

KÜLTÜREL NİTELİKLERİMİZİN YÖNETİME ETKİLERİ

Öğ. Gr. Berrin YÜKSEL*

I— GİRİŞ

İnsanların refah ve mutluluğu, istek ve ihtiyaçlarını giderme derecesine bağlıdır. Günümüz toplumlarında insan ihtiyaçlarını doğrudan doğruya veya dolaylı olarak karşılamak amacıyla çalışan işletmeler vardır. Hızla gelişen sanayileşme çabalarında kaynakların iyi bir şekilde kullanılması için ileri yönetim tekniğine sahip olmak gereklidir. Yönetim ilkelerinin evrensel olmasını sınırlayan ve her türlü kuruluşun çalışmasını etkileyen en önemli çevresel etkenlerden biri de kültürdür. Ayrıca insanların davranış ve inançları «kültür» olarak sınırlanabileceğine göre, işletme için kültürün varlığından ve bu kültürün işletme yönetimini etkilemesinden söz etmek gerekir.

İşletmelerin sosyo-kültürel yapıları, değişik ortamlarda çalışmalarını sürdürmeleri, uluslararası işletmecilik alanında büyük gelişmelerin olması ve işletme içinde çalışanların sosyo-kültürel yapıları arasındaki farklılığın artması, işletme yöneticileri için kültü-

(*) Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üye.

rün önemini artırmıştır. Kültürel değerler arasındaki farklar, insanları etkili ve verimli bir şekilde yönetmeleri; gereken yöneticiler için çeşitli problemler ortaya çıkarır. İnsanların yönetilmesi, onlara istenen bir işin kolaylıkla yaptırılması ve en önemlisi de onlara yeni değer ve anlayışların benimsetilmesi için onların kültürel niteliklerini bilmek gerekir. Toplumda insan üzerindeki en büyük etki kaynağı kültürdür. Bu nedenle içinde bulunulan toplumun kültürünün bilinmesi, işletme yönetiminin her safhasındaki başarısını geniş ölçüde etkileyecektir.

II-- KÜLTÜR KAVRAMI VE KÜLTÜRÜN İÇERİĞİ

Kültür kavramı, gerçekte, modern bir kavramdır. Kitle iletişim araçları, bu kavramı, toplumun bir özelliği ve yönetme gücü haline getirdiği günden itibaren gerçek bir önem kazanmıştır(1). Kültür kavramı, teknik ve teknolojik gelişmenin oluşturduğu hızlı bir toplumsal değişme içerisinde bir sorun olarak ortaya atılmıştır.

Çeşitli kültür anlayışlarından çıkan sonuçlara göre kültür, kişilerde toplumsal yollarla edinilen ve toplumsal yollarla iletilen bir değer yargı, inanç, simge ve davranış düzeni ve böylece ortaya çıkan geleneksel davranış kalıplarının simgesel ve maddi ürünüdür. Böylece kültür, toplumun diğer kuşaklardan günümüze kadar ulaştırdığı toplumsal bir mirastır. Kültür öğrenme yoluyla, bazen oluşturduğu gelenekleri de kullanarak sonraki kuşaklara ulaşır (2).

Bugünün kültürü, geçmiş kuşakların çabalarının ve tecrübelerinin ürünüdür ve insanların tecrübelerine göre değişmekte ve zenginleşmektedir (3). Bir kişi eğer belirli bir tarzda hareket ediyorsa bunun nedeni, belirli bir kültür birikimine sahip bir toplum içinde doğmuş ve yetiştirilmiş olmasıdır. İnsanın hareketlerini ve tavırlarını sahip olduğu kültürün gelenekleri belirlemektedir.

Kültür, insanlarla ilgili herşeyi içeriğine alır. İnsanların yarattığı herşey ve geliştirdikleri tüm değer yargıları kültürün içeriğini gösteren öğelerdir (4). Bu genel bilgilerin ışığı altında kültür kav-

(1) Abraham A. Moles (Çev. Nuri Bilgin), **Kültürün Toplumsal Dinamigi** (İzmir: Ege Üniversitesi, Edebiyat Fak. Yayınları, 1983), s. 257.

(2) Barlas Tolun, **Toplum Bilimlerine Giriş** (Ankara : Kalite Matbaası, 1975), s. 224.

(3) Sulhi Dönmezer, **Sosyoloji** (İstanbul : İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, 1978), s. 114.

(4) Anıl Çeçen, «Kültür Yönetimi», **Amme İdarəsi Dergisi**, C. 18, S. 2 (Haziran 1985), s. 115.

ramına bakıldığında, insanların tüm yaratıcı çabalarının, bu tür çalışmalar sürecinde ortaya çıkan değer yargılarının kavramın içeriğini belirlediği görülmektedir.

2.1. KÜLTÜRÜN TANIMI

Kültürün anlamı üzerinde birbirinden değişik çok çeşitli yaklaşımlar olmuştur. Kültür hakkında genel olarak benimsenen tanımı Taylor şu şekilde yapmıştır (5).

Kültür, insanın toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, inanç sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetler ve yetenek ve alışkanlıklarını kapsayan karmaşık bir bütündür.

Bu tanım, toplum, insan, kültürel içerik ve öğrenme gibi aynı türden olmayan dört ana değişkeni içine almaktadır.

Kültürün işletme yönetimi açısından tanımı da şöyledir (6).

«Kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, duygu ve düşünceler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır».

Tanımdan da anlaşıldığı gibi kültür, işletmelerin çalışmaları ve yönetimleri üzerinde büyük etkiye sahip olan bir kavram olma özelliği taşımaktadır.

2.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültür özellikleri açısından tanımlandığında, toplum içinde öğrenilen yargı, inanç ve davranışlardan meydana gelen, alışılmış davranış kalıplarının maddi unsurlarından oluşan bir düzendir (7). Kültürün değişik özellikleri vardır. Önemli olan kültür özelliklerinin gözden geçirilmesiyle, kültürün ne olduğu ve insan davranışlarına yön verici bir faktör olarak önemi daha iyi anlaşılabilir olacaktır. Önemli kültür özellikleri şunlardır (8).

-
- (5) Kemal Kurtuluş, «Türkiye'de İşletme Eğitimi Yapan Çeşitli Kuruluşların Öğretim Üye ve Yardımcılarıyla İlgili Nicel Deneme», *İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 3, S. 2 (Kasım 1974), s. 85.
 - (6) İlhan Erdoğan, *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yönetimi İle Bir Araştırma*, (İstanbul: İşletme İktisadi Ens. Yayını, 1975), s. 13.
 - (7) Erdoğan, s. 31.
 - (8) Bozkurt Güvenc, *İnsan ve Kültür*, (İstanbul: Remzi Kitabevi 1979), s. 103-105.

— Kültür Öğrenilir

Kültür, her bireyin doğumundan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır.

— Kültür Tarihidir ve Süreklidir

Kültür, bir kuşaktan diğerine geçerek sürekli olma özelliğini korumaktadır. Kültürün sürekliliğini gelenek ve göreneklerin sağlamasından dolayı da tarihi olma özelliği görülmektedir.

— Kültür Toplumsaldır

Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış ve tutumlar, o grubun kültürünü oluşturur. Teknik, inanç ve yöntemler, toplumu oluşturan kişilerce paylaşıldığında kültür olur.

— Kültür Değişir

Kültür değişimleri uyum yoluyla sağlanır. Kültürler belirli bir zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum gösterirler. Taklitten ödünç almaya kadar birçok değişme yöntemi olduğu gibi, serbesti veya zora dayanan bir kültür değişmesi de olabilir.

2.3. KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI

Kültür sınıflamaları değişik kriterler göz önünde tutularak yapılmakta ise de, konuyla daha ilgili olması nedeni ile sınıflaması yapılan kültür çeşitlerini kısaca şöyle özetlemek mümkündür.

2.3.1 Genel Kültür ve Alt Kültür

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

Gerçekte bir alt kültürün unsurları, kendisine özgü değerler, tutumlar, tavırlar kısaca sosyal ve yapısal değişkenlikler biçiminde kendilerini gösterirler. Ancak alt kültürler, genel kültürden kısmen farklı olabilir ve bu farklar genel kültüre her zaman zarar vermez (9).

(9) Dönmezer, s. 133.

2.3.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Aynı zamanda uygarlık adı da verilen maddi kültür, yapılar, teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi öğelerden oluşan ve insanın kendi eseri olan çevre şartlarıdır. Kültürün psikolojik ve sosyal yönünü oluşturan çeşidi de manevi kültürdür.

Manevi kültür, bir milleti millet yapan ve onun özünü belirleyen örf, adet, davranış, inanç, tutum ve değerlerin oluşturduğu hayat tarzıdır (10).

2.3.3. Öğrenme Zamanına Göre Oluşan Kültür

Bu kültür sınıflamasına göre üç tip kültür vardır. Birincisi, sonradan öğrenilen kültürdür. Bu daha çok bir kişinin veya çocuğun büyüklerinden yavaş yavaş öğrendiği, kültürdür. İkincisi birlikte oluşan kültürdür. Kişilerin yaşlılarından öğrenerek meydana gelir. Son olarak da yaşlıların gençlerden öğrendikleri bir takım kültürel değerlere de, önceden oluşan kültür denir (11).

2.4. KÜLTÜR ÖGELERİ

Kültür, maddi ve manevi öğelerden oluşan bir bütün, insan tarafından oluşturulan bir çevre ve grup veya toplumun üyelerince meydana getirilen ve paylaşılan öğrenilmiş davranışların toplamı olarak düşünülse bile, bazı öğelerin birleşiminden oluştuğunu kabul etmek gerekir. Bu nedenle bir toplumun kültürünü oluşturan öğelere, kültürün daha iyi anlaşılması için yer vermek yararlı olacaktır.

2.4.1. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültürü oluşturan öğeler, biçimleri ve fonksiyonları açısından genellikle evrensel bir nitelik taşırlarsa da (12) bütün kültürlerde var olan bu öğelerin önem dereceleri arasında farklılıklar vardır. Kültürü oluşturan başlıca öğeleri şu şekilde açıklamak mümkündür.

(10) Amiran Kurtkan, **Genel Sosyoloji**, (İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1976), s. 16.

(11) Erdoğan, s. 18.

(12) Tolun, s. 226.

— Maddi Kültür Öğeleri

Maddi kültür, teknolojinin hammaddeyi işlemele ile oluşmaktadır. Gelişen teknoloji ile, çeşitli üretim araçları ortaya çıkmış (13) insan da bu araçlarla birçok eserler meydana getirmiştir. İki ülke arasındaki teknolojik farklar, jki ülke arasındaki maddi kültür öğelerindeki farkları meydana getirmektedir.

— Dil

Dil, kültürün en önemli parçası ve kültürü kuşaklardan kuşağa taşıyan bir araçtır. Kültürün gelişme ve geliştirilmesini, bir toplumdaki diğerine geçişini ve birikimini sağlayan araç dildir. Kavramlar dil sayesinde yaratılır (14). Kültürlerin değerleri ve özellikleri hakkında bilgi veren dildir. Kültürel ve tarihi bilgiler, ancak dil aracılığı ile yeni kuşaklara aktarılır.

— Estetik

Bir kültürdeki güzel sanatlar (müzik, dans, çeşitli sanatlar vb.) hakkında bilgi vermektedir. Kültürlerin kendilerine özgü bazı estetik değerleri vardır. Bu nedenledir ki Türk toplumunun dışında hiçbir toplum, mehter müziği dinlediğinde heyecanlanmamaktadır.

— Eğitim

Eğitimin kültür içindeki fonksiyonu bilgi, yetenek ve fikirleri ortaya çıkarması ve geliştirmesidir. Çünkü değişik kültürler arasındaki bilgilerin ve teknolojinin aktarılması eğitim yolu ile olmakta ve kültürün gelişmesinde en önemli rolü oynamaktadır.

— Sosyal Yapı

Sosyal yapı, belirli bir toplum içindeki insanların ilişkilerinde yer alan yerleşmiş tavır ve hareketlerdir (15). Her toplumun kendine özgü sosyal yapısı vardır ve bu sosyal yapı zamanla değişmekte, bu da kültürün değişmesine yol açmaktadır.

— Din, İnanç, Tutumlar, Değer ve Kurallar

Bütün sosyal/kültürel sistemlerde din adını taşıyan kavrama rastlanır ve dinler daha çok bireye yönelik olan bir kavramdır.

(13) Emre Kongar, *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1981), s. 323.

(14) Dönmezer, s. 126.

(15) Dönmezer, s. 113.

Dinler, insanlar için bir takım hareket kuralları koymakta ve bunları bazı kısıtlamalara tabi tutmaktadır.

Kültür, geniş ölçüde normlardan (kurallardan) oluşur. Norm, standart bir harekettir ve insanın hedefleri bu normlara göre kıyaslanır. Norm (kural), arzu olunan hareket ve tavrı belirten kültürel bir tanımdır. Değerlerde sözkonusu tavır ve hareketlerin genel yöneticileridir (16). Kültürel değerler, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirterek davranışları yönetmektedir.

III— YÖNETİMİN TANIMI VE KÜLTÜR İLE YÖNETİM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Her ekonomik sistem gibi işletmelerinde amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için yapılması gerekli faaliyetleri, çeşitli faaliyetler karşısında alınması gerekli önlemleri ve yararlanılacak araçları vardır. Araçlar içinde en önemlisi de insandır. İşletme içindeki insanların çabalarını en iyi biçimde organize etmek yönetimin görevidir. Aynı zamanda bu zor, çelişkili ve önemli bir görevdir (17).

Bu durumda yönetim, bir amaca ulaşmak için insanların işbirliğini sağlama ve onları amaca yöneltme faaliyet ve çabalarının toplamıdır. Başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş yaptırma faaliyetlerinin tamamı yönetim sürecini oluşturur (18). Günümüzde hiçbir işletme etkili bir yönetime sahip olmadan uzun dönemde başarı sağlayamamaktadır. Bir çok ekonomik başarı ve işletme amaçlarına ulaşılması, yönetim yeteneğine bağlıdır (19).

Kişilerin karar ve davranışlarını ve bunun sonucu olarak çalışma derecesi, biçim, yöntem ve yoğunluğu ile çevresel ilişkilere yön veren güç, sahip oldukları kültürden gelir. Kişinin ne zaman ve nasıl kararlar alacağı kararları uygulama zamanı, onun kültürel niteliklerine sıkı sıkıya bağlıdır. Bir işletmede görev alan bir kişi tüm kişilik nitelikleriyle birlikte, kültürel niteliklerini de beraberinde getirir ve görevindeki karar ve davranışları bu sisteme göre meydana gelir (20).

(16) Dönmezer, s. 248.

(17) İnan Özalp, *Yönetim*. (Eskişehir: Bayteş A.Ş. Yayınları,), s. 4.

(18) Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*. (İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1971), s. 5.

(19) George R. Terry, *Principles of Management*. (Homewood, III İllinois: Richard D. Irwin, Book Co., 1968), s. 7.

(20) Kemal Tosun «Kültürel Niteliklerimizin Orgütleme Uygulamasına Etkileri», *Sevk ve İdare Dergisi*, s. 65 (Ocak 1974), s. 11.

Yönetimin başarısı bilimsel verilere bağlı olduğu kadar, yönetilen kişilerin kültürel niteliklerine uygun olmasına da bağlı bulunmaktadır. Yönetim biliminin verilerini uygularken, uygulama yapılan toplumun kültürel gerçeklerinin de öncelikle göz önünde tutulması gerekir (21).

Bu nedenle kültür, modern işletme politikasının göz ardı edemeyeceği faktörlerden biridir. Kültür, işletmeleri saran çevre şartlarının en önemlilerinden biri olması sıfatıyla, işletmelerin bu çevre şartına uyum sağlamaları bir zorunluluktur. Kültüre işletme içinde zarar vermekten ziyade onu, verimliliği artırmak için kullanmak gereklidir (22).

3.1. KÜLTÜRÜN YÖNETİMDEKİ ÖNEMİNİ ARTIRAN FAKTÖRLER

Klasik yönetim teori ve uygulamasında, ekonomik, politik, sosyal, teknolojik, ahlaki ve dini çevre koşulları göz ardı edilmiştir. Fakat modern teori ve uygulamasında, özellikle işletme politikası alanındaki gelişmelerden sonra bu çevre koşulları giderek artan bir biçimde önem kazanmaya başlamıştır. Kültürün de sosyal koşulların önemli bir parçasını oluşturması nedeniyle yönetimdeki önemini artıran bazı faktörler vardır. Bunları özet olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (23).

— İşletmeleri de içine alan bütün örgütlerde insan unsurunun nisbi önemi giderek artmaktadır. Zira örgütlerin etkili ve verimli biçimde yönetilmeleri, onları meydana getiren insanlara bağlıdır.

— Sosyal ve siyasal alanda demokratik ve insancıl değerler gittikçe önem kazanmaktadır. İnsanı zor, korku ve tehditlerle çalıştırma yolları terkedilmiş bunların yerini ikna etme ve eğitme yöntemleri almıştır. Bu da insanların kültürel nitelik ve yapılarına saygı gösterme zorunluluğunu doğurmuştur.

— Günümüz çok hızlı bir değişme ve gelişme temposu içindedir. Çevre koşullarını kapsayan değişiklikler, her türlü kurumu bu

(21) Çeçen, s. 120.

(22) Keith Davis, Robert L. Bloomstrom, **Business and Its Environment**, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1966, s. 319.

(23) Kemal Tosun, «Kültür ile Yönetim Arasındaki İlişki», **Sevk ve İdare Dergisi**, S. 39 (Kasım 1971), s. 11.

arada işletmeleri de içine alır ve bu değişikliklere ayak uydurmak işletmelerin temel görevidir.

— Bir bölge veya ülke gibi büyük boyutlu örgütlerin sosyal, ekonomik ve siyasal yeniliklere kavuşarak kalkınması konusu da, kültür ve kültür değişmelerinin yönetimdeki önemini artırmıştır.

— Uluslararası işletmecilik alanında görülen ilerlemeler de, kültür ile yönetim arasındaki ilişkilerin önemini artırmaktadır.

3.2. YÖNETİM FONKSİYONLARININ KÜLTÜR-YÖNETİM İLİŞKİLERİNDEKİ YERİ

Belirli bir endüstride yönetimin etkinliği, yöneticinin yönetim fonksiyonlarını iyi bir şekilde uygulayabilme biçimine bağlıdır. Etkinlik yönetim fonksiyonlarının yeterli bir şekilde uygulanmasına bağlı olduğuna göre, yönetim fonksiyonları ile kültür arasında bir ilişki vardır.

Bir işletmenin amaçlarını belirleyen, her bölümün programını gösteren, neyin, nasıl ve kimlerle yapılacağını tesbit ve tayin eden bir yönetim fonksiyonu olan planlamanın (24) uygulanması, toplumun sosyal ve kültürel değerlerinden ayrılamaz. Toplumun kültürel değerlerinde meydana gelen bir değişiklik yapılan planları geçersiz kılabilir (25). Kişilerin davranışlarını biçimlendiren kültür iyi bilinip, kültürün değişme yönü belirlenebiliyorsa, planlama fonksiyonunun etkinliği de o derece artacaktır. Planın başarılı olması, her türlü ekonomik, teknik ve sosyal değişmelere karşı esnek olmasını gerektirir.

Planlanan faaliyetleri yürütmek ve amaçlara ulaşılması için gerekli yer, araç ve personeli bir araya getirmek, yapılacak işleri ve yetki ve sorumlulukları belirleme çalışmaları, örgütlenme sürecini oluşturur. İşler tesbit edilirken kültürel değerlerin etkisi göz önünde tutulacaktır. Aynı kültürel değerlere sahip olan kişilerin aynı bölüm içinde çalışmaları anlaşmazlıkları önleyecektir.

Kültür, işletmedeki kişilerin ilişkilerinin sonucu ortaya çıkan alt gruplar içinde söz konusu olduğundan (26) benzer inanç ve tu-

(24) Harold Koontz, Cyril O'Donnell, *Principles of Management*, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1968), s. 81.

(25) Erdoğan, s. 63.

(26) Herbert G. Hicks, *The Management of Organizations* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1967), s. 132.

tumlara ve değerlere sahip olan bu alt grupların işletmeler içinde fazla olması örgütleme fonksiyonunun uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Yönetim hedeflerine ulaşmak için, ihtiyaç duyduğu becerilere sahip olan önemli çalışma gruplarının değer sistemlerini, kendi inanç ve değer sistemleri yanında anlamaya çalışmalıdır (27).

Yürütme, işlerin etkin biçimde yürümesi ile ilgili olarak yapılan tüm etkinliklerdir. Kültür, kişilerin davranışlarını sınırladığından ve davranış sebeplerini belirlediğinden dolayı, emirlerin yönü ve emrin yerine getirilmesiyle elde edilecek sonuç, kültürce belirlenecektir. Emirlerin yerine getirilmesi için yetki devri ve sorumluluk yüklenme büyük lde kültürün etkisi altında kalır. Ayrıca etkili bir yönetim için işletmede takım ruhunun çalışanlarca benimsenmesi yürütme fonksiyonunun etkinliğini artıran önemli bir çabadır. Bu da aralarında kültür birliği olan çalışanların abalalarıyla sağlanır. Bu bakımdan çalışanların tutum ve davranışlarına etki eden kültürel değerlerin özelliklerini bilen bir yönetici, kararlarında daha isabetli olabilecek ve uygun emirler verebilecektir.

İşletme içindeki grupların çalışmaları arasında uyum sağlanmasını gerçekleştiren koordinasyon fonksiyonunun önemi, yeni tekniklerin gelişmesi, iş hacminde meydana gelen değişmeler ve geleneksel işgörme yöntemlerinin değişmesiyle artmıştır (28). Bu nedenle işletmelerin çevresel, sosyal, ekonomik ve kültürel gruplarla arasında uyum sağlaması onun devamlılığını sağlayacağından, işletme ile dış evre şartları arasındaki koordinasyonu da önemli kılmaktadır.

İnsanın alışma amacı ve çalışmasının sonunda elde etmeyi istediği beklentiler de, belirli lde kültürü tarafından sınırlanacaktır. Kültürel değerler, çalışanların işletme içi sosyal tatminini sağladığı sürece, koordinasyon fonksiyonunun uygulanması da kolaylaşabilecektir.

Kontrol, istenilen amaca ulaşılıp ulaşılmadığını veya ne derece ulaşıldığını incelemektedir. Kontrolun her safhası, özellikle ölüm teknikleri ve standartları kültürün etkisi altındadır (29).

-
- (27) Edwin B. Flippo, Gary M. Munsinger, **Management**, (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1982), s. 281.
(28) William H. Newman (ev. Kenan Sürgit), **Sevk ve İdare**, (Ankara: Sevinç Matbaası, 1970), s. 447
(29) Erdoğan, s. 127

Toplumun kültürel düzeyi değiştikçe, kontrol standartları da değişir. Türkiye'de devamlı denetim zorunluğu, merkezci bir yönetimi ortaya çıkarmıştır. Türk işletmelerinde kontrolü, otokratik bir yönetim, yüksek bir merkezleşme derecesi ile belirlemek mümkündür (30). Böyle bir yönetim kontrol standartlarını ve kontrol biçimini kendisi belirlemektedir.

IV— BAŞLICA KÜLTÜREL NİTELİKLERİMİZ VE BUNLARIN YÖNETİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bazı ülkelerde değişik alanlarda görülen başarılar, onların kültürel bazı nitelikleriyle ilgilidir. Ülkemizde de hangi kültürel niteliklerin yönetim uygulamalarında etkili olduğunu, bazı kültürel niteliklerimizi inceleyerek öğrenmek mümkün olabilecektir. İncelenen kültürel niteliklerimiz şunlardır.

— Bilimsel yönetim uygulamalarına yer verilmemesi

İşletmelerimizde çoğu kez bilimsel yönetimden uzak bir uygulama görülmektedir (31). Bilimsel yönetim, alınacak kararları ve yapılacak davranışları araştırma ve inceleme sonuçlarına göre elde edilen objektif bilgilere dayanarak gerçekleştirir.

Bilimsel yönetimden uzak bir uygulama görüldüğü içinde yöneticiler, plan, program ve bütçe gibi geleceğe dönük çabalara çalışmalarında yer vermemektedirler.

İnsanımız, «plan ve düzene, planlı ve düzenli olarak iş yapmaya alışkın değildir». Uzun vadeli bir plana, bir organizasyon şemasına ve organizasyon el kitabına sahip olan işletmelerimizin sayısı oldukça azdır. Bu da optimal bir iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi sağlayamamakta, yetki ve sorumluluk sınırları tam olarak belirlenmemektedir (32).

— Merkeziyetçi yönetim geleneğinin terkedilmemesi

Türkiye'de merkeziyetçi yönetim sonucunda, üst kademe yöneticileri astlarına yetki devretmekten kaçınılmaktadır. Bunun so-

(30) Richard N. Farmer, Barry M. Richman, **Comparative Management and Economic Progress**, (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Book Co., 1965), s. 132.

(31) Refik Çulpan, «Görev Güçleri ile Yönetim», **Hacettepe Sosyal ve Bilimler Dergisi**, C. 7, S. 1-2. (Mart-Ekim 1975), s. 108.

(32) Tosun, «Kültürel», s. 15.

nucunda astlar da hemen her sorunu, çözmek için üst kademelere getirmektedirler (33). Bu yüzden de yöneticiler, çok sayıda ast ile uğraşmak zorunda kalmakta, yönetim ve denetim alanları çok geniş olmaktadır. Aynı zamanda insanlara güvensizlik faktörü de yetki devretmeme de etkili bir faktör olabilir.

— Türk insanının bireyselci eğilimlerinin olması

Türk işçisi, işletmenin kendisinden çok, direkt üstüne bağlanma eğilimindedir. Bunun motivasyon açısından önemli sonuçları olabilir. Ayrıca yüksek işçi devirlerinin ekonomik nedenleri yanında psikolojik bir sebebi de çalışılan işletme ile yeterince özdeşleşememe eğilimi olabilir (34). Büyük ve modern işletmelerde çalışan kişilerin bile geleneksel davranış ve tutumlarını sürdürdükleri bilinir. İnsanımız küçük hacimde de olsa kendi hesaplarına çalışmayı başkalarının emri altında çalışmaktan daha üstün tutabilmektedir.

— Dostluk, kardeşlik, akrabalık ve arkadaşlık ilişkilerinin görev ilişkilerinin önüne geçmesi

Türkiye gerçeğinde, işyerlerinin çoğunda biçimsel ve biçimsel olmayan iş ilişkilerinde «ağabey» ve «üstad» kavramları sık sık kullanılmakta ve etkili de olmaktadır (35). Oysa görevi kişisel ilişkilerinden ayıran bir yönetici için ilişkide buldukları kişinin diğer çalışan herhangi bir kişiden farklı olmaması gerekir ve onun için önemli olanın da iş olması gerekir.

— Değişikliklere direnme eğilimi

Herhangi bir örgüt amacı, işlevi ve çevresi ne olursa olsun iç ve dış değişikliklerle karşılaşır. Bu değişikliklere zamanında ayak uyduramamak ve direnme göstermek, genellikle görülen uygulamalardır. Bu günkü örgütsel sorunların büyük bir kısmı bürokratik yönetim geleneğine sahip Türk toplumunda değişime açık ve ve esnek olunmaması sonucu oluşmaktadır. Halbuki modern toplumlar, teknolojik, siyasi, ekonomik ve sosyal değişim ile uğraşmak için örgütlerin uyum yeteneğine büyük önem vermektedirler

(33) Toker Dereli, «Kültürlerarası Açısından Organizasyonlarda Davranış ve Türkiye'deki Durum», *Sevk ve İdare Dergisi*, Y. 10, S. 87 (Kasım 1975), s. 12.

(34) Dereli, s. 13.

(35) Hüner Şencan, «Türk Tipi Etkileşim: Ağabeylik ve Üstadlık Sistemi», *İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 14, S. 1 (Nisan 1985), s. 127.

(36). Bu yetenek, işletmeleri de içine alan bütün örgütlerin, çevrenin değişiklik isteklerine etkili bir şekilde cevap vermelerini sağlar.

— Demokratik yönetim biçimini gerçekleştirme zorunluğu

İşletmelerde günün gereklerine göre değişiklikler yapma zorunluğu, işletmelerin örgüt yapılarını dış çevre şartlarına uydurmalarını sağlayacağı için, bu yapılması arzu edilen bir zorunluluk olmaktadır.

Örgütte yapılacak değişimler arasında, çalışanların yönetime katılması, astlara daha çok yetki devri, ortak amaçlara yönelmiş yönetim (37), işleri daha cazip ve maddi ve manevi yönlerden daha tatminkar hale getirme, faaliyet sonuçlarından çalışanlarını da yararlandırma, onlara daha çok güvenildiğini gösteren bir iş ve yetki bölümü meydana getirme ve disipline zarar vermeden işletmede demokratik yönetim biçimini gerçekleştirme tedbirleri sayılabilir (38). Bu demokratik düzen her türlü faaliyetlerde açıklık sağlanmasını, çalışanları yönetime katmayı ve çalışanların yetkilerini artırmayı sağlar.

V— SONUÇ

İşletmeler belirli bir toplum içinde faaliyetlerini sürdürürler. Bu toplumu oluşturan insanların kendilerine özgü inançları, değer yargıları, davranışları ve değişik olaylar karşısında takındıkları belirli tavırları vardır. Bu kültürel öğeler o toplumun kültürünü oluşturur.

Kültür, hem toplumun hem de işletmenin bir üyesi olan yönetim ve çalışanların karar ve davranışlarını etkilemek ve belirlemek suretiyle yönetime etki eder. Bu nedenle yönetimin etkili ve verimli olması için, insanın, gerek birey olarak gerekse bir toplumun üyesi olarak tutum ve davranışlarını belirleyen etkenlerin bilinmesine ihtiyaç vardır.

Bir ülkenin sahip olduğu kültürel niteliklerin bilinmesi ile her türlü kuruluşun etkili ve verimli bir biçimde yönetilmesi mümkün olabilecektir. İnsanı çalıştırmak, eğitmek, ödüllendirmek ve

(36) Çulpan, s. 111.

(37) Dereli, s. 13.

(38) Tosun, «Kültürel», s. 16.

cezalandırmak, onun psikolojik ve sosyal niteliklerinin bilinmesini gerektirir. Yöneticiler, sosyo-kültürel farkların yaratması mümkün olan değişik etkilerini göz önüne alarak çalışmalarını yürütmelidirler. Yöneticilerimizin daha başarılı olmaları, zaman kaybetmeden toplumsal ve kültürel değerlerimizi öğrenme çabasına girmeleriyle sağlanabilecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Çeçen, Anıl. «Kültür Yönetimi», **Amme İdaresi Dergisi**, C. 18, S. 2 (Haziran 1985).
- Çulpan, Refik. «Görev Güçleri ile Yönetim», **Hacettepe Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C. 7, S. 1-2 (Mart-Ekim 1975).
- Davis, Keith-Robert, L. Bloomstrom. **Business and Its Environment** (New York: McGraw-Hill Book Co., 1966).
- Dereli, Toker. «Kültürlerarası Açından Organizasyonlarda Davranış ve Türkiye'deki Durum», **Sevk ve İdare Dergisi**, Y. 10, S. 87 (Kasım 1975).
- Dönmezer, Sulhi. **Sosyoloji** (İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, 1978).
- Erdoğan, İlhan. **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma** (İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1975).
- Farmer, Richard N.-Barry M. Richman. **Comparative Management and Economic Progress** (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Book Co., 1965).
- Flippo, Edwin B.-Gary M. Munsinger. **Management** (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982).
- Güvenç, Bozkurt, **İnsan ve Kültür** (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1979).
- Hicks, Herbert G. **The Management of Organizations** (New York: McGraw-Hill Book Co., 1967).
- Koontz, Harold-Cyril O'Donnell. **Principles of Management** (New York: McGraw-Hill Book Co., 1968).
- Kongar, Emre. **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği** (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1981).

- Kurtkan, Amiran. **Genel Sosyoloji** İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1976).
- Kurtuluş, Kemal. «Türkiye'de İşletme Eğitimi Yapan Çeşitli Kuruluşların Öğretim Üye ve Yardımcılarıyla İlgili Nicel Bir Deneme», **İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 3, S. 2 (Kasım 1974).
- Moles, Abraham A. (Çev. Nuri Bilgin), **Kültürün Toplumsal Dinamiği (İzmir: Ege Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1983).**
- Newman, William H. (Çev. Kenan Sürgit). **Sevk ve İdare** (Ankara: Sevinç Matbaası, 1970).
- Özalp, İnan, **Yönetim** (Eskişehir: Bayteş A.Ş. Yayınları, ?).
- Şencan, Hüner. «Türk Tipi Etkileşim: Ağabeylik ve Üstadlık Sistemi», **İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 14, S. 1 (Nisan 1985).
- Terry, George R. **Principles of Management (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Book Co., 1968).**
- Tolan, Barlas. **Toplum Bilimlerine Giriş** (Ankara: Kalite Matbaası, 1975).
- Tosun Kemal. **İşletme Yönetimi** (İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1971).
- Tosun, Kemal. «Kültürel Niteliklerimizin Örgütlenme Uygulamasına Etkileri», **Sevk ve İdare Dergisi**, S. 65 (Ocak 1974).
- Tosun, Kemal. «Kültür ile Yönetim Arasındaki İlişki», **Sevk ve İdare Dergisi**, S. 39 (Kasım 1971).