

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN İŞ BAĞLILIĞINA ETKİSİ: TÜRKİYE VE JAPONYA ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRİLME

Osman KÖSE\*

### ÖZET

Çalışmada örgüt kültürünün iş bağlılığına etkisinin incelenmesi amacıyla, Türkiye ve Japonya ülke örneği ele alınmıştır. Kültür ve toplum bitişik olan iki kavramdır. Fakat sahip oldukları farklı kültürler, yapılar ve sistemler nedeni ile toplumlar birbirlerinden farklıdırlar. Bu farklılıklar örgütlerinde değişik bir kültür yapısının olmasına neden olmaktadır. Çalışma iki farklı ülkenin kültürlerinin değerlendirilmesi, bu ülkelerde çalışanların kültürlerinin iş bağlılığını nasıl etkilediği açısından önemlidir. Makale, iki ülke ile ilgili olarak yapılan akademik çalışmalar incelenmiş, öncelikli olarak Japon Örgüt Kültürü'ndeki "aile birliği", "inanç birliği" ve örgüt içerisindeki statü kavramları, Türk örgüt sistemi ile karşılaştırılarak her iki örgüt biçiminden elde edilen sonuçların, örgüt içi kültürün çalışanların iş bağlılığında oynadığı/oyunacağı rollerin esas olarak incelenmesi amaçlanmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Japon ve Türk Örgüt Modelleri, İş Verimi, İletişim

---

\* Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler ABD Doktora öğrencisi, okose75@hotmail.com

## **THE EFFECT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE LOYALTY AND COMMIT- MENT OF THE EMPLOYEES: AN EVALUATION OF THE STUDIES CARRIED OUT ON TURKEY AND JAPAN**

### **ABSTRACT**

Turkey and Japan have been put under microscope in order to examine the effects of the specific culture of an organization on its employees. Culture and society are two integral and indivisible notions, one interlaced in the other. In this sense, societies differ from each other because of the different cultures, structures and systems they have. These differences are also reflected in the organizational cultures. For this reason, it is important to and evaluate the different cultures of two different countries in order to specify the loyalty and commitment of employees in workplaces. To this end, academic studies carried out in these two countries in this field have been reviewed; the notions of ‘‘unity of family’’, ‘‘unity of faith’’ and status in an organizational structure in terms of Japanese Organizational Culture were scrutinized and compared with those values within the Turkish Organizational Culture. Thus, it is aimed in this study to examine the role that intra-organizational cultures played/can play on the loyalty and commitment of employees in workplaces on the basis of the findings of the examination executed on the organizational structures of these two countries.

**Key Words:** Japanese and Turkish Organizational Models, Productivity, Communication

## 1.GİRİŞ

Örgüt kelimesi “ortak bir amacı ve işi gerçekleştirebilmek için bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları ile birbiriyle bağlantılı eylemleri gerçekleştirmek için üstlendikleri görevler ve sorumluluklar” anlamına gelir. Kültürün ise, bir toplumu bir arada tutan bir araç işlevi gördüğünü söyleyebiliriz. Organizasyonda ya da bir işletmede insanla ilgili her şey örgüt kültürüdür diyebiliriz. Bu makalede ele alınacak diğer kavram olan “iş bağlılığı” ise, çalışanların işe aktif olarak katılması ve psikolojik olarak işiyle özdeşlemede diyebiliriz.

İş verimi ya da işe bağlılık kavramları örgüt kavramı ile birlikte incelendiği zaman, bir örgütün yapısının, ortak amaç ya da amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelen birden fazla kişinin, bu amaç ya da amaçlar doğrultusunda sarf ettikleri zihinsel ve bedensel üretimi kapsadığı sonucuna varılabilir.

Günümüzde örgütler, çalışanlarından daha fazla çaba göstermelerini beklemekte ve örgüte bağlılık duymaları konusunda çalışanlarını teşvik etmektedirler. Örgüt kültürünün tek başına örgütlerin sorunlarını çözebileceğini söylemek yanlıştır. Örgüt kültürünün işletmeleri başarıya götürebilmesi için örgütün hedefleriyle kültürün uyumlu olması gerekmektedir. Örgütte çalışanların örgütsel süreçlere aktif olarak katılımı sonucunda bağlılık seviyeleri de artacaktır.

Örgüt içindeki gelenekler, örgüt üyelerini birbirine bağlayan ortak inançlar, bu inançların gerçekleştirilmesine yönelik ortak beklentiler (ülküler) çalışanların örgütün amacını kendi yaşam amacı olarak görmesine neden olacaktır.

Bu makalede Türkiye ve Japonya ülkelerinin örgüt kültürlerinin çalışanların iş bağlılığına etkilerinin incelenmesi konusunda her iki ülke ile ilgili yapılan akademik çalışmalar karşılıklı olarak incelenerek, her iki modelden çıkarılan sonuçların değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Yapılan bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde “örgüt, iş verimi” kavramlarının tanımı yapıldıktan sonra; ikinci bölümde öncelikle yerli literatür taranarak; kültür, iş bağlılığı ve örgüt kültürü ile ilgili kavramlara değinilmiştir. Üçüncü bölümde öncelikle; Türk Örgüt Modeli hakkında bilgilere yer verilecek, Dördüncü bölümde ise Japon örgüt modeli ve kültürü açıklanacaktır. Beşinci bölümde her iki örgütlenme modeli karşılaştırılacaktır. Sonuç bölümü olan altıncı bölümde; her iki modelin karşılaştırılmasından elde edilen bulgular tartışılarak, önerilere yer verilecektir.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 2.1.Kültür ve İş Bağlılığı Kavramı

Kültür, belli ideal, davranış ve değerlerin ürettiği normlar ve gereklilik kalıpları olarak adlandırılabilir. Her bir kültür, kendine ait semboller ve özgün anlamlardan oluşur. Kültürü oluşturan faktör, kültürün öznelere arasında olması ve bu öznelere arasında doğurduğu dış dünyaya yönelik ortak algılardır. Birey içinde doğduğu kültür tarafından yönlendirilmekte ve bulunduğu kültürün davranış modellerine uygunluğu doğrultusunda kültüre ait olmaktadır (Aca:2012).

Bireyin ortak aidiyetleri paylaştığı toplumun içindeki iş gücü ile aynı topluma ait kültürel semboller arasında yakın ilişki vardır. Bireyin işe bağlılığı ve iş gücü, bireyin normlar, semboller ve kültürel dile aidiyeti ve bu aidiyetten doğacak zihinsel ya da bedensel iş verimi ile ilişkilidir. İşe bağlılık kavramına bakıldığında kişinin işe bağlılığını etkileyen üç önemli psikolojik faktörden yola çıkmak gerekmektedir. Birincisi iş ile psikolojik özdeşlik, ikincisi bireyin ait olduğu örgütle özdeşlik ve üçüncüsü ise içsel motivasyondur. İçsel motivasyon ancak ve ancak iş ve örgüt ile psikolojik özdeşlikten sonra sağlanabilmektedir(Durgun: 2006).

Bireyin içinde bulunduğu kültür ve bunun uzantısı olan örgüt ile bağlılığını motive eden ya da kişiyi kültüre ve örgüte entegre eden faktörler iki tip yaklaşım üzerine kurgulanır. İlk yaklaşıma göre bireyin ihtiyaçları ve kişisel özellikleri ile içinde bulunduğu sistemin örtüşüyor olması istenir. İkinci tür yaklaşım da işe bağlılık kişisel bir özellik olup, örgütsel faktörler-

den daha fazla kişisel özelliklerden etkilenir. Tüm bunların yanı sıra işe bağlılık temelde hem bireysel hem de kolektif bir tutumdur. Kontrol odaklılık, içsel motivasyon ve başarı güdüsü gibi bireysel özelliklerin, örgütün motivasyonu ve iş değerleri ile de yakından ilgilidir (Doğan ve Kılınç: 2007).

İşe bağlılığı etkileyen temel olgular kısaca şunlardır (Kuruüzüm, İrmak ve Çetin, 2010:183-193):

- a) Kontrol Odaklılık
- b) İçsel Motivasyon
- c) İş Değeri
- d) Başarı Güdüsü

Kontrol odaklılık tanımı ilk kez Rotter tarafından 1954 yılında yapılmıştır. Bireyin başarı, başarısızlık, ödül, ceza gibi tutumlar karşısında takındığı içsel ya da dışsal tutumlara ilişkin olan bu tanıma göre, eğer birey başarı ya da başarısızlıklarının merkezine ya içsel kontrol duygusu ile yani başarı ve başarısızlıktan doğan ödül ya da cezanın kaynağını kendinde arama tutumu ile yaklaşıyorsa iç odaklı bir kontrol duygusuna, bunun tam tersi olarak yine başarı ve başarısızlıklarının temelinde toplumdan aldığı etkilerin tamamını koyuyorsa dış odaklı bir başarı duygusuna sahiptir ve iç ve dış odaklı tutumlar, bireyin işe bağlılığı ve iş gücünü etkileyen faktörlerdir (Taylor vd.,2006).

İçsel motivasyona bakıldığında ise maddi beklentilerin dışında bireyin onursal nedenlerle işe bağlılığından kaynaklanan iş gücünü ve bu iş gücünden doğan verim anlaşılır. İçsel motivasyonun nedeni kişisel özsaygı ve başarı duygusunun getirdiği motivasyondur. İş değeri, yapılan işin paylaşımındaki rollere ilişkin analitik bakış ve bu bakışın getirdiği hareketlilikten doğan eğilim ve yargılardır. İş değerleri kişinin iş verimini belirleyen ödül ve amaçlardır. Başarı güdüsü kavramı ise rekabetten doğan eylemlerin iş gücü üzerindeki etkilerinin bütünüdür. Kişiyi işe bağlayan başarıma dürtüsü ve hedefe yönelmenin gereklerinden birisidir (Yağmurlu: 1997).

Sonuçta, kültür ve işe bağlılık kavramlarının bireyin içinde bulunduğu toplumun bireyin temel ihtiyaçları olan güvence istemini sağlamasından

sonra oluşacak olan başarı güdüsü ve başarı güdüsünden doğan içsel motivasyon ve bunun sonucunda elde edilen içsel kontrol mekanizmaları ile ilişkili olduğu ortadadır. Örgütün ya da kültürün bireyin beklentilerini karşılaması oranında, bireyin iş bağlılığı, verimi ve başarı güdüsü artmış olacaktır.

## 2.2. Örgüt Kültürü Kavramına Genel Bir Bakış

Örgüt kültürü tarih boyunca pek çok şekillerde görülmüş olsa bile “Örgüt Kültürü” kavramının tanımlanması ile ilgili çalışmalar 1980’li yılların başlarında yapılmıştır. Bu gerekliliğin nedeni 1980 ve sonrasında dünyada ekonominin giderek kötüleşmesi ve mevcut ekonomik şartlar göz önüne alındığında “örgüt yönetimi” ve “örgütlenme” kavramlarının tanımlanmasına duyulan ihtiyaçtır (Demircan, Yıldız ve Dur: 2011).

Örgütlenme kültürünün ülkeden ülkeye ve gelenekten geleneğe göre değişiyor olması “Örgüt Kültürü” kavramı için tek bir tanımın yapılmasını zorlaştırmaktadır. Örgütlenme yapısına ilişkin ortaya konulan farklı tanım ve görüşlerin çokluğu bunun başlıca göstergesidir. Sözelimi Schein örgüt kültürünü, örgüt içindeki bireylerin içsel bütünleşmeleri sayesinde dış çevreye adapte olmalarının bir yolu olarak tanımlarken; Morgan’a göre örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin, dünya tasarımlarını ya da dış çevreye ilişkin olgularını birlikte oluşturmalarıdır (Güçlü: 2013).

Örgüt kültürlerinin ülkeden ülkeye ve gelenekten geleneğe değişiyor olması, her örgüt yapısının ait olduğu toplumun küçük bir modelini temsil ettiğinin ve ulusal değerler üzerine kurulduğunun göstergesidir. Örgüt kültürü, örgüt içindeki sosyal normlar, sosyal kimlikler sayesinde bireyleri ortak amaçlar ve edimler etrafında birleştirmektedir. Örgüt içindeki faaliyetlerin tamamı ortak hedeflere ulaşmada ortak davranış biçimleri geliştirebilmektir (Schein, 1990). Söz konusu davranış biçimlerinin istikrarlı olması örgütün varlığının sürdürebilmesinde hayati bir önem taşımaktadır (Siew-Huat Kong, 2003). Ancak örgüt içindeki istikrarlı yapının giderek kendini tekrar etmesi ve merkezîyetçiliğe dönmesi, örgütlenmenin yeniliğe ve çeşitliliğe kapalı hale gelmesinin nedeni de olabilmektedir.

Örgüt, içinde kurulduğu toplumun sosyolojik, antropolojik kısaca kökensel durumu ile yakından ilgilidir. Örgütün içinde olduğu toplumla ilgisi teknolojik bir ilgi olabileceği gibi ortak bir, inanç, siyaset ya da ortak ekonomik çıkarlara dayanan bir ilgi de olabilmektedir. Aynı zamanda Örgütün dayandığı temeli belirleyen faktörler arasında ortak semboller, dil ve duygudaşlık da vardır (Aydınlı: 2003). Örgüt kuramı ise, örgütlerin davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışan bir sosyal bilim alanıdır. Örgütlerin hayatta kalabilmek ve çeşitli hedeflere ulaşabilmek için teknoloji, rakipler, devlet vb. çevresel faktörler karşısında sahip oldukları kaynakları nasıl örgütlediklerini inceler ve bu konuda tutarlı bilimsel önermeler geliştirmeye çalışır (Pfeffer: 2005).

### 2.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Birey ve ait olduğu örgüt içindeki bağlılık ilişkisi her şeyden önce örgütün üzerinde inşa edildiği gelenek ve görenek tabanına bağlıdır. Örgüt içindeki bireyin sosyolojik ve psikolojik edimlerini belirleyen de bu tabandır. Bireyin örgüte bağlılığının gücü; örgütün amaçları ile kendi amaçlarının ayniyetinde saklıdır. Bireyin içinde bulunduğu örgüt ile bütünleşmesi ve ortak amacın yine birey tarafından içselleştirilmesi örgütün ve genel amaca ulaşmanın başlıca koşullarından biridir (Kök ve Özcan: 2012).

Bireyin örgüte bağlılığını başlıklar halinde inceleyecek olursak (Allen ve Meyer:1990):

- Duygusal Bağlılık
- Devamlılık Bağlılığı
- Normatif Bağlılık karşımıza çıkar.

Duygusal bağlılığın, amaç birlikteliği ve bireyin herhangi bir karşılık beklemezsizin örgütün amaçlarına sahip çıkıyor olması anlamına gelir. Devamlılık bağlılığı ise; “göze alamama” bağlılığı olarak da adlandırılabilir. Devamlılık bağında örgütten ayrılmanın olumsuz etkisi, çoğunluğun dışında kalma korkusu yada ekonomik kaygılar söz konusudur. Normatif bağlılık ise örgüte karşı edinilmiş “görev ahlakı”na ilişkin bağlılık olarak adlandırılabilir. Normatif bağlılığa sahip olan birey, örgüt içinde sarf ettiği iş gücünü bir

tür ahlaki görev ya da sosyal sorumluluk olarak görmekte ve yükümlülükler almaktadır.

Örgüte bağlılık nedenleri ve bu nedenlerden doğan sonuçların karşılaştırılmasında, bireyin örgüte bağlılık derecesinin ortaya konan performansı belirlediğinin, örgütteki yönetim tarzının, örgüt içi adalet sistemi ( eşit ücret, görev dağılımı ve terfi), örgüt kültürü ve iş gücü devir oranı ile doğrudan bağlantılı olduğunu söylemek mümkündür (Çekmecelioğlu, 2006:155).

#### **2.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi**

1982'den sonra örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmaların sonucunda, örgüt içindeki iletişimin, ortak sembollerden yani ortak dilden yola çıkılarak oluşturulduğu ve her örgütün kendi birliği içinde dilsel bir kurguya sahip olduğu kanısına varılmıştır. Bu kaniya göre örgüte ait dilin kullanılması ile oluşturulan kurgular; bireyler arası diyalogun, hiyerarşinin, sosyal bağlılık ya da alışkanlıkların oluşturulmasında önemli rol oynamaktadırlar. Örgüt içinde gelişen ortak dil ile doğru orantılı olarak, kendine has bir iletişim ağı, örgüt içindeki bireylerin eylemlerindeki homojenlik ve sosyalizasyon da gelişmektedir (Nişancı: 2012). İnsanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren iletişim, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir (Telman ve Ünsal, 2005). Bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, gruplar, topluluklar ve örgütler için iletişim çok önemlidir. Örgütteki bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öğe ise örgütsel iletişimdir (Vural, 2003). Örgütsel iletişim sağlanmadan herhangi bir örgütsel hareketin ya da yönetim sürecinin başarılması imkânsızdır (Kaya, 1999).

İletişim ve kültür karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Örgütsel iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Kültür ve iletişim örgütsel davranışı etkilemekte, iletişim örgüt kültürünün daha derin seviyelerinin anlaşılmasında etkili bir işlev görmektedir (Kowalski, 2010). Örgütsel iletişim, örgüt



üyeleri arasında paylaşılmış anlam, değer ve inançların gelişmesinin bir kolaylaştırıcısı olarak görülmektedir. Örgüt üyelerinin bireysel olarak gelişmesine ve sosyalleşmesine katkı yaptığı da söylenebilir (Eisenberg, 2006). Örgüt kültürü insanlara iletilmeden var olması mümkün değildir. Diğer taraftan örgüt kültürü olmadan da örgütsel iletişimin kendi başına gelişeceği söylenemez.

### 3.TÜRK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖZELLİKLER

Kültür, bir milletin din, ahlak, hukuk, akıl, dil ekonomi ve fen hayatlarının uyumlu bir bütünüdür. Her toplumun kültürü, o toplumda yaşayan insanların çeşitli problemlere karşı denedikleri çözüm yollarından meydana gelmiştir. Çözüm tarzlarından bazıları zamanla sabit hale gelerek, toplumun bütününe mal olur ve toplumun kültürünü oluşturur ( Gökalp, 2002). Türkiye tarihi olarak güçlü bir kültüre ve sağlam bir toplum yapısına sahiptir. Türk milleti devlet geleneğini sürekli sürdürmüş, toplumun kültürel mirası yönetim anlayışında etkili olmuştur (Meriç, 2001: 15).

Günümüzde örgüt kültürüne ilişkin yapılan çalışmaların sonucunda, örgütlerin temelinde ulusal değerlerin yattığı ve örgütün, ait olduğu kültürün özellikleri ile birebir ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Yakın dönemde Türk kültürünü oluşturan özellikler ile ilgili yapılan çalışmalarda şu sonuçlara varılmıştır (Çağlar, 2001: 125-148):

Türk kültürü:

- a) Güç Mesafesi
- b) Belirsizlikten Kaçınma
- c) Erkeklik ve Dişilik Ayrımı
- d) Aile Yapısı gibi özelliklerden oluşmaktadır.

#### a) Güç Mesafesi

Güç mesafesi tanımı, toplumsal statüler arasındaki boşlukların, toplum tarafından ne kadar kabullenildiğine ilişkin bir tanımdır. Statüler arasındaki uçurumların kabullenilme derecesi güç mesafesi olarak adlandırılır. Türk kültürüne bakıldığında güç eşitsizliklerinin kolay kabullenildiği göz-

lemelenmektedir. Bu nedenle Türk kültüründe güçler arası dengesizliğin söz konusu olduğu söylenebilir. Güç mesafesinde bürokrasi ve kurallar fazla etkili olmaz kararlar seri olarak alınır (Senior, 2011:111-112).

**b) Belirsizlikten Kaçınma**

Toplum içinde kaos'a neden olabilecek belirsizliklere karşı duyulan tepkisel tutum olan belirsizlikten kaçınma, toplum üyelerinin belirsizlik yaşamamak adına belli inanç sistemleri geliştirmeleri anlamına gelir. Türk kültürü, risk almaktan hoşlanmayan, daima garantici anlayışta bir kültürdür. Belirsizlik ya da kaos durumuna karşı kültüre ait gelenek ve görenekler daima önceliklidir. Belirsizlikten kaçınan örgütlerde çok sayıda kurallar bulunmaktadır (Rogovsky ve Schuler, 2011:63-64).

**c) Ataerkil Kültür**

Bu yapısı nedeniyle kadın ve erkek arasındaki güç dengeleri, kadın ve erkeğin toplumda oynadığı roller her zaman farklıdır. Bu rollerin dağıtımındaki güç mesafesi kadının daha tevazu bir tavır göstermesine, erkeğin ise daima kültürün savunucusu rolüne yerleşmesine neden olmaktadır. Ataerkil sistemler erkekler etrafında kurulmuştur. Çoğunluğu erkek olmakla birlikte her iki cinsiyetinde yer alabileceği bir alandır. Fakat kuralları erkekler belirler (Kandiyoti, 2010:114).

**d) Aile Yapısı**

Türk geleneklerinde aile içi ilişkiler bir saygı çerçevesinde ilerler. Evin reisi olan baba, eşine ve çocuklarına karşı sorumluluklarının farkındadır. Aile içerisinde oluşturulan bu kurallar Türklerin devlet yönetmedeki üstün başarısının ve tarih boyunca yaşadığı zaferlerin başlıca sebebidir. Türklerin "aile" müessesinin sağlam oluşu iki temel esasa dayanmıştır. Bunlarda ilki İslam öncesi Türk töre ve gelenekleridir. İkincisi ise İslam kurallarıdır (Canatan ve Yıldırım, 2011:15).

Ziya Gökalp, "*ne olursa olsun, her kültür kendi öz vasfını korur ve ana yapı bir süreklilik taşır*" sözünü söylemiştir. Her milletin kendine özgü bir kültürü vardır, diğer bir anlatımla her kültür ayrı bir topluluğun temsilcisidir. Türk milletinin de dili, tarihi, edebiyatı, sanatı, dini, müziği, mimarisi,

hukuk anlayışı ve örf adetler, olaylar karşısındaki davranışlarıyla kendine özgü bir kültürü söz konusudur (Gökalp, 2002).

### 3.1. Türk Örgütlenme Yapısı

Türk örgüt yapısı, güçlü bir merkezi yönetim anlayışından oluşmaktadır. Fakat merkezin idari vesayeti altında yerel yönetimlere de yer veren bir sistem ile örgütlenmiş olup, Anayasa, kanunlar ve uygulamadan kaynaklanan bazı özellikleri taşır. Kısacası Türk kamu yönetiminin örgütlenme yapısını Anayasada belirtilen örgütlenme ilkelerine göre merkezi yönetim ve yerinden yönetim olmak üzere iki ana unsurdan oluşturmaktadır. Merkezden yönetim kuruluşları, kendi içinde "başkent örgütü" ve "taşra örgütü" olmak üzere ikiye ayrılır. Bu yapı, Cumhurbaşkanı, Bakanlar Kurulu ve Bakanlıklar ile bunlara bağlı ve yardımcı nitelikte fonksiyonlar yürüten kurumlardan meydana gelir. Merkezi yönetimin temel örgütlenme birimi bakanlıklar ve bunlara bağlı kuruluşlardır. Merkezi yönetimin taşra örgütü ise, "il", "ilçe", "bucak" ile "bölge kuruluşlarından oluşur (Eryılmaz, 2010: 65-70).

Yerinden ve merkezden yönetim ilkeleri, farklı örgüt yapıları, farklı görev ve yetkiler itibariyle ilk bakışta kamu yönetiminde farklı alanlara bölünmüş, bir manzara ortaya koyabilir. Hangi hizmetlerin hangi ilkeye göre örgütleneceği konusunda, dünyada ortak kurallar ve uygulamalar yoktur. Bunun neticesinde idari ve mali alanda güçlü bir merkezîyetçilik meydana gelmektedir. Bu gelişme, merkezi idarenin yükünü artırmış, aşırı bürokratikleşme getirmiş, kırtasiyeciliği yaygınlaştırmış, yerel yöneticilerin karar alma ve teşebbüs gücünü kırmıştır. Merkezi yönetimde yapılan işlerin büyük bir kısmını, taşradaki yerel birimlerden gelen yazılara cevap hazırlamak ve onlara talimat vermek olmuştur (Aydın, 2007: 35-38).

Kavruk'a (2014) göre, klasik ve merkezi bir yapısı olan Türk kamu yönetimi Cumhuriyet döneminden itibaren sürdürdüğü bu yapısını değiştirmeye başlamıştır. Bu değişim 1980' li yıllardan itibaren kurulan yeni tip örgütlenmelerle görülmüştür. Merkezi idare yetkisinde olan bazı görevler 1990'lı yıllardan itibaren kurulan karar verici ve politika üretici "üst kuruluşlar", "düzenleyici ve denetleyici kurullar" ya da "bağımsız idari otoriteler"

tarafından yürütülmeye başlanmıştır. 2000’li yıllardan itibaren ise “ajans” örgütlenmesi kamu yönetimi sistemi içerisine girmeye başlamıştır. Kurulan bu ajanslar bir devlet kurum ya da kuruluşu değildir. Kamu ve özel sektör karışımı bir görev üstlenmektedirler. Bu örgütler Türk örgüt yapısı içerisinde yerini almıştır. 26 bölge ve bu bölgeler üzerine ajans ismiyle kurulan bu yapılanmalar değişimin belirli bir parçası olmuşlardır. Kamu yönetiminde pek alışık olunmayan bu yeni yapıların kurulmasına paralel olarak, merkezi idare yapısında da aynı süreç içerisinde değişim yaşanmaktadır.

Küreselleşme sonucunda dünyanın içinde bulunduğu siyasal ve ekonomik dönüşümler neticesinde teknoloji ve insan kaynaklarında bir değişim yaşanmıştır. Kamunun bu değişimi özel sektöre göre takip edemediği ortaya çıkmıştır. Türk örgüt yapısı bu konuda geri kalmıştır. 1990’lı yılların sonuna doğru kamu örgütlerinin meydana getirdiği maliyetlerin artması sonucunda, özel sektörde sağlanan başarılarında etkisiyle, kamu sektöründe daha az mali ve insan kaynağıyla özel sektör uygulamalarının denenmesi gerektiği düşüncesi hâkim olmuştur. Bu durum, Türk örgüt yapısının personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişini başlatmıştır (Tüsiad, 2009).

Türk örgüt yapısında kesin bir kamu-özel ayrımı bulunmamaktadır. Yönetim anlamında olmasa bile kamu ve özel kesim örgütlerinin insan kaynağı yönetimi arasında bazı farklılıkların bulunduğunu söyleyebiliriz. Bu farklılar şu şekilde özetlenebilir (Can vd.,2008: 13-14):

- Devletin yaptığı görevlerde temel amaç ”kamu yararı” olduğundan, özel kesime göre daha zorunlu ve ivedi nitelik taşır. Bu işlerin yürütülmesinde özel sektörde olan kazanç hedefinden çok hizmet fikri ağırlıktadır.
- Kamu hizmetleri, yasal düzenlemelerle yürütülür. Bu nedenle bir kamu görevlisinin kanunları değiştirmesi oldukça zordur. Yönetimin yetki ve sorumlulukları ve bunları yerine getirmede izlenecek yol ve metotlar belirlenmiş ve sıkı biçimsel kurallara bağlanmıştır. Böyle bir durumla karşılaşmayan özel işletmeler daha dinamik çalışmakta, bu da örgütlere büyük bir esneklik kazandırmaktadır.

- Yapılan işlem ve eylemler kamunun denetim ve gözetimi altındadır. Bunun sonucu, kamu hizmetlerinin yalnızca iyi yürütülmesi yeterli olmakta bu inancın kamuya benimsetilmesi gerekmektedir.

Acar ve Sevinç'e (1980), göre Türk örgütlenme yapısında görülen bir başka eksiklik ise şudur: “ halka dönük bir yönetsel anlayışın yerleştirilmesi ve devletin örgütsel yapısının fonksiyonel duruma getirilmesi önemini korumakta; kamu kurumlarında görev, yetki ve sorumluluk dengelerinin iyi kurulamamış olması örgütsel etkinliği zayıflatmaktadır.” Bu görüşe göre örgüt sistemi içindeki görev dağılımı, yetki ve sorumluluk dengelerinin iyi kurulamamış olmasının nedeni, objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam yapısının olmayışı ve eşit işe eşit ücret ilkesine dayalı örgüt yapısının kurulamamış olmasıdır. Bu nedenle örgütlenme içindeki bireylerde amaç kaybı yaşanmaktadır (Saran, 2011: 14).

Türk örgütlenme yapısının temel özelliklerinin (temel eksiklikler ile birlikte) aşağıdakiler olduğunu söyleyebiliriz (Özer, 2004):

- Türk örgütlenme yapısı merkeziyetçi bir özellik gösterir.
- Türk örgütlenme yapısında örgüte dâhil olan bireylerin üretkenliği ve örgütün ortak amacını paylaşma konusunda eksiklikler söz konusudur.
- Örgütün dolayısıyla üretimin fonksiyonelliğinin artırılması için yapılması gereken temel yenilikler, örgüt içindeki görev, yetki ve sorumlulukların heterojen bir şekilde dağıtılması, üst düzey örgüt liderlerinin örgütün amacını açıklamaya ve örgüt dâhilindeki bireyi bu amaca ortak etme yönünde çalışmalar ( ortak amaçlar) yapmaları gerekmektedir.

#### **4. JAPON KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖZELLİKLER**

Japonya Budist bir ülkedir. Bu nedenle Budizm Japon kültürünü belirleyen en önemli özelliklerden biridir. Budizmin ilkelerini oluşturan sabır, cömertlik, zorluklar karşısında birlik ve disiplin duygusu aynı zamanda Japon kültürünü belirleyen özelliklerdir. Japon kültüründe aile ve aile birliği kavramı, bireylerin aile içindeki sorumlulukları yüklenmeleri ve tembelliğin

doğaya ve Budizmin ilkelerine aykırı bir tutum olagelmesi, Japon kültürünün özellikleri arasındadır.

Japon kültüründe aileyi oluşturan temel yapı yaşlılardan oluşur. Aile içindeki bireylerin aileye dair geniş çapta sorumlulukları vardır, bu sorumluluklar kadın erkek ayrımı olmaksızın her aile bireyi için geçerli ve gerekli sorumluluklardır. Bu sorumlulukların oluşturduğu birliğe “ie” (ev halkı) adı verilir. Japon kültüründe karar verme mekanizması merkeziyetçi bir yapıdan daha çok, demokratik özellikler taşır. Aile içindeki sorumlulukların ortak yüklenilmesi kararların da ortak verilmesinin nedenidir. Aynı anlayış Japon örgüt sisteminde de görülmektedir (Bhappu, 2001:157-158).

Japon kültürü, birlik ve aidiyet duygusunun bireysel isteklerden daha fazla olması nedeniyle hem ekonomik hem de kültürel anlamda gelişmiş bir kültürdür. Gerek aile ve gerekse kültürel roller arasındaki eşit ve hakkaniyetli dağılım, kültürün değişmez bir merkeziyetçilikten daha çok gelişmeye açık hale gelmesine neden olmuştur.

#### **4.1. Japon Örgütlenme Yapısı**

Japonya’da devlet yönetimi, merkezi yönetim ve taşra yönetimi olarak teşkilatlanmıştır. Merkezi yönetime sembolik yetkiler verilmiştir. Ülkenin ve devletin birliği ve bütünlüğünü temsil eden imparator, yasama, yürütme ve yargı şeklinde güçler ayrılığı ilkesine uygun olarak teşkilatlanmıştır. Yasama organı, alt meclis(temsilciler meclisi), üst meclis(senato) olmak üzere iki meclisten oluşmaktadır. Parlamento başbakanı, başbakan da bakanlar kurulunu seçmektedir. Merkezi yönetim bakanlıklar şeklinde örgütlenmiştir. Japonya’da yerel yönetimler, vilayet yönetimi ve belediyelerden oluşmaktadır. Yerel yönetimin elini kuvvetlendirmek için eğitim, güvenlik, sağlık gibi kuruluşlar merkezi yönetim tarafından yerel yönetimlere devredilmiştir. Japon kamu yönetiminde “ulusal kamu personel otoritesi” isimli bir örgüt kurulmuştur. Kamudaki tüm personeli merkez ve taşra personeli olarak ikiye ayırmıştır. Personel hareketleri bu örgüt tarafından yürütülmektedir. Kariyer ve liyakat sistemine geçilmiş, işe giriş, terfi, ücret politikaları nesnel ve rasyonel ölçülere bağlanmıştır ( Wolferen, 2011).

Japon çalışma kültürünü anlayabilmenin yolu bu toplumun örgütlenme ve kültürel özelliklerinin anlaşılmasından geçmektedir. Japon örgütlenme modelini tanımlarken ele alınacak başlıca özellikler şunlardır (Aca:2012):

- a) Mottainai anlayışı
- b) Tam Zamanında Üretim
- c) Karar Verme Sistemi
- d) Sosyal Değerler
- e) Örtülü Kontrol Mekanizması
- f) Sürekli Gelişme(Kaizen)

#### **a) Mottainai Anlayışı**

Japonya'daki mottainai anlayışı, yalın olmanın temeli ve israftan kaçınmadır. Mottainai'de Japon örgütlenme yapısının temelinde yatan ilkenin, "bütünün yararı için gereksiz tasarruflardan kaçınarak en iyi şekilde amaca ulaşmak olduğu söylenebilir". Japonya'nın geleneksel kültürüne bağlı olması ve kültürün örgüt içindeki üyelerin ortak amaçlarına uygun olması örgüt yönetimindeki başarının ya da örgüt yapısının amacına ulaşmasının en önemli nedenlerinden biridir denilebilir. Bu örgüt modelinin temel özelliklerinden biri, örgüte dâhil olan bireyin otomatlaştırılarak önceliğin üretilene ve üretim sonrasında elde edilecek kara odaklanan "fordist üretim örgütlenmesi"nin dışında bir anlayış taşımasıdır. Mottainai anlayışı daha çok bireyin örgüt içindeki tüm bireysel haklarının korunması ve örgüt içindeki üretimin nihai hedefini kendi amacı ile birleştirmesi, tek bir alanda profesyonelleşme yerine her alanda uzmanlaşarak örgütün genelinde faaliyet göstermesi anlamına da gelir (Ouchi, 1989:174-176).

#### **b) Tam Zamanında Üretim (Just-in-Time)**

Just-in-Time yöntemi, Japon örgütlerinin ürün ya da süreçte sürekli iyileştirme yapmayı sağlamak, kaliteyi yükseltmek, makine ve malzemelerin uygun kullanımını sağlamak, üretim denetimini bizzat personele yaptırmak, stok seviyelerini daima az tutarak yer ve zamandan kazanmak amacıyla uyguladıkları bir yöntemdir. Bunun için sadece ihtiyaç kadar üretmeli, sadece ihtiyaç kadar malzemeyi tam zamanında, tam istenen sayı ve kalitede tam istenilen yere sağlamak gerekmektedir (Fukuyama, 2005:203).

Tam zamanında üretim felsefesi ürünün değerini artırmayan tüm unsurları “israf” olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda üretimin her aşamasındaki (hammadde, ara mamul, mal stokları) ile kalitesizlik (satın alınan ve imal edilen parça ve mamullerde hatalar) en temel israf unsurları olarak belirlenmiştir (Sığırı, 2006:29-47).

**c) Karar Verme Sistemi (Ringi Sistemi)**

Kararlar yöneticiler ya da şefler tarafından verilmemektedir. Japon örgütlerinde işletmenin geleceğini ilgilendiren kararlar grup halinde alınır. Alınan karar herkes tarafından desteklenir. Japon örgütünde karar alınacaksa bu karardan etkilenecek çalışanın görüşü alınır. Ringi sisteminde “ringi formu” denilen bir form işletmenin her kademesinde dolaştırılmaktadır. Bütün sorumlu üst yönetim üyeleri “Ringi” formunu imzaladıkları zaman teklif resmen geçerlik kazanmış olmaktadır. Ringi sisteminin dezavantajlarından biri, sürecin yavaş işlenmesidir. Böylece ortak karar verilirken, her karara çok sayıda insanın katılması sağlanmış olmaktadır. Fakat ortak karar verme mekanizmasının olması hangi kararlardan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesini güçleştirmektedir (Şaylan, 2011:140-143).

**d) Sosyal Değerler**

Japon toplumu geleneksel yapısına bağlı bir toplumdur ve bu bağlılık aynı zamanda örgüt modelinin temelini teşkil etmektedir. Japon aile yapısına bakıldığında aile mensubunun “ailenin tamamı” için var olabileceği; yani bireyin şahsi refahından çok ailenin refahı önemlidir, bireyin amaçları ile ailenin amaçlarının bütünleştiği görülmektedir. Japon örgüt modelinin temellerinden birini oluşturan sosyal değerler de bu kategoride değerlendirilmektedir. Örgüte dâhil olan bir birey, kendi amacı ile örgütün amacı arasında bir fark görmemekte ve kendi amacına ulaşmakta sarf edeceği çabayı aynı şekilde örgütün amacına da aktarabilmektedir (Zerener ve İraz, 2006:767-768).

**e) Örtülü Kontrol Mekanizması**

Japon örgütlerinin birçoğunda yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını personelin çoğunun çalıştığı işyerlerinde geçirmektedirler. Yöneticilerin çalışanlarla birlikte olmasını ve onların kendilerine her hangi bir sorun-



ları olduklarında kolayca ulaşımlarına imkân tanımaktadır. Japon yöneticinin işgörenleriyle birlikte olması hem iletişimi kolaylaştırmakta hem de çalışanların işine gösterdikleri ilgiyi görmelerini kolaylaştırmaktadır. Çalışma alanı büyük olan örgütlerde iş düzeni belli bir plan dâhilinde devam etmektedir. Bu çalışma ortamında bir grup sorumlusu diğer grup sorumlusuna kolayca ulaşabilmekte ve sorunları kolay bir şekilde tartışabilmektedirler. Çalışanlar hep bir arada oldukları ve takım halinde çalıştıkları için doğal olarak yöneticilerin astlarını üstü örtülü bir şekilde kontrol ettikleri söylenebilir (Morita, 2009:156-157).

#### **f) Sürekli Gelişme (Kaizen)**

Japonca'da Kai (kay) değişim, Zen (zen) ise iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizen daha iyiye ulaşma, gelişme ya da genel kullanım anlamıyla sürekli gelişme demektir. Bu sözcük Japonya'da sürekli gelişmeden çok sürekli gelişme isteği anlamına gelmektedir. Çünkü kaizen sadece örgütlerde kullanılması gereken bir sistem değil hayatın her anını kapsayan bir yaşam biçimi olarak hissedilmektedir. Kısaca kaizen bireylerin yaşamlarında meydana gelen gelişmeleri açıklayan başlıca sürece verilen isimdir. Kaizen metodunun amacı, örgütlerde teknolojik gelişmelerle ve alınabilecek diğer tedbirlerle israfın önlenmesi ve kalitenin artırılması yoluyla maliyetlerin düşürülmesidir. Japon örgütlerinde ar-ge faaliyetlerine yapılan yatırımların sürekli arttığı görülmektedir (Aktan, 2012).

### **5.TÜRK VE JAPON ÖRGÜT YAPILARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

Türk ve Japon örgüt yapılarının karşılaştırılmasında öncelikle Türk ve Japon gelenek yapısının ortak özelliklerinden yola çıkılması gerekir. Bu ortak noktalar:

- a) Yönetici ve işveren tutumu,
- b) İşe alım ve terfi sistemi,
- c) Ücretlendirme politikası,
- d) Uzmanlaşma ve kariyer,

**a) Yönetici ve İşveren Tutumu**

Japon örgütlerinde üst düzey yönetimin temelinde üç işlevi bulunmaktadır, firmanın gelecekteki vizyonunu belirlemek, stratejik kararları almak ve işleri sevk ve kontrol etmektir. Japon yöneticiler, firmaları kişilerin firmaya olan bağlılıklarını, kişilerin kendilerini firma ile özdeşleştirmeleri yolu ile sağlamaktadır. Çalışanların firma ile özdeşleşmesi, sürekli iş imkânı, kıdeme verilen önem ve aktif iletişim ile daha da pekiştirilmektedir. Kişilerin terfisi önceleri otomatik olarak kıdem ile olurken, son yıllarda yaptığı işe ilişkin becerilerine de değer verilerek belirlenmeye başlanmıştır. Japon firmalarında yöneticiler firma içinden çıkmakta, nadiren dışarıdan gelmektedir. Japon örgütleri işçi-yönetici veya işveren arası diyalogu güçlü tutmak için uyguladığı yöntemler, işçi ailesine üretim tesisini gezme imkânını sağlamak, başarılı kişileri ödüllendirmek, bölümler arası yarışmalar düzenlemek, yeni işe başlayan işçilere hoşgeldin partisi düzenlemek, yöneticilerle işçiler arası düzenli toplantılar yapmak. Bu şekilde işgörenlerin motiveleri sağlanmış olmaktadır (Akkuzugil, 2011). Japon kamu yönetiminde ise yöneticilerin çalışanlarına bakış açısı ülkemizdeki kamu yöneticilerinin yazılı olan kurallar çerçevesindeki bakış açısıyla aynı olduğu söylenebilir.

Türk kamu sektörü sosyal hizmet anlayışı ile kurulmuştur. Temel amaç özel teşebbüslerde olduğu gibi kâr elde etmek değildir. Özel sektör, profesyonel yönetici istihdam ederken seçerek alırken, kamu sektöründe ise yöneticiler 657 sayılı kanuna tabi olan devlet memurlarından oluşmaktadır. Bu sebeplerden dolayı kamudaki bir yöneticinin çalışanlarına bakış açısı, onları motive etme, ödüllendirme yazılı kurallar içerisinde. Kamu sektöründeki yöneticiler risk alma konusunda isteksiz davranışlarda bulunmaktadır. Bunun neticesinde ast kademedeki çalışanlara hep mesafeli bir duruş sergilenmektedir. Özel örgüt yöneticileri, işletmenin sahipleri tarafından seçilerek veya örgütün sahibi aynı zamanda işletmeninde yöneticisi olur. Özel sektörde önemli olan kamu yöneticilerinde olduğu gibi işlerin yapılmış olması değildir. Önemli olan örgütün başarısı ve kar sağlamasıdır. Özel sektör yöneticisinin başarı kriterleri de bellidir. İşletmenin sahibi ya da ortaklarının beklentilerini karşılama düzeyi olan satışın, karın ve başarının sağlanmasıdır. Bunların sağlanabilmesi için özel örgütlerde çalışanlarını motive

edici ücret, prim, terfi, takdir etme ödül sistemleri rahatlıkla uygulanmaktadır. Bu kurallar yazılı olsa bile bunun dışına çıkılabilmektedir (Özdevecioğlu, 2002:115-134).

#### **b) İşe Alım ve Terfi Sistemi**

Japon İKY en belirgin özelliği personele ömür boyu çalışma imkânı sağlamasıdır. Ülkede bu yasal bir kural olmamasına rağmen büyük örgütlerde “norm” haline gelmiştir. Örgütler çalışanlarını genellikle üniversiteden mezun olanlardan almaktadır. Önceden iş deneyimi ve tecrübesi olanlar fazla tercih edilmezler. Bu yeni mezun gençleri örgütler çok sıkı bir eğitim programına tabi tutmaktadırlar. Japon yönetim modelinde çalışanların kariyerlerine başladıktan sonra, emekli olacağı zamana kadar aynı örgütte çalışması beklenir. Ömür boyu istihdam garantisinden dolayı orta kademelerde yığılmalar olmaktadır. Ülkede terfi sistemi yetenekli kişilerin bir an önce yükselmesini engellemektedir. Bunun nedeni de hızla sorumluluk üstlenerek, mevki sahibi olabilmek için kendilerini yeterince kanıtlamak isteyen çalışanların, bunu zamanla göstermesi beklenir. Japon örgütlerinde terfi etmek için bir pozisyonda 8-10 yıllık gibi bir sürede çalışması gerekmektedir. Arkadan gelen genç çalışanlarda bunu görerek sıranın kendilerine geleceğini sabırla beklemektedirler. Japon örgüt sisteminde ömür boyu istihdam sağlanmaktadır fakat çalışanların hiçbir sosyal güvenlik ve emeklilik hakkı da bulunmamaktadır (Özevren, 2000, s.47).

Türk kamu yönetimi kapsamında, personel seçme ve yerleştirme faaliyetleri öncelikle Devlet Personel Başkanlığı tarafından yönlendirilmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları personel gereksinimlerini sınıf ve derece bildirecek Devlet Personel Başkanlığı'na iletirler. Bunun yanında, 1998 yılında yürürlüğe giren yasayla tüm 657 sayılı Kanun kapsamında çalıştırılması düşünülen personel için “göreve ilk defa atanacaklar için ülke çapında sınav düzenlenmesi” öngörülmüştür. Sınavda başarılı olan adaylar ise, ilgili kurumun belirlenmiş puanına göre yerleştirilir. Kimi kamu kurumlarında ise belirlenen puanı sağlamış adaylar, ilgili kurum tarafından mülakata çağrılır ve uygun kişiler gerekli pozisyonlara yerleştirilir. Kamuda ve özel sektörde çalışanların sosyal güvenlik ve emeklilik hakları yasalarla garanti altına alınmıştır (Canman,2000, s.89-91). Yukarıda genel hatları ile açıklandığı

gibi, kamu sektöründeki işe alım süreci sadece insan kaynakları ya da kurum yönetiminin inisiyatifin de değildir. Yani özel sektörün işe alım ve yerleştirme sürecinden daha farklıdır. Özel sektörde işgörenin eğitim, liyakat, tecrübe gibi kriterler aranırken bu özellikler kamuda çok aranmamaktadır.

#### **c) Ücretlendirme Politikası**

Japon örgüt yapısında ücret sistemi, daha çok kıdeme, eğitim durumuna, işin önemi ve çalışanın bakması gereken aile sayısına göre belirlenmektedir. Çalışanın işten ayrılması hoş karşılanmamakta ve işten ayrıldıktan sonrada aynı toplulukta farklı bir işe girmesi çok zordur. Farklı bir topluluğa geçmesi ise, topluluklar arası yapılan anlaşmalar sonucunda uygun görülmemektedir. Teşvikli ücret sistemlerinin de insanları gereksiz bir rekabete ve fazla üretme telaşına sürüklediğine inanılır (Sığırı, 2006, s.29-47).

Türk örgüt yapısında kamu kesiminde çalışanların ücret politikaları Devlet memurları kanunu ile düzenlenmiştir. Derece, kıdem, eğitim, çocuk sayısı, eş durumu gibi kriterlere göre aylık ücret verilmektedir. Özel örgütlerde ücret ve maaş politikaları tespit edilirken, işletmenin finansal durumu, ödeme gücü, üretim kapasitesi, sendika ile olan pazarlık, iş şartları, çalışanların yaşam standartları, hükümetlerin ücret ve maaş politikasına müdahalesi, çalışılan sektörde verilen ücret düzeyi gibi nedenler özel örgütlerde ücret ve maaş sistemini belirlemektedir. Kamu kesimindeki ücretler özel sektöre göre yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Özel sektörde ücretler örgütün mali yapısı ve büyüklüğüne göre çok farklı olmaktadır (Eren, Erdil ve Zehir, 2011:118-120).

#### **d) Uzmanlaşma ve Kariyer**

Japon örgütlerinde çalışanlar “iş rotasyonuna” tabi tutularak ve farklı departman da çalışarak, zamanla uzmanlaşmaları öngörülmektedir. Her çalışan iş yaşamı boyunca mutlaka görev, büro, bölge değiştireceğini bilmektedir. Bundan dolayı Japonya da çalışanlar örgütleri bir bütün olarak görmektedirler. Japon yönetimde bir insan, kariyerine uzun bir fabrika stajıyla (4-12 yıl) başlar, ayrıca şirkette başka görevler alır. Üretim sorunlarını bilir. Satın almada, muhasebede, dağıtımda, satışta çalışır. Böylece sadece bir konuda uzman olma yerine çalıştığı ekip içindeki tüm işlerden anlayan genel

pratisyen olmaktadır. Japonya’da çalışanlar, batıda olduğu gibi bir konunun uzmanı olmazlar, işletmenin uzmanı olurlar (Öğüt ve Kocabacak: 2007).

Türk örgüt yönetiminde, kariyer kavramı genelde meslekte yükselme şeklinde görülmektedir. Yükselme yöntemleri olarak ise kayıt sistemine dayalı karşılaştırma yöntemi, deneme yöntemi, yarışma sınavı yöntemi ve kıdem yöntemi şeklinde ele alınmıştır. Genel yönetmelik gereği, özel yasadaki hükümler saklı kalmak kaydıyla, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na bağlı devlet memurlarından müdür ve daha alt görevde yükselme suretiyle atanacakları kapsamaktadır. Devlet memurlarının kariyer süreçleri ile ilgili yükselme, ilerleme ve boş kadrolara atanma gibi durumlar, ilgili kurumun İKY süreçlerinden çok yasal düzenleme ve yönetmeliklere bağlıdır (Canman, 2000, s.197-198). Özel örgütlerde kariyer yönetimi sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile yakından ilgilidir. Firma ortamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimleri almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sisteminin özel örgütlerde temelini oluşturmaktadır (Aytaç, 2011:187).

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak kültür ve örgüt kültürü kavramlarından yola çıkılarak, Japon ve Türk Örgüt kültürünün karşılaştırılması amacını taşıyan bu inceleme sonucunda, Japon ve Türk Örgütleri arasındaki ortaklıklar ve farklılıklar araştırılmıştır.

Her iki örgüt kültürüne bakıldığında öncelikli olarak şu söylenebilir: Gerek Türk örgüt sistemi ve gerekse Japon örgüt sistemi ait oldukları toplumun özelliklerine göre yapılandırılmışlardır. Türk kültüründe ve dolayısıyla örgüt sisteminde görülen güç mesafesi, bütün hiyerarşik yapılanmasına rağmen Japon kültüründe ve yine aynı şekilde Japon örgüt kültüründe bulunmamaktadır. Güç mesafesi Türk kültürünün tamamına yayılmış olan yönetim kademesi ve bireyler arasındaki boşlukların artması, bireyin kendi söz hak-

kını herhangi bir müdahaleye gerek duymaksızın olduğu gibi yönetim kademesine devretmesi anlamına gelmektedir. Güç mesafesinin kültüre yayılmış olması Türk örgüt sisteminde merkezîyetçi yapının benimsenmesine neden olmaktadır. Her iki kültürün ortak noktası olan belirgin olmayan durumlardan kaçış, Türk örgüt kültürüne ve bu kültür içindeki iş gücüne, değişimden kaçış ve hedefe yönelik olarak alınacak riskleri bertaraf etmek şeklinde yansırken; Japon örgüt yapısında risk, ufak hedeflere yönelerek kısa vadeli değişimlere açık olmak şeklinde tolere edilmiştir. Japon örgüt kültüründe bireylerin iş gücünün artmasının nedeni, aileye bağlılık rolünün yerine şirkete bağlılık rolünün geçmesidir. Örgüt içindeki birey, aile içinde aldığı sorumlulukların ve ortak hedeflerin tümünü örgütün amaçları ile aynı görmekte ve bu ortak hedefe yönelme sayesinde iş verimi artmaktadır. Benzeri bir aile anlayışı Türk kültüründe ve örgüt yapısında var olsa bile, bu yapının ortak amaçlar yerine bireysel amaçlara yönelmesi ve bireyin, örgütün amaçlarından uzaklaşması, hedef kaybı dolayısıyla da iş gücü kaybı yaşamasına neden olmaktadır. Japon örgüt kültürünün başarı nedenlerini oluşturan belli başlı kavramların (Mottainai ve Keiretsu) iyi tanımlanmış olması, Türk örgüt kültüründe görülmemektedir.

Türk ve Japon Örgütlenme Yapılarının incelendiği bu makalede; her iki örgüt yapısı arasındaki farklar ve benzerlikler ele alınmış olup, Türk Örgüt yapısındaki çeşitli problemlerin çözülmesine ilişkin bazı öneriler aşağıda belirtilmiştir.

Türk kamu yönetimi günümüzde yaşanan hızlı değişimi yakalayamamıştır. Hızlı karar alma ve uygulama konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Kamu yönetimine politikanın karıştığı, kırtasiyeciliğin arttığı görülmüştür. Avrupa Birliği'ne girmeye çalışan bir ülke olarak değişim ve yenileşme konusunda kamu örgütleri olarak zorlanmaktayız. Fakat özel örgütler kamu örgütlerine nazaran bu sorunları aşarak çağın gerektirdiği ihtiyaçları örgütleri için karşılayabilmektedirler. Türk kamu yönetimi sürekli büyüme ve karmaşık bir yapı sergilemektedir. Bu sorun yapı, süreç ve personel ile ilgili birçok problemi beraberinde getirmektedir. Kamu yönetiminin bu sorunlardan kurtulabilmesi için, çağdaş yönetim yaklaşımları ışığında yeniden yapılanmaya gitmesi gerekmektedir.

Türk kamu yönetiminin mutlaka küçülmesi sağlanmalıdır. Örneğin eğitim, sağlık, iç güvenlik gibi konuları Japon kamu yönetiminde olduğu gibi yerel yönetimlere devredilmesi gerekmektedir. Merkeziyetçi, hantal ve ağır işleyen devlet anlayışı yerine hızlı, esnek ve verimli çalışan bir devlet anlayışının getirilmesi düşünülebilir. Türk kamu örgütü ve özel örgütlerinde karar verme ve insiyatif kullanma üst düzey yöneticilere bırakılmıştır. Karar verme aşamasında Japon örgütlerinde olduğu gibi bu karardan etkilenecek olanlarında fikrinin alınması sisteminin getirilmesi çalışanlar açısından olumlu olacaktır.

Japon örgüt yapısında özellikle özel örgütlerde alt işverenliğinde yaygın olması nedeniyle sosyal güvenlik ve emeklilik sistemi bulunmamaktadır. Ülkemizde gerek kamu gerek özel sektör olsun hepsinde sosyal sigorta ve emeklilik güvencesi bulunmaktadır. Bu sebepten dolayı işgörenler kolayca başka işletmelere geçmekte ve çok az bir sayıda kişi işe başladığı bir işletmede hayatını noktlayıp emekli olmaktadır. Japon örgütlerinde ise bu mümkün değildir. Türk örgütlerinde, kısa dönem istihdam yaygındır ve işletmeden başka bir işletmeye transfer olmak bir moda ve kolaydır.

Japon örgüt yapısının temelini oluşturan Mottai anlayışını yani “bütünün yararı için gereksiz tasarruflardan kaçınarak en iyi şekilde amaca ulaşmak” anlayışını Türk örgüt yapısının reform hedefleri arasına alınması gerekmektedir. Bu konuda düşünülmesi gereken ikinci husus ise; Türk örgüt yapısındaki bireylerin oluşturduğu gruplar arasında heterojen geçişliliği sağlamaktır. Bunun anlamı şudur: Örgüt yapısına dâhil olan bireyin, örgütün her alanında çalışmış olması ve bireye sağlanan iş güvencesinin de bu çalışmanın karşılığında kalıcı hale getirilmesi gerekmektedir.

Japon örgütlerinde kararlar ortak alınır. Ortak karar verme mekanizmasının olması hangi kararlardan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesini güçleştirmektedir. Türk örgütlerinde ise, yönetim sistemlerinde hangi yöneticinin karar yetkisinin nerede başlayıp nerede bittiğine ilişkin sınırlar açık seçik ve belirgindir. Görev tanımları ile yetki ve sorumluluklar ayrıntılarıyla tanımlanmıştır.

Her iki ülke gelenek ve görenek olarak birbirlerine yakın olsa bile, Japon örgüt yapısındaki “aile”nin yararı için hep birlikte çalışarak üretme” anlayışı Türk örgüt yapısında oturtulamamıştır. Bunun nedeni özellikle ikinci dünya savaşından sonra Japon ekonomik hayatında görülen “şirket” in aile yerine konması ve aile şirketleri yerine “şirket” ailelerin amaçlarının ortak bir payda da toplanmasına yönelik tutumun Türkiye’de olmayışıdır.

Türk kamu örgütlenme yapısının terfi sistemine bakıldığında “şahısların kişisel amaçlarına yönelik adam kayırmacılık” anlayışının hala kamuda hissedildiği görülmektedir. Bunun engellenmesi için siyasi, mezhep ve bölgesellik anlayışından vazgeçilmeli, terfiyi hak edenin alacağı sistemin oluşturulması gerekmektedir. Özel sektörde ise bu sorun aşılmış durumdadır. Çünkü özel örgütler başarı ve kar endeksli çalıştıklarından başarılı olan personeli objektif kurallar ile değerlendirmekte siyasi görüşü, ve mezhebine göre bir ayırım yapmadan terfi ettirmektedir.

Japon örgüt yapısında işe alma koşullarına bakıldığında görülen “örgüt içindeki kolektivizme uyumluluk ve amaç birliği” ilkesinin Türk örgüt yapısında yerleşmemiş olduğu görülmektedir. Örgütün bütünü içinde her alanda çalışabilecek bireylerin tercih edilmesi yerine tepeden inme merkezi bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve genç nüfusa öncelik tanınarak örgüt içindeki yaşlı bireylere yönelik hakların korunmaması nedeniyle örgüt yapısında görülen iş kaybı engellenememektedir. Türk örgüt yapısının önceliği, kadrolaşarak kendi ekibini kurma mantığından kurtulmalı ve ortak amaçlara uygun çalışılacağı mantığının yerleştirilmesi gerektiği düşünülmelidir. Çokuluslu şirketlerle ortaklık kuran Türk örgütleri kendi işletmelerinde yabancı personel çalıştırmaktadır. Bunun sonucunda Türk şirketleri modern yönetim anlayışını benimsedi, iş yaptıkları firmalarında denetleyerek zorda olsa bu anlayışı benimsetti. Bu değişim sonucunda Türk örgüt yapısında belli bir oranda değişim yaşandığı söylenebilir.

Türk örgüt yapısında görülen, “örgüt yöneticisinin çalışanlara yönelik mesafeli ve uzak tutumu” nun Japon örgüt yapısında olmayışı, Japon örgüt yapısındaki yöneticinin, örgütün “aile” ile eş tutulması nedeniyle, örgüt içindeki bireylerin haklarının adaletli dağılımı, yöneticinin eşit ve gerek-



tiğinde örgütün her çalışanı ile birebir ilişkiye girerek, gerçekleştirdiği yönetim anlayışı Japon örgüt yapısının başarı sebeplerinden biridir. Japon örgüt yapısındaki yönetim anlayışının;merkezi bir otoriteden daha çok, sorumlulukların her bireye eşit olarak dağıtıldığı, yöneticilerin örgütün her alanında çalıştıktan sonra yönetime gelen kişilerden seçilmiş olması gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. Ancak bu şekilde yönetime gelen kişi, örgütün her alanında faaliyet göstermiş ve genele hâkim olan yönetici olarak örgütün başarısını sağlayabilecektir. Türk kamu örgüt sistemine bakıldığında bunun tam tersi olarak tepeden inme kadrolaşmanın görülmesi örgüt çıkarlarına ve örgüt içindeki bireylerin ortak amaçlarına zarar vermektedir.

Yukarıdaki bulguların değerlendirilmesi sonucunda; İki örgüt sisteminden elde edilen verilerin ışığı altında,ülkemiz örgüt yapısının, günün şartlarına uygun hale getirilmesi ve örgütün başarısının sağlanabilmesi için, kökleşmiş alışkanlık haline gelmiş olan değerler, ilkeler ve temel düşüncelerin değiştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu şekilde çalışanların iş bağlılığı, Japon örgütlerindeki çalışanların iş bağlılığı anlayışına gelmesi sağlanır. Türk örgüt kültüründe, yönetim kavramının ne olması gerektiğine ilişkin araştırmaların şu an olduğundan daha geniş çapta yapılması gerekmektedir. Örgüt yönetimi ve örgüte dâhil bireyler arasındaki boşlukların giderilmesine ihtiyaç duyulmaktadır ve örgüt kültürünün çağa ayak uydurabilmesi için ufak hedeflerden yola çıkılarak başlangıçta ufak değişimlerle başlanmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Yapılacak ufak değişimlerin örgüt yapısının geneline yayılarak örgüt içindeki hareketliliğin, akışın ve iletişimin sağlanarak dolayısıyla iş gücünün ve bu güçten kaynaklanan verimin artırılması gerektiği ve ülkemizde Japon yönetim uygulamalarını birebir almak yerine, ülkemizin şartları da dikkate alınarak işgücü yapısına göre Türk örgüt yapısını yeniden şekillendirmenin uygun olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Acar, A. ve Sevinç, İ., "1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 2005 - Sayı: 13 - ISSN 1302-1796.

Aca, Z., "Düşey Toplum Yaklaşımıyla Japon Çalışma Kültürünü Anlamak", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, . 2012,ISSN:1309-8039.

Aktan, C., "Japon Yönetimindeki Başarının Sırları", *Ekonomik Forum Dergisi*, 2012.

Akkuzugil ,Y., "İhracatçının Japonya El Kitabı", DTM İTKİB, 2011.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *The British Psychological Society*", Vol: 63, 1-18,1990.

Aydınlı, H.İ., "Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi", *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 ,2003/ 2:79:99.

Aydın, A. H., "Türk Kamu Yönetimi", Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007.

Aytaç S., "Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetim Planlaması Geliştirilmesi Sorunları", İstanbul:2011.

Bhappu, A.D., "Japon Ailesi: Japon Şirket Ağları Ve Japon Yönetimi İçin Kurumsal Bir Mantık", (Çev: Nuray Atsan), *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2001/ 2,156-167.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., "Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi", Siyasal Kitabevi, Ankara:2008.

Canatan K. ve Yıldırım E. , " *Aile Sosyolojisi*", Açılım Kitap, İstanbul:2010.

Canman D., "İnsan Kaynakları Yönetimi", Yargı Yayınları, Ankara:2000.

Özevren M., " *Toplam Kalite Yönetimi*", Alfa Basım Yayın, İstanbul:2000.

Çağlar, İ., “Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Kültür Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 3/2001, 125-148.

Çekmecelioğlu, H., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İş-ten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Haziran, 8(2), 2006, ss. 153-168.

Durgun, S., “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Aralık, Cilt III, 2006, Sayı II: 112-132.

Demircan, Ç., Nigar, Y., Sibel, D.S., “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri” [http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2010\\_1\\_5.pdf](http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2010_1_5.pdf)

Doğan, S., Kılıç, S., “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, Sayı: 29, 37-61. 2007.

Eryılmaz, B., “Kamu Yönetimi”, Okutman Yayıncılık, Ankara: 2010.

Eren, E., Erdili O., Zehir, C., “Türkiyede Büyük İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2011.

Eren, E., Erdil, O., Zehir, C., “ Türkiye’de Büyük İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2011.

Eisenberg, E. M., Meaning and Interpretation in Organization. *Quarterly Journal of Speech*, 2006, 72, 88-113.

Fukayama, F., “Güven”, (Çev: Ahmet Buğdaycı), Üçüncü Baskı, İstanbul, Türkiye İş Bankası, 2005.

Gözübüyük, A. Ş., “Türkiye’nin Yönetim Yapısı”, Ankara: Turhan Kitabevi, 2010.

Gökalp, Z., “Türkçülüğün Esasları”, Toker Yayınları, İstanbul: 2002.

Güçlü, N., “Örgüt Kültürü”, [http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut\\_kulturu.pdf](http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf). 2013, (01.04.2014).

Güvenç, B., “Japon Kültürü”, Dördüncü Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası, 1992.

Hofstede, G., G. J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations: 2010, Software of the Mind*, 3rd Edition, USA: McGraw-Hill.

Kaya, Y. K. , “ *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*” (7. Baskı). , Bilim Yayıncılık , Ankara: 2003.

KandiyotiD., “ *Cariyeler Bacılar Yurttaşlar: Kimlikler ve Toplumsal Dönüşümler*”, Metis Yayınları İstanbul:2010.

Kavruk, Hikmet, “ *Türk Kamu Yönetiminde Bağımsız İdari Otoriteler ve Ajanslar*”,  
[http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Images/images/files/10\(2\).PDF](http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Images/images/files/10(2).PDF).10.05.2014.

Kuruüzüm,A., Sezgin, I., Emre, İ.Ç., “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler:İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz” , Sayı 53: 183-193. <http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/366.pdf>. (01.04.2014)

Kowalski, T. J., Cultural Change Paradigms and Administrator Communication. *Contemporary Education*, 2010,71(2), 4-12.

Kök, B.S., ve Özcan, B., “ Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2012 (7:2).

Meriç, C., “ *Kültürden İrfana*”, İnsan Yayınları, İstanbul: 2001

Morita, A., “ *Bir Japon Mucizesi: Sony*”, (Çev: Kamil Erdem, Yakut Güneri), İstanbul: İlgi Yayıncılık, 2009.

Nişancı, Z.N, “Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi Ve Yönetim Üzerine Yansımaları” *Journal of Life Sciences* 1.1 (2012).

Ouchi, W., “ *Teori Z-Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*”, (Çev: Yakut,Güneri), İstanbul, İlgi Yayıncılık, 1989.

Öğüt,A., ve Kocabacak,A., “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Sf: 145 <http://www.turkiyat.selcuk.edu.tr/pdfdergi/s23/ogut.pdf>. (01.04.2014)

Özdevecioğlu, M., “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”,Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002 ss. 115-134.

Özer, M.A., “Yeni Kamu Yönetimi-Demokrasi İlişkisi”, *Sayıştay Dergisi*, 2004,Sayı 52.

Pakdil, F.,“Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Deneme” *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 2004, Cilt 6, Sayı 3.

Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi  
Haziran 2014 Cilt 3 Sayı 1 (77-106)

Pfeffer, J., “Developing Resource Dependence Theory: How Theory is Affected by its Environment” Smith, K. G. ve Hitt, M. A. (Ed.). *Great Minds in Management*. 2005, Oxford: Oxford University Press.

Rogovsky, N. Shuler, R. S., “Managing Human Resources Across Cultures”. *Business & the Contemporary World*, 2011, Vol. IX. No.1, p. 63-75.

Saran, U. , “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma -Kalite Odaklı Bir Yaklaşım”, Atlas Yayıncılık, Ankara: 2011.

Savaş, O., “Tam Zamanında Üretim Sisteminin Gerektirdiği Maliyet Muhasebesinin Temel Nitelikleri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 2003, Ocak-Haziran, ss. 203-218.

Senyor, B., “*Organizational Change*”, Great Britain: Financial Times Pitman Publishing, 2011.

Sığırı, Ü., “Japonların Kültürel Özellikler Bağlamında Yönetimsel Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* ,Yıl: 2006 Sayı:9 Bahar.29-47.

Siew H.K., “A Portrait of Chinese Enterprise Through The Lens Of Organization Culture”, *Asian Academy of Management Journal*, Vol.8, 2003, No.1, 83-102, January, University of Macau,.

Schein, E.H., “Organizational Culture, American Psychologist”, Vol:45, No:2, 109-119, 1990.

Schein, E.H., “Örgütsel Kültür”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, Cilt 4, Sayı:3, Çev: Atilla Akbaba.

Şaylan, G., “Postmodernizm”, İmge Kitabevi: 2011.

Taylor, S. E., Peplau, A. L., Sears, D. O., *Social Psychology* (12th ed.) (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall). 2006.

Telman, N. ve Ünsal, P., “*İnsan İlişkilerinde İletişim*”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul: 2005.

Turan, S., Durceylan, B., Şişman, M., “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Web İçeriği:

[http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol07\\_Issue13\\_2005/428.pdf](http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol07_Issue13_2005/428.pdf). (01.04.2014)

Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi  
Haziran 2014 Cilt 3 Sayı 1 (77-106)

Tüsiad, “*Dünyada ve Türkiye’de Kamu Reformu/Kamu Reformu Araştırması*”, TÜSİAD Yayını, İstanbul: 2008.

Vural, B. A., “*Kurum Kültürü*”, İletişim Yayınları, İstanbul: 2003.

Wolferen, K., “*Japon Gücünün Sırrı*”, İş Bankası Yayınları, İstanbul: 2011.

Yağmurlu, A., "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar." ,[http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/52/1/45\\_asli\\_yagmurlu.pdf](http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/52/1/45_asli_yagmurlu.pdf).  
(01.04.2014)

Zerenler, M., ve İraz, R., “Japon Yönetim Anlayışı Ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006/16,757-776.