denge içerisindeydir. Bu belirsizliğin oluşumunda en önemli etken şirketlerdeki departmanların birbirleriyle yatay iletişim anlayışını benimsemesidir.

6. Z Tipi şirketin diğer önemli bir özelliği şirket felsefesinin oluşturulmasıdır. Eğer şirket kültüründe olmayan bir alana girilecekse çelişkiler oluşmaya başlayabilir. Dolayısıyla bu tip şirkette en önemli nokta, piyasa payı ya da kâr oranı değil, inanç ve değer yargısının olmasıdır. Yani kârlılık son amaç gözüyle bakılır. Kâr daha çok: müşterilere gerçek değer verildiği, çalışanların gelişmesinin sağlandığı ve ülkeye karşı sorumlulukların yerine getirildiği sürece şirkete bir ödül sayılır.



7. Z Tipi şirketlerde karar verme, fikir birliğine dayanan katılımcı bir işlemdir. Bu tür karar verme, bilgi ve değerlerin tüm şirket bünyesine yayılmasını sağlar ve yardımlaşma (kolektivizm) fikrini ön plana çıkarır. Bu tür karar verme: Bilgi değerlerinin doğrudan paylaşılmasını sağladığı gibi, şirketin bu değerlere bağlılığını da gösterir.

8. Z Tipi şirketlerde, karar verme kolektif olabilir, fakat kararın asıl sorumluluğu yine de tek kişinin omuzlarındadır. Ancak herkesin uyumlu hedeflerinin olduğu ve kimsenin kişisel çıkarlarına hizmet eden amaçlar peşinde olmadığı inancı güçlüyse kişiler grup kararının sorumluluğunu kabul eder ve işi bitirmek için içten çaba sarf eder.

9. Z Tipi şirketlerin “Bütüncül Eğilimleri” bazı önemli farklılıklara rağmen, Japon modeliyle çok yönden benzerlik gösterir. Örneğin; Yöneticilerin astlarına ve bütün düzeydeki çalışanların iş arkadaşlarına gösterdikleri yakınlıktır ve bu yakınlık sayesinde eşitlikçi atmosfer havası yakalanır.

10. Z Tipi şirketlerin en temel özelliği sayılan eşitlikçilik, herkesin üstü tarafından gözlenmeden, otonom olarak çalışabileceği, kimsenin kimseye zarar vermeyeceği, hedefler birliğindeki ahenk, güvenli bir ortam, sorumlulukların paylaşılması kavramlarını esas alır. Dolayısıyla bu tip şirketlerde hiyerarşik denetim sistemi kişinin otokontrolü sayesinde gerçekleşir. Yani: Kişinin kendini yönlendirmesi, hiyerarşik yönlendirmenin yerini alarak, bağlılık, sorumluluk ve çalışma arzusunu da beraberinde getirmektedir.

11. Z Tipi şirketlerde profesyonellik kavramı yeterince yerleşmemiştir ve Z tipi şirketlerde profesyonellik anlayışı oldukça düşük noktadır.

12. Z Tipi şirketlerde verimlilik ölçüsünü ya da kârın hesaplanış biçimini değiştirerek kişilerin davranışlarını değiştirmek olanaksızdır. Çünkü tüm bu kavramlar şirket kültürünü oluşturur. Ama yönetim işlemlerinde değişiklikler söz konusu olduğunda ise, Z Tipi şirket bu değişikliğe paralel ahenkli bir yönetim yapısı geliştirir.

13. Z Tipi şirketlerde ırk ve cinsiyet ayırımı konusunda belirgin ayırım vardır. Z şirketinin en önemli faaliyeti kadınların ve etnik azınlıkların eğitimi ve geliştirilmesidir. Bu ayırımın oluşturulmasındaki en önemli olay Japon şirketlerindeki organizasyon anlayışlarının iç kültürün farklılığını kaldıramayacak kadar homojen sosyal sistem olmasıdır.

14. Z türü şirketler bürokrasi ve hiyerarşiden çok klanlara benzedikleri için iş ile toplumsal yaşantı arasında bütünlük sağlanır. Klanların başarısı: Ekip çalışmasını ön plana alarak kişisel randımanın önemini ortadan kaldırmasıdır. Dolayısıyla “Eşitlik Dengesini” sağlayabilmek için hedefler ve uygulama yöntemlerinde uzun dönemli bir bağlılığı üstlenmiş olmak gerekir. Bir klanda; herkes ne istiyorsa onu yapmakta özgürdür. Kişilerin katkılarını uzun dönemde değerlendirme o kadar adildir ki bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar.

5. Z TİPİ VE A TİPİ ŞİRKET KÜLTÜRÜ

Z şirket kültürü aslında Japon çalışma hayatının düzeni, çalışanlarına ne kadar önem verdiği, ekip-takım ruhunun başarıyı nasıl yakalattığı, örgüt kültürünü ve yönetim ilkelerini ne kadar etkin kullandığını ele alır. A şirket kültürü Amerikan çalışma hayatının düzeni, insanları arkadaşlarına ve kendilerine nasıl yabancılaştırdığını, örgüt kültürünün imajdan



öteye gidemediğini, yönetim ilkelerinin etkin kullanılmadığını ele alır. Bu kavramlar detaylı şekilde şöyle açıklanır:

5.1. Z Tipi Şirket Kültürü

Z teorisi kültüründe uzun süreli iş, karşılıklı güven, yakın ve özel ilişkiler gibi farklı değerler vardır. Z şirketinin hiçbir bölümü bu değerlerden uzak kalmaz. Stratejilerden personele, hatta ürettiği ürüne kadar her şey bu değerlerle şekillenir. Bu değerler arasında en önemlisi Z kültürünün kendi insanlarına, çalışanlarına karşı duyduğu bağlılık ve sorumluluk duygusudur (Watson; 1992).

Z Tipi şirket toplumsal ilişkileri koruyucu özelliği yüzünden, öteki toplumsal bağları geliştirme ve güçlendirmede de olumlu bir güçtür. Dolayısıyla uyumlu bir iş ortamında çalışanlar aynı zamanda dış toplumsal ilişkileri sürdürmekte de daha başarılı olmaktadır ve toplumsal ilişkileri üretimle dengeleyebilirler. Yani sosyal düzenle, ekonomik düzenin uyumluluğu Z kültürünün bütünlüğünü korumaktadır. Bu bütünlüğü korumak ve sürdürmek için bu tür şirketlerde her bölüm yılda en az dört kez bütün organizasyon ise yılda bir kez toplanarak hem durum değerlemesi hem de beklentileri, sıkıntıları, sorunları bildirmek üzere rol oynama tekniği ile skeçler düzenlenir ve bu skeçler Z kültüründe çok önemli bir yere sahiptir (Watson; 1992). Z şirketinde fazla gelişmiş egolara ve aşırı duyarlı kimselere yer yoktur. Egoarı güçlenmiş kimseler, oyunlar ve şakalarla (skeçler-rol oynama tekniği) göz önüne serilir. Başkalarını suçlayarak, desteğini esirgeyerek diğer ekipleri başarısız kılmaya çalışan ve kendi ekibini öne çıkaran yönetici en büyük suçu işlemiş olur. Çünkü egosu güçlenmiştir ve bu güvensizlik duygusunun artmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla öfke oranı ve dozu hayli düşüktür.

Z Tipi şirket kültüründe farklı fikirleri dinleme ve tartışma ama tartışmanın sonucunda ise fikir birliğine varma artık kanıksanmış bir davranış modelidir. Bu modelin mantığında ise “O mutlaka benim bilmediğim bir şeyi biliyor olmalı, yoksa aramızda fikir ayrılığı doğmazdı” düşüncesi yatar (Watson; 1992).

Z Tipi şirket kültüründe iş sırrı diye bir şey yoktur. Bunun nedeni de açık iş atmosferidir. Kişilerin birbirini iyi tanması, bu atmosferin oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla kişinin güven duygusuna sahip olması, eşitlikçilik ilkesinin uygulanması, kişinin yaptığı işten hoşlanması, yüksek verim ve iş tatmininin artmasına neden olur (Watson; 1992).

Z Tipi şirket felsefesinin bir diğer özelliği ise, yeni otonom iş gruplarının oluşturulmasıdır. Bu grupların oluşum biçimine bakıldığında ise, birbirlerine güvenen, iş ilişkilerinde uzun süreli sorumluluk alan, koordinasyonu yüksek kişiler, doğal olarak bu tip yarı bağımsız iş gruplarının oluşumunu sağlamıştır. Kısaca, ekiplerin oluşması organizasyonun sağlıklı olmasının nedeni değil, sonucudur (Ouchi; Raymond;1993).

Z Tipi şirketlerdeki oryantasyon yapısına bakıldığında; Z şirketine yeni girenlere ilk beş günde şirketin hedefleri tanıtılır. Fakat şirketin asıl çalışma biçimi ve felsefesi iş başında öğretilir. Bu tip felsefenin diğer bir özelliği ise; gezinerek yönetim anlayışıdır. Bu tip yönetimde: yöneticilerin uzaktan emir verme yerine doğrudan katılımını da gerektirir. Bu da uyumlu bir toplumsal kültürü gerçekleştirir (Ouchi; Raymond;1993).



Z kültüründe ürünün kalitesi, verimliliği ve kârlılığından önce müşteri kavramı önde gelir. Dolayısıyla Z şirketi kârı müşterinin şirketten gördüğü hizmete karşı ödediği bir çeşit ikramiye olarak kabul eder. O yüzden bu şirketlerin başarılı olup olmadığını müşterilerin anlayışı belirler (Ouchi; Raymond;1993).

Z kültürünün oluşumunda hissettirilmeden (informel) bir kontrol esastır. Dolayısıyla karara katılım sadece yönetim düzeyinde değil çalışanlarında kararlara katılması en belirgin kültürel özelliktir (Ouchi; Raymond;1993).

5.2. A Tipi Şirket Kültürü

Bu tür şirket anlayışında iş, kültürün özünü oluşturur. İşin tabiatı, çerçevesi, yöntemi, yaşadığımız dünyayı, yaşantımızı ve çevreyi etkiler niteliktedir. Hatta öyle ki bu teorideki insanların ilgi alanlarını, hobilerini, emeklilik yıllarını, hastalıklarını da etkiler niteliktedir. Bu tür kültürde değişkenlik kavramı önemli bir yer tutar. Değişkenlik arttıkça, kişiler yöneticilere çok kısa süreler için bağlanmakta ve genellikle samimiyetten uzak, sadakat duyguları zayıf, hatta düşmanca tavırlı olabilmektedir (Ouchi;1989).

A Tipi Şirketler, özel veya resmi iş ve çalışma koşulları yaratarak, daha katı sözleşmeye dayanan kuruluşlar haline gelmekte ve çalışanlardan uzaklaşma sonucu her biri birbirine yabancı olan ve hiçbirinin niyeti uzun süreli çalışmak olmayan binlerce kişiyi bir araya getirmektedir. Çabaların koordine edilmesi ve ortaya bir ürün çıkarılması A Tipi şirket kültüründe kolay kolay rastlanılmaz. Çünkü, sorumluluk, güven, paylaşım ve motivasyon kişiye yönelik değil eşyaya yöneliktir. Bu tip felsefe ise katı, bürokratik tarzda tepe yönetim anlayışıdır. Bu tür yönetimde yöneticiler katılımcı yönetim yaklaşımı yerine emir-komuta anlayışını benimserler. Bununla birlikte A Tipi Şirket kültürü; bir işi bir kişinin en ince ayrıntılarına kadar bilmesidir. Yani otonom çalışma gruplarına bu tip yapıda rastlanmaz. Çünkü grup güven ve sorumluluğundan öte bireyselcilik bu kültürün yapısını oluşturur. Ayrıca bu yapıda yönetim tamamen belli düzenlemeler ve yapılanma çerçevesinde işlerini yürütür. Yani, açık bir iş atmosferi kavramının bir oluşumu olan iş sırrı kavramına büyük önem verirler. Yani iş sırrı bu tür kültürde oldukça önemlidir. Dolayısıyla şirketle ilgili bilgiler doğrudan en yetkili ağızdan gerçekleşir (Ouchi;1989).

A Tipi Şirketlerde güven ve sadakat, işte kalma süresi ile doğru orantılıdır. Yani bu tür şirketlerde işte kalma durumu 3-5 yıl gibi bir süreye bağlı olduğundan güven, sadakat hisleri zayıflamaktadır. Bunun bir sonucu olarak da egosu yükselmiş ya da aşırı duyarlı kişiler işten çıkarılarak yapı korunur. A Tipi şirketlerde müşteri öncelikli hizmet yerine ürün öncelikli hizmet esastır. Yani, ürünün kalitesi, verimliliği, dayanıklılığı, estetikliği gibi niteliksel-niceliksel kriterler önemli bir yer tutar. Müşteri isteği ikinci sıradadır. A kültüründe var olan doğrudan denetim yapısı, işletmeleri mekanik bir yapıya getirmiştir. Üst düzey çalışanlar kararlara direk katılır; alt düzey yöneticiler ile çalışanların ise böyle bir hakkı yoktur. A Tipi Şirket kültüründe ekip ruhu ve sorumluluk anlayışı olmadığı için Kolektivizm'den öte bireyselcilik ön plandadır. Dolayısıyla aşırı rekabet ortamı kişiler arasında stres, kırgınlıklar ve sertliklerin oluşumuna zemin hazırlar niteliktedir (Ouchi;1989).



6. ATİPİ İŞLETMEDEN Z TİPİ İŞLETMEYE GEÇİŞ

A Tipi işletmeden Z Tipi işletmeye geçişin Ouchi (1989) tarafından on üç aşamalı işlem sonucunda gerçekleştiği ifade edilmiştir:

1. Z Tipi organizasyonu anlama ve sizin rolünüz: Bu aşamada önemli olan çalışanların tartışmalar ile fikirlerini, kuşkularını anlatabilme, güven duygusunu geliştirebilme, değişikliğin oluşmasını sağlamak için açık olma, katılımcı olma, eşitliği sağlama, dürüst olma gibi faktörlerin bir bütün olarak çalışanlarda bulunması veya böyle bir atmosferin oluşturulmasıdır.

2. Şirketinizin felsefesini gözden geçirin: Şirket felsefesi uzun dönemli amaçların birleşiminden oluşur. Dolayısıyla bu felsefe, hem şirket bünyesindekilerin hem de yabancıların şirkete ve ürünlerine ne derecede güvendiklerini, nasıl değer verdiklerini ve genelde nasıl değerlendirdiklerini dolaylı ya da dolaysız biçimde belirler. A'dan Z'ye geçerken güncel felsefenin de analizini gerektirir. Yani iş, stratejilerin, piyasadaki hedeflerin, insanlara verilen değer, işletme kültürünün nasıl olması gerektiği ya da ne olduğunu anlamaktır. Bu kıyaslamaların oluşabilmesi için deney-gözlem, analiz yapılmalı, varsa tutarsızlık ön plana çıkarılmalıdır. Sonuçta oluşturulan felsefe iş stratejisi ile yönetim felsefesi arasındaki bağlantının kurulmasını amaçlar. Bir şirket felsefesi, şirketin amaçları, yaptığı işler ve işlemler, sosyal ve ekonomik çevrenin sınırlamalarını içermelidir.

3. Arzulanan yönetim felsefesini saptayın ve şirketin yöneticisini de bu işleme dâhil edin: Burada önemli olan çalışanların kararlara katılım biçimidir. Bazı kararların herkesin oyuna sunulurken, diğerleri bilgi toplama ve önerileri dinleme işlemlerinden sonra, sadece yönetimin inisiyatifine bırakılabilir. Özel olarak alınan kararlar sonunda herkese duyurulur. Amaç, alınan bütün kararlarda yönetici-çalışan ikilemini sağlamaktır.

4. Şirket felsefesini hem yapıyı hem de özendirmeyi yaratarak uygulayın: Burada önemli olan basit emir-komuta zincirine dayanan yapı değil ekip çalışmasıdır. Dolayısıyla bu tip yönetimde (Z) ne bölümler, ne organizasyon tablosu, ne de görünürde bir yapı vardır.

5. İnsanlarla geçinme becerilerini geliştirin: Genelde insanlarla, müşterilerle hatta aile bireyleriyle ilişkilerin uyumlu bir biçimde oluşturulması iş hayatı-iş arkadaşları ikilemindeki beceriyi de artırır. Kişiler arası ilişkiler Z teorisinde büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla bu teoremin başarısı kişiler arasındaki ilişkilerin esnekliğine bağlıdır. Bu yapıda sorumluluk ve rapor ilişkileri belirsizdir. Burada önemli olan liderin tutumudur. Lider konuşmaktan çok dinlemeyi tercih etmelidir.

Bu teoride (Z) önemli olan karar veren ile sorunları çözen gruplarda ilişki biçimlerini fark edebilme yeteneğini geliştirebilmektir. Bu tür yeteneğin geliştirilmesi ise rol eğitimi ile gerçekleştirilir. Yani; yöneticiler astların, astlar ise yöneticilerin konumuna geçerek tarzlar, duygular ve tutumların çalışanlar üzerindeki etkisi belirlenir. Diğer bir yol ise, birinin grubun davranışlarını gözlemlemesi, notlar alması ve daha sonra kimin en az katkıda bulunduğunu, kimin söze karıştığını, kimin hangi tarzda tartıştığını diğerlerine aktarmasıdır.

Yine bu teoride ikinci önemli kavram: Grup liderliği kavramıdır. Lider, grupta önemli kararları hızla saptayabilmek, çelişkilerin kökenine inebilmek, herkesin desteklediği, yaratıcı ve kaliteli çözüm yolları bulabilmek için ortam yaratılmasına olanak sağlamalıdır. Yine bu aşamada kalite kontrol çemberleri oluşturulmalı, grup kararları alınmasına çalışılmalıdır.



Ayrıca matris tipi organizasyonlarda Z kültürünün oluşturulması sağlanmalıdır ve bölümler arası yardımlaşma fikri oluşturulmalıdır.

6. Kendinizi ve Sistemi Sınayın: Üst düzey yöneticiler Z teori yönetimini alt düzeylere uygulamadan önce, felsefenin ne kadar yerleştiğini anlayabilmek için önce kendilerini sınamaları gerekir. Bu sınamadan sonra sistemi uygulamanın yolu astlarına anket yoluyla, katılımcılık, eşitlikçilik veya yapısal değişiklikleri ya da kişisel yönetim yeteneğindeki gelişmeleri içeren sorular yöneltmelidir. Buradaki başarı, anketin gizli şekilde toplanması, cevap verenlerin kimliğinin gizlenmesi gibi durumlarla kendini gösterir.

Sınanmanın bir başka modeli de denetleyici rolünü oynayan dışarıdan birinin şirketi ziyaret edip, yönetici-astlarla görüşmesi ve organizasyon hakkında rapor yazmasıyla olur. Burada önemli olan denetleyicinin raporunu yazıp-bitirinceye kadar, değişiklik işleminin yapısı hakkında bilgi sahibi olmamasıdır. Bu aşamadan sonra artık değişikliği benimsemiş her şirket, ortak yöneticilerin yapacağı kişisel testler kullanarak yeni yapının daha da yerleşmesini sağlamalıdır. Çünkü bu sayede astlar sorunlarını halletmek için daha az yardıma ihtiyaç duyarlar. Bilgi yoksunluğu yüzünden çıkmaza giren proje sayısı azalır. Bir konu üzerinde karara varmak ya da belli bir politika yaratmak için ihtiyaç azaltılmış olacaktır. Kısaca yöneticiler düşünme-planlamaya daha fazla zaman ayırabilecekler ve yöneticinin denetim alanı genişleyecektir.

7. Sendikayı İşin İçine Katın: Z Tipi organizasyonların başarılı olması için üst yönetimin, sendikalar arasındaki iletişimi seminerler yoluyla yapılmalı ve gelecekle ilgili gündem hazırlanmalı, imaj düzeltim yoluna gidilmelidir.

8. Çalışmanın dengeye kavuşturulması: Çalışmanın dengeli hale gelmesi, bir yerde politikanın doğrudan sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla oluşturulan politikalar eşitlikçi, kararlara katılım olanağı, randıman değerlendirilmesi ve terfilerin yavaşlatılması politikasına ağırlık verilmelidir.

9. Yavaş terfi için bir sistem üzerinde karar kılın: Şirket çalışanlarını rakip iş seçeneklerine kıyasla daha hızlı (İşe yeni alınan her statüdeki çalışanın 6 ayda terfi ettirilmesi), çalışanların uzun vadeli vizyona sahip olmaları için yavaş terfi ettirilmesi esasına dayanır. Uzun vadede (10 Yıl) ise sorumlu mevkilere gelecek olanlar en yüksek randımanda çalışmalıdırlar. Çünkü bu çalışanlar işbirliğine, uzun vadeli amaçlara (misyon) inanmış kişilerdir. Bunun dışında kişileri terfi ettirmektense bütün grubu ortalama yeteneğe göre terfi ettirmektir. Bunların yanı sıra yardımlaşmaya dayanan şirket ikliminde işe yeni girenlerin kıdemli yöneticilerin yanında eğitime tabi tutularak gözlem yoluyla tecrübeleri arttırılır.

10. Meslek Yolundaki Gelişmeleri Genişletin: Mesleksel gelişim açısından en önemli politika, yöneticiler ve profesyonel çalışanlar için yatay ilerlemeyi sağlayan sistemsel oluşumdur. Yani; orta kademe yöneticilerin terfi ettirilmeksizin şirket içinde görevden göreve aktarılacak (Her konuda uzmanlaşmış yapı) motivasyonunu sağlamak amaçlanır. Yani rotasyon yöntemi (Üst yöneticilerin 3-5 yıl arayla bir rotasyona tabi tutulmaları) mesleki gelişim için ön koşul olarak bütün çalışanlara benimsetilmelidir. Bunun yanı sıra meslek dönüşüm programı ile kendi bölümü dışında çalışanların davranışlarının, bilgilerinin, yeteneklerinin daha iyi öğrenilmesi sağlanmalıdır.

11. İlk Düzeyde Uygulamanın Hazırlanması: İlk uygulamaların oluşum yeri daima tepe yönetimi kademesinde gerçekleştirilmelidir. Yani bir organizasyonda katı bir emir- komuta



zinciri varsa evrimsel değişiklik o hiyerarşinin en tepedeki üst yönetimden başlamalıdır. Alttan başlayan değişim devrim, üstten başlayan değişim ise evrimdir. Bu sayede yöneticiler giderek daha seyrek olan kısa vadeli hedeflere yönelirler. Ustabaşılar, yöneticiler ile orta kademe yöneticiler arasında sıkışıp kalmaz. Bu değişim üst ve orta kademelerce benimsedikçe zamanla en alt düzeydeki eleman veya işçiler üzerinde uygulanmalıdır.

12. Katılımın Uygulanacağı Alanları Uygulayın: Bu aşamada şirket çalışan-müşteri ikilemine göre, müşterilerle sıkı bir iletişim politikası ile sorun-ihtiyaç çözümlenmesi ile geniş bir katılımcılık örneği oluşturur. Kısaca: Büro ve fabrikalarda hem insancıl hem de mekanik düşünceleri yansıtan sosyo-teknik sistemlerin kurulması ve yarı otonom çalışma gruplarının oluşturulması bu aşamanın en önemli yanını oluşturur.

13. Bütüncül ilişkilerin gelişmesine izin verin: Böyle bir atmosfer, astlar-üstleri geçici eşit kişiler olarak bir araya getirir. Aralarındaki mesafenin aşılması kanıtlar ve organizasyondaki eşitlikçi yapının sürdürülmesine yardımcı olur. (Ekip-Organizasyon) Kısaca; çalışanlarla düzenli toplantılar yapılarak şirketin, rakiplerle nasıl rekabet ettiğini, başarıları ve sorunları nasıl çözdüğünü ortaya koyan soru-cevap şeklinde test yöntemiyle örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

7. JAPON VE AMERİKAN YÖNETİM TARZLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Japon ve Amerikan kültürlerinin karşılaştırılması amacıyla her iki kültürün yapı taşları olan kavramları benzerlik ve farklılıklarını ele alarak sırasıyla planlama, organizasyon, kontrol, personel yönetimi ve liderlik açısından ele alıp her birinin analitik analizi yapılmaktadır.

7.1. Planlama

İşletmeyi kurumsallaştıran ona yön veren planlama bir şeyin doğru şekilde yapılması için izlenen süreci ifade eder. Bu açıdan bakıldığında Amerikan yönetiminde planlama daha çok üst yöneticinin bireysel karar ve değer yargısına göre yapıldığı, çalışanların sadece araç konumunda olduğu, oysa Japon yönetiminde planlamanın daha çok alt kademelerin değer yargıları ve kararları dikkate alınarak yapıldığı, çalışanların işletme için doğrudan amaç olduğu, işletmenin kurumsallaşması için paylaşılan değere önem verildiği, süreci ifade eder. Tablo 2’de bu kavram karşılaştırmalı olarak analiz edilmektedir.

Tablo 2: Japon-Amerikan Yönetiminde Planlama

Japon Yönetim Tarzı	Amerikan Yönetim Tarzı Planlama
1. Uzun vadeli planlama	1. Genellikle kısa vadeli planlama
2. Kolektif ve fikir birliğine dayalı karar verme	2. Bireysel karar verme
3. Karar vermeye hazırlık ve karar safhalarına çok sayıda bireyin katılımı	3. Kararların verilmesine ve kabul ettirilmesine (satisına) değer yargıları farklı az sayıda bireyin katılımı
4. Kararların aşağıdan yukarıya doğru akışı	4. Kararların yukarıdan aşağıya doğru akışı
5. Karar vermenin yavaş, uygulanmasının hızlı olması	5. Kararların hızlı alınması, tavizler verilmesi ve genellikle optimum altında kararlara ulaşılması.

Kaynak: Eren, E. (2012). *Yönetim ve organizasyon:(Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayım Dağıtım



Japon yönetim tarzında planlama vizyon-misyon uyumunu gerçekleştirmek amacıyla uzun vadeli olurken Amerikan yönetiminde daha çok misyon vurgusu ön plana getirilerek kısa vadeli olarak ele alınır. Japon yönetiminde karar verme ekip-takım ruhunu ele almak amacıyla kolektivizm anlayışıyla yapılması sonucu işletme körlüğünü yenme olarak ifade edilen “Biz fikri” amaçlanırken Amerikan yönetiminde “Amerika özgürlükler ülkesidir” fikrinden alınan ilhamla kararlar daha çok bireysel olmakta ve ben merkezli yönetimi oluşturmaktadır. Bu anlayış iş dünyasında egoizm ve işletme körlüğünü gerçekleştirdiği için Japon yönetim kültürünün önemi daha da belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır.

7.2. Organizasyon

Organizasyon işletmenin iskeletini oluşturan, onu ayakta tutan, bazen biçimsel olarak organizasyon şeması olarak ifade edilen, bazen de biçimsel olmayan organizasyon olarak grup yönetimi olarak karşımıza çıkan yapıya denir. Bu açıdan bakıldığında:

Japon yönetim tarzında informel (Biçimsel olmayan) organizasyon yapısını oluşturmak amacıyla ekip-takım oluşumları (Kalite Kontrol Çemberleri) ile hiyerarşik yapının yıkılması, yöneticinin mutlak hâkimiyet duygusu (Ben duygusu) yerine biz duygusuna yer vererek çalışanın önemsendiği, amaçlara göre yönetim mantığınca her çalışanın kendi amacını belirleyip kendini kontrol ettiği, karar-sorumluluk yapısının içsel olduğu bunun sonucunda örgüt kültürünün oluşturulmasında paylaşılan değerlerin önemine yer verirken Amerikan yönetim tarzı formel (Biçimsel) organizasyon yapısına yer vererek emir-komuta yapısının hiyerarşik olduğu, yöneticinin mutlak hakimiyet duygusu ile çalışanları yönettiği, karar-sorumluluk yapısının ise üst yönetim odaklı olduğu, örgüt kültürü olarak ifade edilen paylaşılan değerlere yer verilmediği görülmektedir. Tablo 3’ te bu kavram karşılaştırmalı olarak analiz edilmektedir.

Tablo 3: Japon-Amerikan Yönetiminde Organizasyon

Japon Yönetim Tarzı	Amerikan Yönetim Tarzı
Organizasyon	
1. Kolektif sorumluluk ve hesap verme	1. Bireysel sorumluluk ve hesap verme
2. Karar sorumluluğunda belirsizlik	2. Kararların sorumluluğunda belirlilik
3. İnfornel organizasyon	3. Formel organizasyon
4. İşbirliğin kolaylaştırıcı ortak değerlerin varlığı	4. Genellikle farklı değerlerin ve bazen işbirliğini engelleyen değerlerin varlığı
5. Belirli ve ortak örgüt kültürü	5. Ortak örgüt kültürünün olmaması

Kaynak: Eren, E. (2012). *Yönetim ve organizasyon:(Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayım Dağıtım

Japon yönetim tarzında organizasyon, informel yapıda gruplar oluşturulup, grup sorumluluğu-kontrol anlayışı benimsenerek çalışanların önemli hale gelmesi amaçlanırken Amerikan yönetiminde formel yapı ile üstlerin mutlak hakimiyeti, başarı-başarısızlığın değerlendirmesinde çalışanların performansı ile bireyselleşmesi, karar-sorumluluk yapısı ile birlikte kontrol yapısının üst yönetimin değer yargısını ifade etmesi nedeniyle merkezileşen bu yapı yönetimin hantallaştığını göstermektedir.

Birlikten güç doğar anlayışı ile organizasyon yapısı oluştururken çalışan odaklı olmak, kolektif karar-sorumluluk anlayışı ile informel yapılar olarak otonom çalışma grupları



oluşturmak ve ortak örgüt kültürü oluşturmada çalışanları amaç olarak görmek işletmelerin kurumsallaşmasında yapı taşlarını oluşturmaktır. Bu bakış açısıyla organizasyon kavramını değerlendirirsek; Japon yönetim tarzı organizasyon, geleceğin işletmelerini oluştururken hantal yapıdan kurtulma, yalın organizasyonlar kurma, küçülme, sıfır hiyerarşi gibi modern yönetimin kavramlarına işlerlik kazandırmak amacıyla uygun yapıyı oluşturabilir.

7.3. Kontrol

Kontrol “olması gereken” ile “olan arasındaki fark” olarak ifade edilen kavramdır. Yani planlanan ile gerçekleşen arasındaki farka denir. Bu bakış açısıyla bakıldığında:

Japon yönetim tarzında kontrol kavramı informel açıdan, yöneticinin kontrolü yerine çalışanların yatay şekilde kontrolüne, Amerikan yönetim tarzında ise formel açıdan üstlerin astlarını dikey şekilde kontrolüne dayanmaktadır. Tablo 4’de bu kavram karşılaştırmalı olarak analiz edilmektedir.

Tablo 4: Japon-Amerikan Yönetiminde Kontrol

Japon Yönetim Tarzı	Amerikan Yönetim Tarzı
Kontrol	
1. İş arkadaşları tarafından kontrol	1. Üstler tarafından kontrol
2. Kontrolün grup performansı üzerine yoğunlaşması	2. Kontrolün bireysel performans üzerine yoğunlaşması
3. İtibarı koruma	3. Kusur ve hata belirleme
4. Kalite kontrol çemberlerinin yaygın olarak kullanılması	4. Kalite kontrol çemberlerinin sınırlı olarak kullanılması

Kaynak: Eren, E. (2012). *Yönetim ve organizasyon:(Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayım Dağıtım

Japon yönetim tarzı kontrol kavramını esnekleştirip grup sorumluluğuna yer vererek çalışanların kişiliğini, hatalarını, kusurlarını yine kendilerinin düzeltereğine inanarak içsel kontrolü esas alması, Amerikan yönetim tarzı ise kontrol kavramını hiyerarşik açıdan ele alıp sorumluluğu üstlere vererek dışsal kontrolü benimsemesi ve bunun sonucu olarak kişinin kendisini dinlemesi olarak ifade edilen otokontrolü benimsememesi, kalıcı değişimi yaratmaması açısından eleştirilmesi gereken kısmı oluşturabilir.

7.4. Personel Yönetimi

Personel yönetimi bir işletmenin personel rejimini ifade eder. Yani çalışanın seçilmesini, işe alınmasını, oryantasyon (işe alıştırma) eğitimini, ücretlendirilmesini, liyakatini (terfi), ele alan kavramlar bütünlüğüne denir. Tablo 5’te bu kavram karşılaştırmalı olarak analiz edilmektedir.



Tablo5: Japon-Amerikan Yönetiminde Personel Yönetimi

Japon Yönetim Tarzı	Amerikan Yönetim Tarzı
Personel Yönetimi	
1. Hayat boyu istihdam	1. Kısa dönemli istihdam
2. Genellikle okullarından yeni mezun olmuş gençlerin alınması, şirketler arasında personel transferinin olmaması	2. Okullardan ve diğer şirketlerden personel tedariki, bu nedenle personel devri yüksekliği
3. Personelin kademelerde yükselmesinin yavaş olması	3. Personelin kademelerde hızla yükselmesi istenir ve beklenir.
4. Örgüte sadakat	4. Mesleğe sadakat
5. Yeni personelin performansının uzun aralıklarla değerlendirilmesi	5. Yeni personelin performansının kısa aralıklarla değerlendirilmesi
6. Uzun vadeli performansın değerlendirilmesi	6. Kısa vadeli sonuçların değerlendirilmesi
7. Çoklu kritere göre yükseltme öncelikli yükseltme	7. Bireysel performans kriterine göre yükseltme
8. Eğitim ve geliştirmenin uzun vadeli yatırım olarak kabul edilmesi	8. Eğitim ve geliştirmenin personel devri endişesi altında yapılması

Kaynak: Eren, E. (2012). Yönetim ve organizasyon:(Çağdaş ve küresel yaklaşımlar). Beta Basım Yayım Dağıtım

Japon yönetiminde çalışma hayatı insanların genç yaşlarda tek bir işletmede işe başlayıp emekli olana kadar orada çalışmasını esas alır ve doğal olarak hayat boyu istihdam anlayışı; çalışanın sık sık iş değiştirmemesi, çalıştığı işletmeye bağlılığını gösteren örgütsel sadakati, personelin performansının uzun aralıklarla yapılmasını, liyakatin adil olmasını, eğitim ile uzun vadeli yatırıma yer verilmesini ifade ederken, Amerikan yönetiminde çalışma hayatı insanların emekli olana kadar sık sık iş değiştirdiği, personel devir hızının yükseldiği, bireyselliğin göstergesi olan mesleğe sadakatin artması, çalışanların kısa süreli değerlendirilmesi, bireysel performanslara yer verilmesi, eğitim sonucu gelişen çalışanın imkân bulduğunda işten çıkması gibi kavramları ifade eder.

Modern yönetim anlayışı insanları amaç olarak ele aldığından Japon yönetim anlayışının temeli de bu yaklaşıma dayandığından Japon yönetim tarzını benimsemek işletmeler için avantaj sağlayabilir.

7.5. Liderlik

Liderlik; formel açıdan yöneticilik kavramının bürokratik yetkisine karşılık, informal açıdan grupları yönetmek için liderin karizmatik yetkisini ele alan kavramdır. Tablo 6’da bu kavram karşılaştırmalı olarak analiz edilmektedir.

Tablo 6: Japon-Amerikan Yönetiminde Liderlik

Japon Yönetim Tarzı	Amerikan Yönetim Tarzı
Liderlik	
1. Grubun üyesi olan ve sosyal ilişkileri kolaylaştırıcı bir lider	1. Grubun başı ve karar verici olarak hareket eden lider
2. Paternalistik nitelikte lider	2. Direktif verici nitelikte lider

Kaynak: Eren, E. (2012). Yönetim ve organizasyon: (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar). Beta Basım Yayım Dağıtım



Japon yönetim tarzında informal yönetimi oluşturan, sosyal ilişkileri kolaylaştıran Paternalistik liderlik¹ kavramı, Amerikan yönetim tarzı olan direktif verici nitelikte liderlik kavramına kıyasla daha yapıcı, insan odaklı, değerlere bağlı, sosyal, motivasyonu yüksek, iş etiğinin önemini ifade eder. Çağdaş yönetim anlayışında bu tip liderlik tarzı etkinlik ve verimlilik artışını sağlayacağından dolayı tercih edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Endüstrileşmeyle birlikte ortaya çıkan modernizasyon süreci içerisinde, çalışanlar arasında ortak değerlerin paylaşımı imkânsız hâle gelmiştir. İnsanların motivasyon ve iş tatminleri maddi bir takım ödüllere sağlanmaya çalışılırken, insanlar arasındaki işbirliği gözardı edilmiştir. Çalışanlar, yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri işletmelerde yalnız kalmışlardır. Son yıllarda meydana gelen verimlilik krizi de, insanların çalıştıkları işletmelerde daha verimli hâle gelmesine, karşılıklı dayanışma ve bütünleşmenin sağlanmasına, daha duyarlı ilişkilerin oluşmasına sebep olmuştur. Bununla birlikte; işletmenin tüm kademelerindeki işgörenlerin her türlü problemlerinin çözümü için bütünleştirilmesi gerektiğini savunan düşüncelerin üzerinde durulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, işgörenlerin problemlerini işletme ile bütünleştirmeye yönelik bugüne kadar yapılan araştırmalar (Mayo, 1930; Vroom,1940; Herzberg, 1950) işletme içinde yer alan insanı psikolojik yönüyle ele almak suretiyle işletme ile bütünleştirme çabası içine girmiştir.

William Ouchi (1981) tarafından ortaya atılan Z teorisi işletmenin bütününe yönelik örgüt geliştirme yöntemlerinin sentezine dayalı bir çalışmadır. Bireyleri uzun süreli istihdam politikalarıyla işletmede tutmak, katılımcı bir yaklaşımla işletme içindeki bireylerin tümünü ortak paylaşımlara dahil etmek, insanları bir bütün olarak ele almak suretiyle belirgin başarı ve verimlilik artışı sağlamayı amaçlamaktadır. Z Teorisi bütünsel bir bakış açısına, bireyi çevresi ile birlikte değerlendirmeye ve çalışanı etkileyen işyeri içindeki çevresel faktörlere (sosyal olanaklar gibi) önem vermiştir. Böylece bireyin veriminin işletmenin verimine yansıtacağı öngörülmüştür. Z Tipi yönetim anlayışında çalışanların sorumluluk ve karar almada etkin olmaları ile sisteme doğrudan katılımları sağlanmaktadır. Klasik bakış açısına göre böyle bir uygulama mümkün değilken, Neoklasik bakış açısı ile paralel bir yaklaşım söz konusudur. Modern yaklaşım tarzı olan Z Tipi yönetim anlayışı işletme içine dönük bir bakış açısı ile Klasik, insan odaklı olması ile de Neoklasik yaklaşımlar ile benzerlik taşımaktadır. Bu bağlamda, işletmeler, daha uyumlu bir yapının gereklerini yerine getirmeleri ve çalışan kişilerin de özel istek ve çıkarlarını karşılayacak şekilde kendilerini yenilemeleri gerekmektedir.

İşte Z Tipi organizasyon, bir işletmenin kurumsallaşmasında, rekabetinin sürdürülebilir olmasında, işletmeleri canlı varlıklar olarak ele alıp yaşam felsefesi oluşturulmasında, birlikteliğin ortak değerleri paylaşarak uzun dönemlere yayılmasında, işletmelerin katılımcı yönetim anlayışına göre yönetilmesi için yönetim felsefesi oluşturulmasında, işyerlerinin nefes alınan yaşam alanları şekline dönüştürülmesinde işadamlarına ya da profesyonel yöneticilere yönetim anlayışlarını değiştirmede bir araç olabileceği öngörülmüştür. Bu yaklaşım çerçevesinde; Z Tipi yönetim anlayışının tanımı ve oluşumu, özellikleri, Z teorisine yön veren ana unsurlar, A Tipinden Z Tipine geçiş aşamaları, tipik bir Z Şirketinin belli başlı



özellikleri, A Tipi ve Z Tipi kültür yapısının irdelenmesi ve karşılaştırılması suretiyle konular tablolar halinde açıklanmıştır. Bu çalışma kapsamında çalışanların verimliliğini arttırabilmek için ortak değerleri de dikkate almak suretiyle etkin sosyal bir çevre oluşturulabilmesinde Z teorisinin işletmelerde uygulanabilirliği tartışılmıştır.

Çalışmanın sonunda çalışanların verimliliğini arttırmak için sadece maddi unsurların değil, insani değerlerin de dikkate alınması gerekliliği gereklilikten öte bir zorunluluk olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için Z Tipi yönetim tarzının işletmelerde uygulanmasının başarıyı getireceği görüşü ağırlık kazanmıştır. Elde edilen bu sonuçların işletmelere çalışan verimliliği konusunda farklı bir bakış açısı getirmesiyle birlikte, araştırmada bir takım kısıtlılıklar ortaya çıkmıştır. Z Tipi yönetim tarzı ile ilgili ulusal çalışmaların ve bu yönetim tarzını uygulayan işletmelerin azlığı örnek olarak ifade edilebilir. Bundan sonraki çalışmalarda, Z Tipi yönetim tarzından yararlanmak suretiyle Türkiye'deki işletmelere özgü farklı bir model arayışı ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- Akıncı Vural, Z.B. (2010). Kurum Kültürü (Genişletilmiş Basım). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Balcı, A. (2003). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: Kuram araştırma ilişkisi II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 33(33), 26-61.
- Belek, İ. (1999). Postkapitalist. *Paradigmalar. Sorun Yayınları, İstanbul*.
- Celep, C. (2004). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel liderlik*. Anı Yayıncılık.
- Clayton, P. (1992). Japanese Management Theory and Library Administration. *Journal of academic librarianship*, 18(5), 298-301.
- Çelik, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi. 2. Baskı. [School Culture and Its Management] Ankara: Pegem A Yayınevi Tic. Ltd. Sti.
- Düren A. Z.(1994). İşletmelerde Kalite Çemberleri. *AlfaYayınları, İstanbul*.
- Watson, D. J., & Burkhalter, B. B. (1992). Developing a Theory Z culture in local government. *Public Personnel Management*, 21(3), 401-409.
- Eren, E. (2012). *Yönetim ve organizasyon:(Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fukayama, F. (2005). Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması. (Çev. Ahmet Buğdaycı), İstanbul.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, research, and practice*. Random House Trade.
- Kırçıl, O. (1995). Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetimsel ve Organizasyonel Altyapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar. Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara*.
- Kozlu, M. C. (2014). Kurumsal kültür. *Remzi Kitapevi, İstanbul*.



- Mok*, K. H. (2005). Riding over socialism and global capitalism: changing education governance and social policy paradigms in post-Mao China. *Comparative Education*, 41(2), 217-242.
- Naylor, D. M. (2000). Should Western managers be encouraged to adopt J MPs?. *Employee Relations*, 22(2), 160-174.
- Ouchi, W. G., & Güneri, Y. (1989). *Teori Z: Japonların yönetim tarzı nasıl işliyor?*. İlgı Yayıncılık.
- Ouchi, W. G., & Price, R. L. (1993). Hierarchies, clans, and Theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 7(2), 25-44.
- Özçelikel, H. (1994). *Japon yönetim sistemleri*. MESS Eğitim Vakfı.
- Özevren, M., & Yönetimi, T. K. (2000). Alfa Basım Yayım Dağıtım A. Ş, İstanbul.
- Turan, S. (2004). Modernite ve postmodernite arasında bir insan bilimi olarak eğitim yönetimi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-8.
- Pekdemir, I. M. (1992). İşletmelerde Kalite Yönetimi. *Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ*.
- Phatak V. A. (1998). Uluslararası Yönetim. (Çev. Atilla Baransel, Tomris Somey), *İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul*.