

62151

T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONU
ANABİLİMDALI

KÜLTÜRÜN VERİMLİLİĞE ETKİSİNDE
JAPON ÖRNEĞİ

Feridun TAŞDELEN
Danışman: Yrd.Doç. Dr. Yıldız GÜZEY

Ağustos 1997

İÇİNDEKİLER.....	I
KISALTMALAR.....	II
GİRİŞ.....	1
1. VERİMLİLİK.....	3
A. Verimlilik Tanımı ve Kavramı.....	3
B. Verimlilikte Temel Modeller.....	5
I Fiziksel Verimlilik.....	5
II. Katma Değer Verimliliği.....	6
III. Diğer Yöntemler.....	7
C. İşletme Verimlilik Analizleri.....	7
I. Kurosawa Yaklaşımı.....	7
II. Gold Yaklaşımı.....	8
III. Lawlor Yaklaşımı.....	8
D. Verimliliğin Rolü ve Önemi.....	9
E. Verimliliğin Ekonomik ve Sosyal Boyutu.....	11
2. KÜLTÜR KAVRAMI VE JAPON KÜLTÜRÜ.....	13
A. Kültür Kavramı.....	13
B. Japon Kültürünün Oluşumunda Ekolojik Etkiler.....	15
C. Japon Toplum Yapısı.....	19
I. Aile ve Toplum.....	20
II. Din ve Ahlak.....	21
III. Eğitim.....	25
IV. Japon Kişiliği ve Oluşumu.....	27
D. Japon Tarihi.....	29
I. Tokugava Şogunluğu Dönemi.....	30
II. Meici Dönemi.....	31
III. Endüstrileşme Süreci.....	35
E. Japonya'nın Sanayi Yapısı.....	37
F. Japon Mucizesi.....	40
G. Japon Kültürünün Diğer Kültürlerle Etkileşimi.....	43
3. KÜLTÜRÜN VERİMLİLİĞE ETKİSİNDE JAPON ÖRNEĞİ.....	44
A. Verimlilik Kültürü.....	44
B. Kurumsal Kültür ve Japon Şirketleri.....	45
C. Verimliliğe İlişkin Kültürel Davranışlar.....	47
D. Japon Verimlilik Hareketi.....	49
I. İşçi Yönetim İlişkileri.....	52
II. Japon Endüstriyel İlişkiler Modeli.....	53
III. Ortak Danışma Sistemi.....	56
E. Yönetim ve Verimlilik.....	57
I. Yönetim, Kültür ve Verimlilik.....	58
II. Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik.....	61
III. Tam Zamanında Üretim (JIT) Yönetimi ve Verimlilik.....	63

IV. Kaizen Kavramı ve Yönetimi.....	65
V. Z Kuramı ve Yönetim Anlayışı.....	69
VI. Japon Sisteminin Karşılaştırılması.....	74
4. SONUÇ.....	77
5. KAYNAKÇALAR.....	81



KISALTMALAR

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	Adı geçen eser.
C.	Cilt
çev.	Çeviren
JIT.	(Just in time), Tam zamanında üretim
J.V.M.	Japon Verimlilik Merkezi
passim.	Eserin tamamı.
S.	Sayı
s.	Sayfa
T.E.G.M.	Toplam Etkili Girdi Miktarı
T.K.K.	Toplam Kalite Kontrol
v.b	Ve benzeri

GİRİŞ

Toplumlar kıt olan doğal kaynaklarını verimli kullandığı sürece bir refah toplumu haline gelebilmektedir. Örgütlerden oluşmuş toplumun, rekabetçi bir verimlilik düzeyine ulaşmaları, varlıklarını sürdürebilmelerinin ön koşulu olmaktadır.

İnsanlık, nüfus artışı ve uygarlığın sunmuş olduğu nimetlerden daha fazla yararlanmak için daha fazla tüketmeye başlamıştır. İhtiyaçların sonsuz, kaynakların kıt olduğu bir dünyada verimlilik anahtar bir role sahiptir. Özellikle tükenebilir kaynakların kullanımında, verimlilik sağlanabildiği her ölçüde önemli olmaktadır.

Verimlilik kavramının görünmeyen çok yönü bulunmaktadır. Bunlardan biri de verimliliği kültürlerinin bir parçası yapmış ve kendi içinde barışık toplumların, daha çok gelişmiş refah toplumları olduklarıdır.

Japonlar için şu soru sorulabilir. Acaba bir ada ülkesinin çok kıt olan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirme gibi hayati bir zorunluluk nedeniyle mi verimliliği kültürlerinin bir parçası haline getirmişlerdir ?

Eğitim ve öğretim sonucu öğrenebilen, öğrendiğini aktarabilen ve bu nedenle bir kültür oluşturabilen insan, doğanın kıt kaynaklarını verimli kullanması gerektiği bilincine varmıştır. Japonlar bu davranış biçimini de nesillerden nesillere aktarmışlardır. Çünkü, doğal kaynakların kıt olduğu toplumlarda, toplumun var olma sebebi buna bağlıdır.

Japonlar bir çok yazarın da belirttiği gibi israftan kaçınan tasarrufu seven insanlardır. Tasarruf edilmesi ve israftan kaçınılması gerektiğini, öğretileri ve gelenekleriyle genç kuşaklara aktaran bir toplumun diğer toplumlara göre gelecek yönünden daha şanslı olacağı açıktır.

Japonlar buna benzer özelliklerin ışığı altında verimliliği kültürlerinin bir parçası haline getirmişlerdir.

Birçok yazar II. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'nın iyice belirginleşen ekonomik başarısında, onların kendilerine özgü kültür yapısının etkili olduğu görüşünde birleşirler.

Kültürün verimliliğe olan etkisinin çok yönlü ve çapraşık olduğu söylenebilirse de; bu çalışmada toplumların kendi evrimsel süreçleri içinde oluşan kültürlerinin, ekonomik başarılarına ve yönetim işlevlerine etkileri, Japon örneği ile gösterilmeye çalışılacaktır. Bunu yaparken öncelikle verimlilik kavramı üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde kültürün tanımı ve Japon kültür öğelerinin aydınlatılması yönüne gidilecektir. Bu yapılırken “ kültürün verimliliğe etkisinin “ antropolojik ve biyolojik yönlerine gönderme yapılacaktır. Son bölümde verimlilik kültürü ile Japon verimlilik kültürü incelenecektir.

1. VERİMLİLİK

A. Verimlilik Tanımı ve Kavramı

Verimlilik, çıktıların girdilere oranı olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Geniş anlamda verimlilik, bir sistemin arzulan performans hedeflerine göre cari performansı olarak tanımlandığında farklı bir anlam taşımaktadır¹.

Verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların (emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi v.b.) etken kullanımınıdır. Yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir. Bir diğer deyişle, daha az kaynakla aynı miktar çıktı elde etmektir.

Verimlilik aşağıdaki gibi gösterilebilir.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Verimlilik oranında, evrensel bir ölçü olduğu ve insan denetimi dışında kaldığından “zaman”, iyi bir paydadır. İstenen sonucu sağlamak için harcanan zaman azaldıkça, sistemin verimliliği artar².

¹ BAŞ.İ.Melih, *Verimlilik Ölçme Modelleri, Verimlilik Dergisi* (Şubat 1992), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, s.7.

² PROKOPENKO, Joseph, *Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı*, Çev.O.Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, S.476, 1995, s.3.

Farklı anlamlar yüklense de verimlilik, üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkidir.

Japon Verimlilik Merkezi'ne (J.V.M) göre verimlilik, üretim maliyetini azaltmak, pazarı genişletmek, istihdamı artırmak, daha yüksek gerçek ücretler için çalışmak ve işgücünün, yönetimin ve tüketicilerin yaşam standartlarını iyileştirmek için, kaynakların en etkin biçimde kullanılmasıdır³.

Verimlilik kavramında değerlendirilen 5 durum vardır⁴.

1. Verimlilik yalnızca emek etkinliği değildir; İngiltere tarımında yaşanan olayda olduğu gibi. Gübre ve püskürtücüler ile, arazi ve teknolojiadaki iyileşmeler sonucu, 1976-1982 yılları arasında, tarımdaki emek verimliliği, hektar başına %60 arttı. Oysa, 1983'de bir birim enerjiyle (gübre dahil), 1963'e göre daha az buğday üretilmiştir.
2. Verimlilik yalnız çıktı değildir; Üretilen miktar arttığı halde verimlilik artmamış olabilir.
3. Kar arttığı halde verimlilik artmayabilir; Verimlilikte düşme olmasına karşın, fiyatların yükselmesi nedeniyle kar yüksek görünebilir.
4. Verimliliği üretkenlikle karıştırmamak gerekmektedir; Verimlilik yüksek kaliteli malları, mümkün olan en kısa sürede üretmektir. Oysa bu mallara gereksinim olup olmadığı da değerlendirilmelidir.
5. Maliyetlerdeki düşüş verimliliği artırır; Uzun dönemde böyle bir yaklaşım olumsuz sonuçlara neden olabilir.

Verimlilik sadece üretimle sınırlandırılmıyor. Yaşamın her boyutunda verimlilikten söz etmek olasıdır⁵. Verimlilik kavramı, hizmetler, özellikle bilgi de dahil

³ KÖROĞLU Kazım, Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiya Kurosawa Modeli, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, S.507, 1993, s.3.

⁴ PROKOPENKO, J., a.g.e, s.5.

⁵ ARKIŞ, Nurdoğan, "Toplumsal Gelişmenin Ölçütü Verimlilik", Bilim ve Teknik Dergisi (Mart 1995), S.328, s.38-45.

herhangi bir örgüt ya da sistem içinde söz konusudur. Hatta, çalışanların iş kazaları riskini azaltmak, ciddi hastalıklardan korumak, iş gücü kayıplarını önlemek için endüstride robot kullanımında olduğu gibi⁶.

Verimlilik kavramı kaliteye de bağlanmaktadır. Kalite; maliyetleri azaltmakta, sadık müşteri sayısını çoğaltmakta ve dolayısıyla karlılığı artırmaktadır.

Verimlilik; çıktının, girdinin ve sürecin kalitesine bağlanmaktadır⁷.

Verimlilik sosyal ve ekonomik kavramlarla birlikte düşünülmelidir. Verimliliğin iyileştirilmesi, işgörenin uygulamalara inanarak katılmasının sağlanmasıyla da ilgilidir. Amerikan firmalarındaki yöneticiler ve sendikalar arasında yapılan bir araştırma, yöneticilerin (%78) ve sendika liderlerinin (%70) büyük çoğunluğunun yalnızca nicel değerlendirmeye dayanan bir verimlilik tanımı yerine, daha nitel bir verimlilik tanımını kullandıklarını göstermektedir. Böyle bir yaklaşıma işçi devamsızlığı ve hatta müşteri doyumu gibi pek de somut olmayan özellikleri de içermektedir⁸. Bu nedenle verimliliği amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlamak gerekir⁹.

B. Verimlilikte Temel Modeller

Verimlilik, fiziksel verimlilik ve katma değer verimliliği olarak iki yöntemle incelenebilmektedir.

I. Fiziksel Verimlilik

Personel sayısı, zaman, ağırlık, parça sayısı, birim sayısı, uzunluk, hacim gibi sayısal değerlerin kullanılması sonucu elde edilen oran, "Fiziksel Verimlilik" olarak tanımlanmaktadır.

⁶ RALOFF, Janet, "Robots To Retire Nuclear Bombs", *Science News* (May 2, 1992), Vol.141, p.300.

⁷ KOBU, Bülent, *Üretim Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1993, s.465.

⁸ PROKOPENKO, J., a.g.e, s.6

⁹ KÖROĞLU, K., a.g.e., s.2.

Örneğin, üretimde kullanılan işgücü miktarının ürün miktarına oranı, fiziksel işgücü verimliliğini vermektedir.

Fiziksel verimlilik formül olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.

$$\frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Çıktı Miktarı (Ton, birim, hacim vb.)}}{\text{İşgücü Miktarı (işçi sayısı, adam saat, gün,ay,yıl)}}$$

Japon Verimlilik Merkezi, Japon üretim sanayinde fiziksel işgücü verimliliği eğilimini incelemektedir. Bu analizde girdi olarak adam-gün sayısı kullanılmaktadır. Bu analizler Japon Verimlilik Merkezi tarafından üçer aylık raporlar halinde yayınlanmaktadır.¹⁰

II. Katma Değer Verimliliği

Katma Değer Verimliliği, ürünün pazardaki ticari değerinin parasal karşılığının ekonomik olarak tahmin edilmesi ve bu değerinin kullanılmasıdır.

Üretimde kullanılan işgücü miktarının ürünün parasal değerine oranı, Katma Değer İşgücü Verimliliğini oranı olarak tanımlanmaktadır. Bu oran fiziksel verimlilik ölçümlerinin yetersiz kaldığı durumlarda kullanılmaktadır.

Çıktı miktarının artmasına bağlı fiziksel verimlilik artmış olsa bile, çıktı miktarının pazardaki ticari değerinin düşmesi durumunda fiziksel verimlilik ölçüsü ulus ve işletme düzeyinde baktığımızda yetersiz kalmaktadır. Diğer bir anlatımla, işletmenin belli bir dönemde, üretim süreci içinde tükettiği malların değeri ile aynı dönemde ürettiği malların piyasadaki değeri arasındaki farkın önemi vurgulanmaktadır.

¹⁰ KÖROĞLU, K., a.g.e.,s.4.

Katma değer, işgücü, yönetim ve sermaye ile yaratılan bir değer olduğundan verimlilik iyileştirilmesi ve sonuçların dağıtımına ilişkin sorunlarının çözümlü ve analizinde kullanılan çok önemli bir standarttır. 1960 yılından beri Japon Verimlilik Merkezi katma değer analizini önde gelen Japon şirketlerinin işbirliği ile yapmakta ve yayımlamaktadır.¹¹

III. Diğer Yöntemler

Fiziksel Verimlilik ölçüm ve Katma Değer Verimlilik ölçümü en temel verimlilik ölçümleridir.

Bunun dışında işletmelerde kullanılan her kaynağın etkin kullanımını ölçen verimlilik oranlarından da söz edilebilir. Örneğin; hammadde verimliliği: elektrik tüketim verimliliği, fuel oil tüketim verimliliği, su tüketim verimliliği, sermaye verimliliği, toplam verimlilik gibi¹².

C. İşletme Verimlilik Analizleri

I. Kurosawa Yaklaşımı

Verimlilik ölçümü, geğmişin analizi olup yeni etkinliklerin planlanmasına yardım eder; ayrıca işlevsel etkinliklerin izlenmesi için bir bilgi sisteminin kurulmasında kullanılabilir. Bu nedenle, verimlilik ölçüm sistemlerinin, karar alma hiyerarşisine çok uygun olarak kurulması büyük önem tařır¹³.

¹¹ KÖROğLU, K.,a.g.e.,s.5.

¹² a.g.e.,s.5.

¹³ PROKOPENKO, J.,a.g.e, s.37.

Tokyo Teknoloji Enstitüsü'nde, Yönetim Bilimi profesörü olan Dr. Kazukiyo Kurosawa verimlilik ölçümü üzerine yaptığı araştırmalar ve yayınlarla tanınır. I.L.O. (Uluslararası Çalışma Örgütü) ve A.P.O.'da (Asya Verimlilik Örgütü) çeşitli görevler almıştır. Kurosawa özellikle işletme yapısı üzerinde durmaktadır¹⁴

II. Lawlor Yaklaşımı

Lawlor verimliliği örgütlerin aşağıda sıralanan beş amacı; hedefler, etkenlik, etkililik, karşılaştırılabilirlik ve gelişme eğilimini, hangi ölçüde verimli ve etkili biçimde gerçekleştirdiklerinin kapsamlı bir ifadesi olarak düşünmektedir¹⁵.

Alan Lawlor, İngiltere Action Learning Associates'te Verimlilik Teftiş Müdürüdür. 35 yılı aşkın yöneticilik yaşamında hem endüstride üst düzey görevlerde, hem de yüksek öğretim kurumlarında görev almıştır. Son yıllarda İnsangücü Komisyonu'nda Verimlilik artışı üzerine çalışmıştır.

II. Gold Yaklaşımı

Gold'un ölçüsü, yatırımın getiri oranıdır. Getiriyi, aşağıda sıralanan beş performans ögesine bağlar¹⁶.

- Ürün fiyatları,
- Birim maliyetler,
- Tesislerin kullanım oranı,
- Tesis ve donanımın verimliliği,
- Sermaye kaynaklarının sabit ve değişken sermaye arasında dağılımı .

¹⁴ PROKOPENKO, J.,a.g.e, s.37

¹⁵ a.g.e, s.42.

¹⁶ a.g.e, s.49

Prof. Gold, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki verimlilik çalışmalarıyla ilgilenmiştir. Endüstriyel ekonomi konusundaki araştırmaları, çelik sanayinden, tarıma kadar çok çeşitli endüstrileri kapsamaktadır.

D. Verimliliğin Rolü ve Önemi

Verimlilik, son derece önemlidir. Rekabetin çok önemli hale geldiği bir ortamda, rekabet edebilmenin, adeta yaşam hakkına eşit duruma gelmek üzere olduğu bir dünyada verimlilik kavramını öğrenmedikçe rekabeti kazanmak mümkün görünmemektedir.

Verimlilik artışının; yüksek bir yaşam standardı, düşük enflasyon, ticari dengenin sağlanması, boş zamanların azaltılması, nüfusun yapısal açıdan dengelenmesi, çevresel faktörlerdeki gelişmeyi sağlaması mümkündür¹⁷.

Ülke verimliliğine makro ekonomik boyutta baktığımızda şu yönleriyle önemli olmaktadır.

Yüksek yaşam standardının sağlanmasında en önemli faktörlerden biri zamandır. Zamanın iyi yönetimi, insanlara hayatın güzel yaşanması için zaman artıracaktır. Her hizmet ve her iş, zamanı iyi kullanmayı gerekli kılmaktadır.

Enflasyonu üretilen miktarın parasal karşılığının bir fonksiyonu olarak değerlendirebiliriz. Bu durumda verimlilik sonucunda artan üretimin talebi oransal olarak karşılaması sonucunda enflasyon bağıl oranda düşük olacaktır.

Bazı sanayi kolları ortak maddeler işleyebilmektedir. Bu sanayi kollarından bazılarının bu hammaddeyi verimsiz kullanması sonucunda diğer sanayi kuruluşları da

¹⁷ ATALAY, İ.Durak, *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini etkileyen Faktörler*, Ankara: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, 1987, s.6.

etkilenmektedir. Bazı sanayiler ise başka sanayilerin ürünlerini hammadde olarak kullanmakta ve dolayısı ile bu sektörde verimsiz çalışma nedeniyle geciken üretim diğer sektörde boş geçen zamanlar oluşturmaktadır. Verimlilik bu boş zamanları da ortadan kaldıracaktır.

Diğer taraftan kaynakları verimli kullanırken, çevrenin de olumlu etkilendiğini görmekteyiz. Kitle kültürünü gittikçe artan “kullan-at” düşüncesine yönlendiren, kitle tüketimini teşvik eden anlayış, verimli davranış biçiminden uzaktır. Onun yerine tasarrufu, çevreyi ve kaynakları doğru kullanma ve korumayı öne geçiren tutum ve anlayış biçimini yerleştirme ve sonuçta atık yaratmanın hem üretimde, paketleme ve dağıtımda, hem de tüketimde mümkün olduğu kadar azaltılması, hatta önlenmesi önemli bir konu olarak değerlendirilmelidir¹⁸.

Verimlilik; gayri safi milli gelir yada gayri safi milli hasıladaki artış, ek sermaye ya da emek kullanımı sonucu değil, işgücünün etkililik ve kalitesindeki artıştan kaynaklandığı için önemlidir. Böylece, verimlilik artınca milli gelir ve gayri safi milli hasıla girdi faktörlerinden daha hızlı artar¹⁹.

Bu düşüncüyü diğer bir anlatımla şöyle açıklayabiliriz: Bir ulusun ürettiği mal ve hizmet biçimindeki ürünlerin oransal olarak daha az girdi ile üretilmesi ve sonuçta bunun sürekli kalite içermesi, o ulusun ekonomik anlamda istenilen düzeye ulaşması için bir ön koşuldur²⁰.

Verimliliğin bu olumlu etkilerine karşın, düşük verimlilik enflasyona, ödemeler dengesindeki açığa, düşük kalkınmaya ve işsizliğe neden olur²¹.

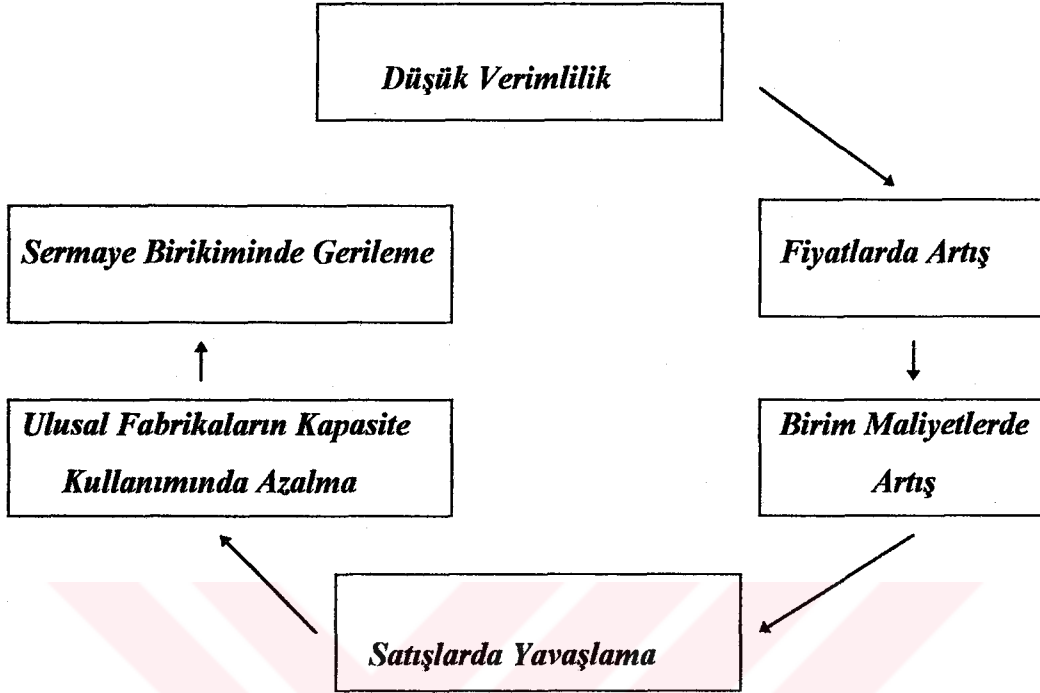
¹⁸ EJDİR, Nazmiye, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, Ankara : Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, S.75, 1995,s.5.

¹⁹ PROKOPENKO, J.,a.g.e., s.7.

²⁰ ARKIŞ, N.,a.g.e., s.45.

²¹ PROKOPENKO, J., a.g.e.,s.8.

Bu döngü aşağıdaki şekilde özetlenebilir²².



Şekil 1.1 Verimlilik Döngüsü

Bir toplumun arzulanan bir şekilde işleyebilmesi için o toplumun tüm bireyleri verimlilik kavramının ekonomik ve sosyal boyutunu bilmesiyle daha bir anlam kazanacaktır.

E. Verimliliğin Ekonomik ve Sosyal Boyutu

Sosyal refahı iyileştirmeyi amaçlayan ekonomik faaliyetlerin hedefi, sınırlı kaynakları yalnız hakça değil aynı zamanda uygun olarak dağıtmaktır. Ekonomik ve sosyal anlamdaki verimlilik, ekonomik faaliyetler yoluyla elde edilen birincil faaliyetlere “Erişme Derecesi”ni temsil eder. Çalışma ve yaşam kalitesine olduğu kadar fiziksel ve ruhsal mutluluğa da erişme derecesidir²³.

²² PROKOPENKO, J., a.g.e., s.8

²³ KÖROĞLU, K., a.g.e., s.6.

Verimlilik yalnızca teknik veya yönetsel bir sorun olmayıp, devlet daireleri, sendikalar ve diğer sosyal organizasyonları da ilgilendirmektedir. Bu sosyal grupların amaçlarına göre verimlilik tanımları farklılaşsa da ortak bazı noktalarda buluşacaklardır.

Verimlilikteki değişimin, hızlı ekonomik kalkınma, daha yüksek yaşam standardı, ödemeler dengesi, enflasyonun denetimi ve hatta dinlencelerin süresi ve kalitesi gibi pek çok ekonomik ve sosyal olayı büyük ölçüde etkilediği kabul edilmektedir²⁴. Verimlilik yüksek insani standartları gerçekleştirmek için teknik verim yöntemleri veya yol göstericiliği ile kombine edilmelidir. Verimliliğin anlamını uygarlığı kültürle uyumlaştırma çabaları oluşturur²⁵.

Verimliliğin ekonomik ve sosyal boyutundan dolayı bireylere ve kurumlara önemli sorumluluklar yüklediği görülmektedir.

²⁴ PROKOPENKO, J., a.g.e., s.8.

²⁵ KÖROĞLU, K., a.g.e., s.6.

2. KÜLTÜR KAVRAMI VE JAPON KÜLTÜRÜ

A.Kültür Kavramı

Çalışmanın bu bölümünde kültürün verimliliğe etkisi ve kültür kavramının tanımlanması ile kültür kavramının felsefede ve sosyolojideki anlamları üzerinde durulacaktır.

Kültür insana özgü bir kavramdır. İnsanlar kültürlerini nesiller boyunca geliştirerek aktarabilirler. Biyolojide sosyal canlılar olarak tanımlanan canlılarda bile, sosyal davranışlar milyonlarca yıldan beri değişmeden kalmıştır. Kültür tanımına bir toplumu oluşturan sosyal örgütlenme ve sosyal kurumlar da girmektedir.

Kültür, sosyolojide teknik anlamı olan bir terimdir. Bu sözcüğün konuşma dilinde taşıdığı anlam ile, sosyolojideki teknik anlamı ayrıdır. Konuşma dilinde, kültürlü olmak ancak bazı aydın kişilerin ayrıcalığı ve niteliği olduğu halde sosyolojide, toplumun her bireyi, toplum kültüründe bir katılımcısıdır. Antropolojik yaklaşımla kültür; bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden edinilmiş yeteneklerden oluşmuş karmaşık bütün olarak tanımlanmaktadır²⁶.

Kültür, insanın yarattığı hayat tarzı veya biçimi olarak tanımlanabilmektedir. Kültürel davranışlar öğretilir ve nesiller boyunca aktarılır. Biyolojik yaklaşımla, var olan veya değişen kültür, o toplumun var olma sebebidir. Yani o kültür var olduğu ve değiştiği için toplum varlığını korumaktadır.

Kültür; insanın ortaya koyduğu, içinde var olduğu tüm gerçeklik demektir. Kültür deyimiyle insan dünyasını, yani varlığını gördüğümüz her şey anlaşılabilir.

²⁶ DÖNMEZER, Sulhi, *Sosyoloji*, Ankara :Savaş Yayınları, 1984, s.115.

Kültür, doğanın insanlaştırılma biçimi, bu insanlaştırmaya özgü süreç ve verimdir. İnsanın nasıl düşündüğü, duyduğu, yaptığı, istediği; insanın kendisine nasıl baktığı, özünü nasıl gördüğü; değerlerini, ülkülerini, isteklerini nasıl düzenlediği, bütün bunlar kültürün öğeleridir. İnsanın ne tür bir yaşama biçimi, ne tür bir varolma programı, ne tür bir eylem kalıbı benimsediği, teknik, ekonomik, hukuk, sanat, bilim ve devlet yönetimi bakımından insanın meydana getirdiği her şey kültürdür. İnsan kültürü yaratır ve yarattığı kültürde kendini geliştirir. İnsanın kültür üretip, kültürce üretildiği, kültür taşıyıp kültürce taşındığı temel gerçeği, insan olarak insan varlığının en başta gelen varolma koşuludur. Kültür ile uygarlık arasında önce bir ayrılık, dolayısıyla da bir karşıtlık yoktur²⁷.

Japonlar, bütün dil, bilim, sanat ve zanaatlara ve bunların yaşamdaki her türlü uygulamalarına kültür anlamında "Bunka" diyorlar. Nesilden nesile aktarılarak insan tarafından geliştirilen her şey kültürdür. Oysa Batı dünyası, geleneksel olarak, kültürü, daha çok güzel sanatlar, edebiyat, felsefe gibi beşeri (moral, manevi) değerler karşılığında kullanmıştır. Ortaçağ Japonya'sı Çin'i, Feodal Japonya ise Batı kültürlerinin ürünlerini yakından izlemiş ve beğendiklerini almıştır²⁸.

Diğer taraftan kültür şöyle de tanımlanabiliyor: Kültür, etnik bir gruba bir ulusa, bir uygarlığa, niteliklerini veren, bir başka grupta, bir başka ulusta bulunmayan maddi ve ideolojik olguların tümüdür²⁹.

Kültür, geçmişten geleceğe, öğrenilebilir, değişebilir, toplumsal, bütünleştirici ideal yada idealleştirilmiş kurallar sistemi olarak tanımlanmaktadır³⁰.

²⁷ UYGUR, Nermi, **Kültür Kuramı**, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1984, s.17.

²⁸ GÜVENÇ, Bozkurt, **Japon Kültürü**, 5.b., Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995, s.24.

²⁹ "Türkiye", **Büyük Larousse**, C.17.

³⁰ GÜVENÇ, Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, İstanbul: Remzi Kitapevi, 6.b., 1994, s.101-104.

Ansiklopedik tanımlara gelince; Kültür toplumsal yaşamın ürünüdür, işlevi toplumsal pratikleri anlamlandırmaktır ve kendince ancak toplumsal yaşamın başka yönleriyle ilişkisi içinde anlam kazanır³¹.

Sonuç olarak kültür bir toplumun var olma nedenini oluşturan davranışlar bütünü olarak tanımlanır. Bu davranışlar aynı zamanda nesilden nesile değişen yaşam koşullarına uyum içinde gelişerek aktarılmaktadır. Bu, toplumun yok olmasıyla, gelişmiş bir refah toplumu arasındaki farka neden olmaktadır. Bir toplumun kültür arayışı ile kültürüne sahip çıkma davranışının arkasında yatan korku, var olmakla tarihe gömülmek arasındaki ayırım olmaktadır. Bir yazarın dediği gibi “kültür ölmek ve yaşamak için, ölmeye ve yaşamada soyut örneklerden ibarettir”³².

B. Japon Kültürünün Oluşumunda Ekolojik Etkiler

Doğal kaynaklar, denizler, göller ve akarsular, ovalar ve bunların dağılımı, madenler, bitki örtüsü hayvan türlerinin çeşitliliği, iklim ve doğal afetler ekolojik çevreyi belirlemektedir. İnsan toplulukları, bu ekolojik çevre ile uyum içinde yaşayabilmektedirler. Ancak insan ekolojik sisteme müdahale ettiğinde sürekli olarak devam edecek olan bir mücadelenin de içine girmiş olur. Ancak, tarih sürecinde, bazı uygarlıkların bunu bir süre veya oransal olarak uzun bir süre devam ettirerek yok olduklarını göstermektedir.

Ekolojik çevre ile insan toplulukları arasındaki etki-tepki sonucunda her iki taraf içinde bir takım değişiklikler olmaktadır. Bu değişiklikler birbirine uyum içerisinde ise biyolojik anlamda adaptasyon gerçekleşmekte ve bu ilişkinin var olma süresi uzamaktadır.

Kökene çok eski olan, servet ve sağlığın, enerjinin, nüfusun ve geleneklerin, örgütlenme, felsefe ve inançların, diğer bir anlatımla kültürün asıl belirleyicisi olan

³¹ “Türkiye”, *Ana Britannica*, C.20.

³² DÖNMEZER, S., a.g.e., s.115.

ekolojiye çok önem veren bir sosyoloji ekolü bulunmaktadır. Le Play, Howard W. Odum, F. Ratzel, T. Buckle, Haintinton bu ekolün önde gelenlerinden olmuşlardır.

Sosyal olayın bir takım ekolojik faktörlere bağlı olduğu, böylece doğal kaynakların varlığı ve bunların sömürülme derecesi, iklim ve şehir, tarımsal bölgeler, serbestçe ilişkilere geçilmesine yatkın ve yatkın olmayan doğal koşullar ve diğerleri, çok uzun zamandan beri sosyal olaylarla ilişki içinde görülmüştür³³.

Ekolojik ve sosyal olaylar arasında oluşan korelasyon sonucunda ekolojinin insan hayatına etki ettiği noktasına gelinmiştir. Ekolojinin insan faaliyetlerine kazandırdığı 6 özellikten söz edilmektedir: 1) Konut biçimleri 2) Yolların karakteri ve yönleri 3) Bitkilerin ekimi 4)Hayvanların yetiştirilmesi 5) Madenlerin sömürülmesi 6) Hayvanların ve bitkilerin tüketilmesi.

1722 yılında Hollandalı kaşif Jacob Roggeveen tarafından Pasifik okyanusunda keşfedilen yaklaşık 100 kilometrekarelik Easter adasının öyküsü bu anlamda ilginçtir. Bu adaya en yakın kara 1400 mil uzaklıktadır. 1772'de keşfedildiğinde çorak bir arazi görünümündedir. Hiç ağaç olmayan ve çok az sayıda kertenkele, yarası ve tavuk gibi hayvanların bulunduğu bir adadır.18. ve 19. Yüzyılda ada nüfusunun 2000 kadar olduğu tahmin edilmektedir. Denizcilikte ileri olmaları beklenirken kanolarının biçimi nedeniyle en yakın adaya bile gidememişlerdir.

Yunus avlayan bu insanların en önemli yapıları 1000 kadar olan dev taş heykellerdir. Heykellerin boyları 10 ila 20 metre uzunluğunda, ağırlıkları ise 82 - 270 ton arasındadır. Çok basit aletler yapabilen bu insanlar sadece kas gücünden yararlanmışlardır. Kuşkusuz bu heykelleri yapmak iyi bir organizasyon gereklidir. Ancak arkasından cevaplanması gereken şu sorular gelmektedir. Bunca büyük heykeller yapan bu insanlar neden daha üretken olamamışlardır? Neden basit kanolar yapmış, hiç bir şey ekip biçmemişlerdir?

³³ DÖNMEZER, S., a.g.e., s.115.

Antropologların yaptığı araştırmalar 30000 yıl önce sayıları en fazla 20000 olduğunu tahmin ettikleri halkın bu kadar ağaçsız ve verimsiz bir adada yaşamadıkları yönündedir. En yaygın ağaç boyu 20 metreye varan palmiyelerdir. Bu ağaçları, odun ve kano yapımında kullanmışlardır. Adadaki kalıntılardan anlaşıldığına göre en çok yunus balığı yediklerini ve bunları da palmiyeleri yakarak pişirdiklerini öğrenmiş bulunmaktayız.

1400 yıllarına gelindiğinde ormanlar tamamen yok edilmiştir. Dolayısıyla ormanda yaşayan hayvanlarda yok olmuştur. Yunuslarda avlanamamıştır. Çünkü avlanma için gerekli olan kanoyu yapacak ağaç kalmamıştı. Yiyecek etleri kalmayan Easter halkı, bir yandan tavuk üretimini geliştirmeye çalışmış, bir yandan da insan eti yemişlerdir. Bunları da son kalan çeker pancarı sapları ve samanları yakarak pişirmişlerdir.

Görüldüğü gibi sonuç olarak adalıların tek işi o dev heykelleri yapmak olmuş. Bunun dışında ne tarım ne de doğru dürüst hayvancılık yapmışlar. Adalılar ormanı, tekrar büyümesine izin vermeyecekleri hızda kesmişlerdir. Ev de yapamayan adalılar mağaralarda yařamıřlardır³⁴.

Easter uygarlığının öküşüde, bu topluluğun zaten kıt olan kaynaklarını değerlendirmede verimli davranamadıklarını göstermektedir.

Japonya bir ada ülkesidir. Adanın % 80'i dağlık, % 68'ide ormanlıktır. Bu ormanı ısınmak için çok az kullanmaya özen göstermişlerdir. Yeşil örtü korunduğu için toprak erozyonu gözlenmez. Orman ürünleri ülkenin petrolden sonraki en büyük dış alımını oluşturur. Balıkçılığa yüzyıllar boyunca önem vermişlerdir. Adaların ormanlarını tüketmektense deniz ürünlerini tercih etmişlerdir. Korunan ormanlar sayesinde orman altı ürünlerden yararlanabilmişlerdir. Japonlar, artan nüfus baskısına rağmen ormanlarını korumuşlardır. Orman azalırsa yaz yağmuru, yağmur azalırsa eltik verimi (orman altı besinleri), eltik azalırsa nüfus azalacaktır.

³⁴ RENDA, Yaprak, "Easter'in Sonu" , **Bilim ve Teknik Dergisi**, (Ekim 1995), s.67.

Japonya'nın doğal çevresi yaşamaya en az elverişli yerlerden biridir; yanardağ püskürmeleri, depremler, gelgitlerin yol açtığı baskınlar, toprak kaymaları ve bunlara eklenen tayfun, kuzey-batı yamaçlarındaki bol kar yağışı ve kuzey-doğuda' da pirinç türünü yok edebilen yaz mevsimi sisleri ile oluşmuş ekolojik bir ortam hüküm sürer³⁵.

Böylesi sınırlandırılmış bir ada ülkesinde sınırlı kaynakları verimli şekilde kullanmanın yollarını aramışlar ve Easter'lilerin aksine ormanı ve adayı tüketmektense deniz kaynaklarına yönelmeyi tercih etmişlerdir. Sürekli yağan yağmurlar, volkanik olaylar ve depremlerle sarsılan bir ekolojik çevrede doğayla mücadelelerini sürdürmüşlerdir

Güvenç, Japon halkı için şunu söylemektedir: "Her yerde yağmayan yağmuru konuşuyor, sıcaktan, kuraktan, nemden, su sıkıntısından yakınıyorlar. Adeta derinlerde yatan açlık ve kuraklık korkusu sezilir gibi"³⁶. Fromm bunu destekler bir görüşle, bazı kültürlerde bireylerin kıtlık ve bolluk karşıtlığı içinde toplumsal kişiliklerini belirlediğinden bahsetmektedir³⁷.

Doğal koşullara uyum sağlayan türlerin hayatta kaldığı bir dünyada yaşıyoruz. Uyum sağlayamayanın yok olduğu bu dünyada kaçınılmaz son olarak, kaynakları verimli kullanan türler hayatta kalacaktır³⁸.

³⁵ "Türkiye" **Büyük Larousse**, C.12

³⁶ GÜVENÇ, B. , **Japon Kültürü**, s.59.

³⁷ FROMM Erich, **İnsandaki Yıkıcılığın Kökenleri**, Çev. Şükrü Alpagut, İstanbul: Payel Yayınevi, 1985, s.16.

³⁸ DARWIN, Charles, **The Origin of Species**, Newyork: Collier Books, 1962, passim.

C. Japon Toplum Yapısı

Toplum yapısı, bir toplumda insanların etkileşiminde bulunmasına aracılık eden ve bir arada yaşamalarına olanak veren kurumların o topluma özgü bir düzenidir. Toplum yapısını; iktisat, siyaset bilimi, antropoloji, sosyal psikolojiyi, tarih, coğrafya, eğitim ve hukuk gibi unsurlar oluşturur³⁹.

Japonların toplumsal yapısına feodalitenin büyük etkisi olmuştur. Birçok araştırmacı toplumsal yapıyı incelerken feodalitenin Japon toplumuna etkisini sorgulamıştır. Japon toplumu deyince feodalitenin yanında kendilerine özgü din ve ahlak anlayışı da önemli bir yer alır. Yönetim katlarında bu unsurların etkisi görülmektedir. Bu nedenle Japon toplumunu incelerken; aile, din ve ahlak, eğitim, Japon kişiliği, ve Japon tarihini incelemek gerekmektedir.

Japonlar için toplum mu yoksa topluluk mu sorusu sorulmuştur. Profesör Gregory Clark'dan (1977) aktaran Bozkurt Güvenç'e göre, Japon bilmecezinin anahtarı, Japon Ulusunun - toplumlaşmayıp - bir topluluk olarak kalmayı nasılsa başarmış olması gereğindedir. Başka bir deyişle, çağdaş Japonya - toplumlaşmamış - hızla büyüyen bir klan, kabile ya da aile düzeyinde kalmıştır. Japon "akıl ermezliği" ile, "Japon biricikliği"nin gizemi, büyüğü buradadır⁴⁰.

Batılılar ve kimi Japonlar feodaliteyi, Japon kültüründeki ilişkileri düşey işleyiş ile açıklamaya çalışırlar.

Kültürel niteliklerin "Feodalite"den kalma bir "tortu" olduğu söylenir. Söz gelişi, erkeğin kadına üstünlüğü büyüğün küçüğe egemenliği, yetkiye boyun eğme, çalışma disiplini, ilişkilerde düşeylik vb. gibi⁴¹.

³⁹ "Türkiye" Ana Britanica, C.30.

⁴⁰ GÜVENÇ, B., Japon Kültürü, s.24.

⁴¹ a.g.e., s.22.

Japonya’da göze çarpan bir sınıf olgusu vardır. Ayrıca kuşkusuz sınıfların gelir ve saygınlık farkları da vardır. Ancak son OECD araştırmalarına göre,zenginle yoksul arasındaki farkın en düşük olduğu kapitalist ÷lkelerden biri Japonya’dır⁴².

I. Aile ve Toplum

Güvenç’e göre Japonlar için “Biz bir aileyiz, öyleyse varız” gibi bir önerme onları çok iyi tanımlayabilir⁴³. Bu önerme Japonların tüm organizasyonlarında etkisini hissettiren bir anlayışa dönüşmektedir. Aileye Japonlar “ıye” ismini vermişlerdir. Tarım aile yapısında ise, tarım şartlarına uyum için geliştirdikleri bir yaşam tarzı benimsemişlerdir Bu yaşam tarzında aile bireyelerine doğa ile uyum içinde, ondan daha verimli şekilde yararlanmanın eğitimi verilmektedir. Bu tarımsal eğitim, çok bilinen bir tarım kitabına da dönüştürülmüştür. Japon kırsal aile yapısı çeltikteki düşük verime özgü bir tarım ailesinden, yüksek verime ulaşmış tarım ailesine doğru genel bir evrim süreci içindedir. Öyle ki verim düzeyi yükseldikçe, aile ve toplum yapısı deđişmektedir⁴⁴.

“ıye” Kavramı Türkçe’deki “Ocak” kavramı gibi bir kavram olup aileyi tanımlamaktadır. Türkçe’deki “ocak” kavramındaki gibi bireyelerin korunduğu neslin devam ettirildiği toplumsal yapı olan “ıye” kavramı kökenini Konfüçyüs ve Samurai ahlak anlayışından almaktadır.

Japon aile yapısında ataerkil uygulamalar söz konusudur. Çocukların yetiştirilmesi konusunda çok büyük özen gösterilir. Çocuk bakımını ve eğitim sürecini saygın bir sanat dalı haline getirmişlerdir. Bu anlamda aile, eğitimin de temeli olmaktadır.

⁴² KUVABARA Takeo, AEN, Özel Eki, 19 Kasım 1979’dan alan, Güvenç,Bozkurt,Japon Kültürü.s.205.

⁴³ GÜVENÇ, B., Japon Kültürü, s.173.

⁴⁴ a.g.e, s.183.

İye kavramı (ocak) işletmelerde, hükümette ve tüm örgütsel yapılarda etkisini göstermektedir. Buradan iye (aile-ocak) kavramının Japon toplumunun temelini oluşturduğu noktasına gelinebilmektedir.

Bu anlayış; Japon “paternalizm”; (işçi-işveren ilişkilerinin, bir aile yaşamındaki gibi karşılıklı saygı ve sevgi otoriteye dayalı kurallar çerçevesinde yürütülmesi gereğini savunan anlayış)’ile açıklamanmakta ve bu ayrıca kişisel bağların önem kazandığı bölgeci örgütlenmelere de yol açmaktadır⁴⁵.

II. Din ve Ahlak

Dinin geçmiş ve günümüzdeki toplum bakımından başlıca fonksiyonunun bir sosyal kontrol aracı olarak toplum bütünleşmesine katkıda bulunmak olduğu söylenebilmektedir. Merton’a göre dinin insan davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır; farklı görüşler sadece olayların değerlendirilmesi konusundadır. Din, toplumun istikrarla devam edebilmesine, insanların güç doğa koşullarıyla mücadelesine cesaret vermiştir. Japonya’da güç doğa koşulları altında dinin fonksiyonunun önemli olduğu görülebilmektedir. Dinin aynı zamanda bazı öğretiler ile verimli bir toplum oluşturmaya da etkisi olacağı düşünülebilmektedir.

Toplumsal bir kuralın kabul edilebilirliğini, tanımını iyi ve kötü hakkındaki insan yorumlarından doğrudan doğruya alan davranış ve hareket biçimlerini, ahlaki kurallar belirlemektedir. Bu anlamda, ahlak da toplum kültürünü ve yaşayış tarzını yönlendirmektedir.

Japonların dinlerine ve törelerine bağlı insanlar oldukları ve değişmeden Batı toplumları kalkınmışlık düzeyine geldikleri söylenir. Bir Japon bilim adamının açık

⁴⁵ “Türkiye”, *Büyük Larousse*, C.12.

oturumda söylediği; “Japonların herhangi bir dini yoktur” yargısına önemli bir tepki gelmemiştir. Bu anlamda Güvenç “dinin değiştiğinden söz etmek yanlıştır” diyor ⁴⁶.

Japonların; Çinlilerin Şinto dedikleri 8 milyondan 88 milyona kadar değişen tanrıları olan bir halk dinleri vardır. Ayrıca Budizm, Konfüçyusculuk, Taoçuluk ve Hıristiyanlık dinlerinden söz edilmektedir. Din, bu dinlerin karışımından oluşmuş, bir halk dinine bürünmüştür ⁴⁷.

Aristo, Herakleitos ve Hegel’in diyalektik mantığı ile oluşmuş, biçimsel diye tanımlanan Klasik Batı Düşüncesinin aksine; Budizm ve Taoizm’den hareketle oluşmuş Klasik Doğu Düşüncesi, Fromm’un tanımıyla “çelişik mantık”tır. Bu mantığa göre, “Hayat, sürekli değişmedir”.Klasik batı düşüncesinde, akılcı yaklaşımla “Düşünüyorum, öyle ise varım” önermesi Klasik Doğu Düşüncesinde, Doyumcu yaklaşımla “Biziz, öyle ise varız”a dönüşmektedir⁴⁸.

İmai; Japonya’nın rekabet başarısını, “Kaizen” (Sürekli iyileştirme) diye açıklamaktadır.⁴⁹. İmai’nin ifade ettiği Japon verimlilik mantığının, klasik Doğu Düşüncesinden etkilendiği söylenebilir.

Japonların özgün dini olan Shinto, efsanelerle yoğrulmuş dinsel törenleri, tapınakları ve rahipleri olan bir halk dinidir. Shinto’ya göre her kabilenin bir tanrısı vardır. İmparator ailesinin Güneş tanrıçası ise zamanla tüm ulusun dini olmuştur.

Ayrıca, adeta herkesin bir kami (tanrısal varlık) olabileceği bir anlayışla, çok sayıda ve her yerde tanrı ya da kutsal kişiler vardır. Bu nedenle “herkes her yerde temiz ve kötülüklerden uzak kalmalıydı”.Bu dinde, kabileden birlik, beraberlik, kabile reisine boyun eğme ve bağlılık çok önemlidir. Şinto dini öbür dünyayla ilgilenmiyordu. Şinto, şükür etmeye dayalı bir din anlayışı görünümündedir.

⁴⁶ GÜVENÇ, B., Japon Kültürü, s.16.

⁴⁷ a.g.e, s.122.

⁴⁸ a.g.e, s.267.

Bu din, Hindistan'dan Kore'ye oradan da Japonya'ya geçmiştir. Nara döneminde (710-784) Budizm devlet dini olmuştur. Bu dinin temelinde "nirvana'ya ulaşmak" diye tanımlanan huzura kavuşma çabaları vardır. Nirvana'ya ulaşmanın dört ana ilkesi vardır.

1. Yaşam üzüntü ve acılarla doludur.
2. İstekler tüm acıların kaynağıdır.
3. Acılara son vermenin tek yolu isteklerden uzaklaşmaktır.
4. Bu ise, doğru bakış, doğru niyet, doğru konuşma, doğru eylem ve yönetim, doğru çaba, doğru düşünme ve anlama ve konsantrasyon ile sağlanabilir .

Japon kültür yapısına Taoizm'inde etkisi olmuştur. Taoizm, Japon kültürüne daha çok astroloji yönüyle etki yapmıştır.

Konfüçyüs'çü düşüncenin ise Japon din ve ahlak anlayışının temelini oluşturduğu görülmektedir. Konfüçyüs'çü düşünce hayatın tüm alanlarına girmiştir. Konfüçyüs'çü düşüncenin etkisi eğitim sisteminde görülmüştür. Bu düşünce Tokugava döneminde benimsenmiş ve dönemin ilişkilerini düzenleyen bir ahlak yapısı oluşturmuştur. Bu düşünce tarzı iyilik, törelere uyma, akıllı olma boyun eğme, erdem, samimiyet ve doğruluk gibi dünya ile ilgili unsurları içeriyordu. Konfüçyüs'e göre mutluluk uyumla ilgiliydi. Onun için; baba oğul, usta çırak, yöneten yönetilen, karı koca, ağabey kardeş birbirleriyle uyum içinde, adil ve iyiliksever, saygı ve sevgi ortamı içersinde olmaları gerekiyordu.

Japon toplumu için dinden çok bir ahlak anlayışından söz etmek gerekmektedir. Japon ahlak sisteminde üstler astlara iyilik yapmak noktasından hareket ederken astlarda bu iyiliğin bedelini ödemek mantığı ile hareket ederler. Bu kavrama "On" kavramı denilmekte ve günümüzde de Japon hayat tarzının her kademesinde etkisi gözükmektedir.

⁴⁹ İMAİ, Masaaki, **Kaizen**, İstanbul: Onk. Yayınevi, Brisa Lastik San. ve Tic. A.Ş. 1995, passim.

Ahlak anlayışının ve Konfüçyüs düşüncesinin bir sonucu olarak, görevlerin yürütülmesini engelleyecek duygu ve düşüncelerin açıklanması bencillik, alçaklık ve korkaklık sayılıyordu. Ancak insanların duygularını bastırmak zorunda olması bazı sorunları ortaya çıkarıyordu. Bu sorunların çözümüyle ilgili olarakta “ninjo” diye tanımlanan kendiliğinden oluşmuş toplumsal bir tedavi olayı gerçekleşmektedir.

Samurailerin eğitilmesinde Konfüçyüs'cü ahlak anlayışının büyük etkisi olmuştur. Samurailer için belirlenen ahlak anlayışı (bushi) zamanla tüm sınıflarda etkisini göstermiştir. Ahlak yasası (bushido), Konfüçyüs ahlak anlayışından etkilenmiştir. Bushido ahlak düşüncesi görev, bağlılık, doğruluk, bütünlük, onur, adalet ve cesarete dayandırılmıştır. Ahlak sisteminde ailenin yeri önemlidir. Aile feodal derebeyi-vasal ilişkilerde etkilidir. Bu sistem karşılıklı hizmet ve ödül ilişkisine dayanmıştır. Bu ilişki türü toplumsal örgütlerin her biriminde hissedilmektedir.

Savaş dışı dönemlerde samurailer bilim ve öğretim ile boş bırakılmayıp eğitilmekteydi. Bu eğitimin sınırlarını ve yönünü Konfüçyüs'cü ahlak anlayışı belirlemekteydi. Bu yaşam hedefleri, utanç duygusunu ön plana çıkarmıştır. Toplumdan dışlanmak en büyük utanç kaynağıdır. Dolayısı ile kişi topluma çok iyi uyum sağlamak ve topluma olan görevlerini en iyi şekilde yapmak zorunda hissetmektedir. Başarılı olamamanın bedelini de intiharla (harakiri) sonuçlanacak kadar ağır ödemektedirler. Bunun örneklerini İkinci Dünya Savaşı'nda Kamikaze'lerde ve her yıl üniversite sonuçlarının açıklandığı dönemlerde harakiri yapan insanlardan verebiliriz.

Japonlarda bir din anlayışından çok ahlak anlayışından söz etmek gerekmektedir. İnsanları birbirlerine karşı sorumlu tutan bir ahlak anlayışı insan ilişkilerinde oldukça keskinleşmektedir. Öyle ki topluma karşı görevini yerine getiremeyen birey harakiri ile kendini cezalandırabilmektedir. Birey adeta tanrı için değil toplum için vardır anlayışı ile davranmaktadır.

III. Eğitim

Kültürü oluşturan elemanlardan biri olan eğitim, kültürün gelişmesinde en etkin rolü oynamaktadır.

Eğitim zaman içinde bilgi, yetenek ve fikirlerin doğması ve gelişmesi için zemin oluşturmaktadır. Kültürel değerlerin geçmişten geleceğe aktarılması da eğitimle mümkün olmaktadır. Toplum içindeki bilgi, gelenekler ve teknoloji eğitim sayesinde aktarılabilir. Kültürün gelişmesinde bu nedenle en etkin rolü eğitim oynamaktadır⁵⁰.

Eğitim derken öncelikle okullardaki eğitim akla gelse de, eğitimi çok daha genel anlamıyla düşünmek gerekmektedir.

Japonlar eğitime aile içinde kültürlerindeki o kendine özgülüğü çocuklarına aktararak başlamaktadırlar.

Modern eğitim sistemi Meici Restarasyonu'ndan hemen sonra kurulmuştur. 1872'de Japonya'nın hemen her yanında ilk ve orta okullar açılmıştır. 1900'de başlatılan parasız zorunlu eğitimin süresi 1908'de altı yıla, 1947'de ise dokuz yıla çıkarılmıştır. Yüksek eğitim 2, 3 ve 4 yıllık yüksek okul ve üniversitelerden oluşmuştur. Yüksek öğrenim kurumlarının sayısı 1000'i aşmaktadır.

Japon düşüncesindeki "okul" yaygın eğitimin bir parçası ve evresidir. Meici döneminden önce her sınıftan halk çocuklarına okuma-yazma ve matematik öğreten 50 bini aşkın okuldan söz edilmektedir. Meici Devrimi'ni yapan aydın ve liderler kadrosu "Torakoya" adı verilen geleneksel okullardan yetişmişlerdir⁵¹.

⁵⁰ ERDOĞAN, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994, s.136.

⁵¹ GÜVENÇ, B., *Japon Kültürü*, s.267

Meici döneminde eğitime bakışı şu sloganlar ifade edebilmektedir.

- “Japon ruhu Batı teknolojisi”
- “Batı Uygarlığı Japon Eğitimi”

Yüzyıl önce, Halk okullarına giden nüfus üçte-bir oranında okuryazarken; bugün gençlerin % 40'ı yüksek öğretim kurumlarında okumaktadır. Okul öncesi çağdaki çocukların üçte ikisi okullaşmıştır⁵².

Eğitim, Konfüçyüs felsefesinin etkisiyle diğer Doğu Asya toplumlarında olduğu gibi, kritik önem taşıyan bir unsurdur. Japonlar bilgiyi elde etmenin ve öğrenmenin bir grup faaliyeti olduğunu vurgularlar. Japonlar eğitim sürecindeki herkesin gerekli standart bir düzeyde bilgiye ulaşmasını sağlamaya çalışmaktadır. Öğretmenlerin büyük saygınlığı vardır ve bu kadrolara yüksek nitelikte öğretmen adayları başvurmaktadır. Bu okullardan yüksek bir beceri düzeyine sahip olarak mezun olanlar, kendilerini işe alan şirkete “uyum sağlamak” için teşvik edilmekte, böylece, kişi kendini firmanın verimliliğini artırmaya adanmış disiplinli ve becerikli bir işgücü haline dönüşmektedir⁵³.

Japonya ve İsviçre gibi yeterli arazi, enerji ve maden kaynaklarından yoksun çok sayıda gelişmiş ülke, kalkınmaları için tek önemli kaynağın, insan ve onun becerisi, eğitim ve öğretimi, davranış ve motivasyonu ve gelişmesi olduğunu fark etmişlerdir. Bu düşünceye yatırım, emek gücünün kalitesini artırmaktadır. Kişi başına gayri safi milli hasılası yüksek olan ülkeler, genellikle iyi eğitim görmüş bir nüfusa sahip görünmektedir⁵⁴. Gümüsoğlu Verimliliğin bir kültür sorunu olduğunu ve bu nedenle yüksek öğretim kurumlarına büyük sorumluluk düştüğünü ifade etmektedir⁵⁵.

⁵² GÜVENÇ, B., Japon Kültürü, s.382

⁵³ KENNEDY, P., a.g.e.,s.179.

⁵⁴ PROKOPENKO, J., a.g.e.,s.23.

⁵⁵ GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz, “Teknoloji ve Verimlilik Kültürü ile Yükseköğretim Kurumları Arasındaki İlişkiler, “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, C.9, S.2, 1994, s 53.

IV. Japon Kişiliği ve Oluşumu

Kişiliği; kişiyi başkalarından farklı kılan ve toplumsal ilişkileri içinde örgütlü, ruhsal, bedensel, işlevsel özelliklerin bütünü olarak tanımlatabiliriz⁵⁶.

Kişiliğin oluşmasında biyolojik olgunlaşma (maturation) ve sosyalleşme süreçlerinin aynı zamanda etkili bulunduğu ve her iki sürecin sonuçlarını verebilmeleri için bir zamana ihtiyaç olduğudur. Sosyalleşme süreci olgunlaşma üzerinde etki yapmaktadır⁵⁷. Bu anlamda Japonların kendine özgülüğü, Japon kişiliğinin bir yansıması olarak düşünülebilmektedir.

Japon toplumunun ve insanın kendine özgü karakteri konusunda, ortak bazı yargılara varılmıştır. Gorer (1943) ve La Barre (1945)'den aktaran Bozkurt Güvenç şöyle yazıyor⁵⁸.

1. Duyarlı bir yakınlık, yumuşaklık, hoşgörü ve anlayış gösterirler (Söz gelişi iş ilişkilerinde).
2. Aşırı bir düzen, kuralcılık ve töreye bağlılık gösterirler (Aile ilişkilerinde).
3. Fanatizme varan bir aşırılık, acı çekmekten sanki zevk alan bir küstahlık, sertlik ve kabalık eğilimi gösterirler (Yarıştta ve Savaşta).

Tsuneo İida Japon fanatizmini, "Japonların Batıya yetişme tutkusuyla" açıklar. "Bu aşırı tutku olmasaydı Japon kalkınması gerçekleşemezdi" diye tanımlıyor⁵⁹.

Peter Munzger'e göre ise; "Büyük yetenek fakat küçük deha" Ve de; "Ahlaklı ama dindar değillerdir!"⁶⁰

⁵⁶ "Türkiye" Ana Britanica, C. 19.

⁵⁷ DÖNMEZER, S., a.g.e., s.12

⁵⁸ GÜVENÇ, B., Japon Kültürü , s.19-20

⁵⁹ a.g.e., s.20.

⁶⁰ a.g.e.s.21.

Bozkurt Güvenç Japon insanının, onun kişilik yapısının oluşmasında, aşırılık ve kararsızlık eğilimlerinde, takım adayı her gün her saat sallayıp duran sayısız depremlerin etkisini, yanardağların, tayfunların, iklim koşullarından kaynaklanan bolluk ve açıklıkların etkisini sorguluyor. Konut tasarımından kukla tiyatrosuna, görgü kurallarından çocuk bakımına; halk sanatlarından sorumlu vatandaşlık imgesine değin, Japonları Japon yapan kimi kültürel özellikler, çoğunluğun yanıp yakındığı feodalite (Tokugava Beyliği ya da, hatta Japon Ortaçağı) döneminde oluşmuş ve gelişmiştir⁶¹.

Bozkurt Güvenç Japon insanını şöyle tanımlıyor⁶².

“İlk bakışta Japonlar gül güleç yüzlü, konuksever insanlardır. Siz onlara yaklaşmaya çabaladıkça, onlar sanki kapanıp sizden uzaklaşmaya çalışıyor gibi görünürler. Başka bir deyişle, siz onları anladıkça, onlar sanki daha bir anlaşılmaz olurlar. Kendileri de iyi bilir bu yanlarını. Hatta alçakgönüllü davranıp övünürler. “Biz Japonları kimseler anlayamaz” derler. Derler ya yine de bilmek isterler, dünya alemin Japonlar hakkında neler yazdığını, düşündüğünü. Evet, Japonların belki “anlaşılmaz” yanları vardır. Ama kendileri de tam anlamış değillerdir, kendilerini” .

Japon kişiliğinin oluşumunda behaviorcu (davranışçı) bir yaklaşımla, buldukları çevre koşullarının şekillendirdiği, kültür yapısının eğitim sisteminin aktarım gücüyle oluştuğunu söyleyebilmekteyiz.

Sosyolog Mamoru İga'ya göre Japonların zaafi onları güçlü kılan kaynaktan gelmektedir. Japon ekonomisinin sırrı “birey değil grup her şey demektir” mantığından gelmektedir. Bu nedenle kişisel başarısızlık, topluma ihanet olarak görülmekte ve intiharlara neden olmaktadır⁶³.

Japonya'da sosyal uyumu sağlamanın bedeli, uyumluluk ve büyüklere saygı konusunda insanlar üzerinde baskı oluşturmasına rağmen ısrar edilmiş olmasıdır. Eğitimdeki uygulamalar yaratıcılığı azalmakta ve ezberciliğe itmektedir. Bu özellikler

⁶¹ GÜVENÇ, B., *Japon Kültürü*, s.23.

⁶² a.g.e., s.9.

⁶³ KOZLU, Cem, *Türkiye Mucizesi İçin*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2.b., 1994, s.51.

sonradan fabrika ve işletmelerdeki çalışma hayatında tekrar ortaya çıkarak “hikmetinden sual olunmaz” bir uyumun hüküm sürmesi gerektiği inancını pekiştirmektedir. “Japonluk” üzerinde ısrarla durulması da sadece kültürel bir kimliğin ortaya konmasından öteye, rahatsızlık verecek derecede köklü bir ırkçılık eğilimini yansıtmaktadır. Bu eğilim özellikle Japonların Korelilere, Çinlilere, Amerikalı siyahlara ve yurtdışındaki birçok etnik grupla yurtiçindeki burakumin'lere (serseriler) bakış tarzında kendini göstermektedir⁶⁴.

Japon kişiliğinin onları sınırlandıran çevre koşullarının etkisiyle, hayatın her alanında ve anında daha verimli davranmaya güdülenmiş birer kişilik oluşturduğunu görmekteyiz. Bu davranış biçimi onlara ölüm-kalım gibi kesin bir ayırım noktasında davranışlarını şekillendirmeye itmektedir.

D. Japon Tarihi

Japonlar, kültürlerini biçimlendiren tarihsel dönemlerden geçmişlerdir. Çin kültürünün etkisinin yaşandığı M.S. 518-618 yıllarını takiben, Heian dönemi, Kamakura dönemi, Muromaçi dönemi, Tokugava dönemi, Meici dönemi ve ardından endüstrileşme sürecine girmişlerdir.

M.S. 518-618 yılları arasında Çin kültürünü öğrenmek üzere çok sayıda Japon öğrenci, Çin'e gönderildi. Japonya bu dönemde Çin kültürünün etkisinde kalmışlardır.

Heian dönemi (794-1185) Japonların kendi kültürlerini geliştirdiği yıllardır. Heian döneminden sonra Kamakura dönemi gelmektedir.

Kamakura döneminden (1185) sonra Japonya yeni bir çağa girmiştir. Kamakura Şogunluğu'nun toplumsal dayanağını köylerde oturan savaşçı toprak sahipleri oluşturmuştur. Bu dönemde hemen her alanda yükselen Samurai Sınıfının damgasını

⁶⁴ KENNEDY, P., a.g.e., s.185.

taşıyan yeni bir kültür gelişirken, sivil aristokrasinin değer yargılarını yansıtan klasik kültür de varlığını korumuştur.

I. Tokugava Şogunluğu Dönemi

Muromaçi Şogunluğu'nun (1338-1573) ardından Tokugava Şogunluğu (1603-1867) dönemi geldi. 17.yy. ikinci yarısında yeni feodal sistemin sağlam temellere oturmasıyla birlikte, Japon toplumunda katı ayrımlara dayalı bir sınıflaşma ortaya çıkmıştır. Konfüçyüsçü felsefe, körü körüne bağlılığı savunan öğretileriyle bu toplumsal yapıya son derece uygun düşmüştür.

Japon feodalizmi Avrupa feodalizmine bazı yönleri ile benzemekle beraber bir yönde ondan ayrılmıştır. Japon feodalizmi parçalanma, kuvvet dağılımı biçiminde ortaya çıkmamış, tarihçilere göre feodal çağda Japonya, dağılma ile ulusal siyasal birliği aynı potada birleştirmiştir. Üç döneme ayrılan Japon feodal çağının özellikle ikinci döneminde üretim ve bölgeler arası ticaret gelişmiştir. 16'ncı yüzyılın ortalarında Japonya'ya giden Batılılar, Japonların Avrupa feodalizmine benzer yapılanma içinde olduklarını görmüşlerdir⁶⁵.

Tokugava döneminde toplum dört sınıfa ayrılmaktadır.

1. Samurai (Soylular)
2. Köylüler
3. Sanatkarlar
4. Tüccarlar

Bu sıralamaya bakıldığında samurai dışında, gruplamada üretkenlik faktörü etken olmaktadır.⁶⁶

⁶⁵ KILIÇBAY, Ahmet, *Türk Ekonomisi*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5.b.,1994, s.284.

⁶⁶ DİCLE, Atilla, "Japon Yönetim Sistemi", *Kalite Kontrol Grupları Semineri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, S.320, 1995, s.14.

Samurailer; eğitim alabilen bir sınıf olup, siyasal güçten yararlanmaktaydılar.

Köylüler nüfusun %80'ini oluşturmaktaydı. Statüsü gereği ikinci sınıf olmalarına rağmen bu uygulamada gerçekleşmemekteydi. Sınıflar arası geçiş yapılamamaktaydı.

Sanatkar ve Tüccarların statüsünü belirleyen Konfüçyüs düşüncesidir. Bu düşünceye göre “üstün insan erdemi, bayağı insan ise varlığı düşünür; birincisi doğruluktan ikincisi kardan anlar” Bu felsefenin sonucu olarak tüccar sınıfında varlık birikmesi oluşmuş buna bağlı olarak siyasal güçleri de artmıştır.

Sınıflar arası geçişlerin olmaması, bireycilikten uzaklaşması sonucunu doğurmuştur. Tüccarın oğlu tüccar, samurainin oğlu samurai doğmaktaydı.

Japon siyasi tarihinin ve ekonomisinin en çok etkilendiği dönem Takugava dönemidir. Bu dönemin rejim disiplininin ve militarist ortamın etkili olduğu, Japon ve Batılı bilim adamları tarafından ifade edilmektedir. Bu rejim Japonya'ya iki yüz yıldan fazla bir süre barış sağlamıştır⁶⁷.

II. Meici Dönemi (1868-1912)

Meici döneminde (1868-1874) imparator Mutsuhito derin değişikliklere girmiştir. Ülke idari bakımdan yönetim bölümlerine bölünmüştür. Halk yeni sınıflar halinde örgütlenmiştir. Meici hükümetleri yabancılarca empoze edilmiş olan antlaşmaları değiştirememiştir. 1866'da gümrük bağımsızlığının kaybedilmiş olmasıyla da körüklenen yabancı düşmanlığı ve milliyetçilik duyguları hızla büyümüş ve bu akım kök salmıştır. Yasa toprakların mülkiyetini köylülere vermiş (1868), toprakların alım-satım özgürlüğü (1871) ile iç ve dış ticaret özgürlüğünü getirmiştir (1872-73). Arazi vergisi yeniden düzenlenmiş(1872), üniversiteler kurulmuş ve hükümet modernleştirilmiştir.

⁶⁷ KILIÇBAY, A., *Türk Ekonomisi*, s.284.

1870'den başlayarak en büyük kentler arasında demiryolu hatları döşenmiştir. 1880 yılında, meici yöneticileri kamu teşebbüslerinin büyük bir kısmını az sayıdaki varlıklı ailelere çok düşük fiyatlarla satmışlardır. Daha sonraları bu kuruluşlar "Zaibatsu" diye anılan dev şirketlere dönüşmüşlerdir. Birçok yasayla, Japonya'nın batılılaşma süreci hızlandırılmıştır.

1885'de batılı tarzda parlamenter bir hükümet kurulmuştur. 1889'da ordu ve donanma modernleştirilmiştir. Japonya, 1890 yılında nüfusun %70'i tarımla uğraşan bir ülkeydi.

Meici yönetimi ile birlikte Japonya'da güçlü bir bürokratik sınıf doğmuştur. Samurailer daha önce aldıkları maaşlardan yoksun bırakılmışlardır. Hükümet görevleri dışında kalan samurailer başka işlere kaymışlardır. Bu durum ayaklanmalara neden olmuştur. Bu dönemlerde toprak vergisi ve zorunlu askerlik uygulaması da köylülerin ayaklanmasına neden olmuştur.

Meici döneminde, Tokugava döneminin sonlarına doğru merkezi hükümet ve yöresel derebeylikler tarafından kurulmuş bulunan tersanelere, tophanelere ve döküm atölyelerine kendi stratejik iktisadi ve özel sektöre örnek olmak üzere pamuk ipliği ve pamuklu bez, ipekli kumaş, kiremit, tuğla, çimento, yünlü kumaş ve deterjan fabrikaları kurulmuştur.

1911'e gelindiğinde militaristler Japon hükümetince egemen olmuşlardır. 1912'de Mutsuhito ölünce ve Meicitenno adıyla anılmıştır.

Birinci Dünya Savaşı sonrası uzun süre devam eden enflasyon toplumsal sorunlara ve işçi işveren sorunlarının artmasına neden olmuştur. Siyasal basiretsizlik milliyetçi akımların oluşmasına neden olmuştur. 1930'da silahlı kuvvetler yönetimi ele geçirmiştir. Siyasi partiler, bürokrasi ve zaibatsu'dan oluşan oligarşi, askeri denetim altında bir polis devletine dönüşmüştür.

Zaibatsu yöneticileri ile askeri yönetim arasındaki başlangıçtaki olumsuz hava askeri yönetimin silah sanayi kurmasına neden olmuştur. Bu kuruluşlar yeni zaibatsular olarak anılırken, Japon sanayisine de büyük katkıları olmuştur.

1930'lardan sonraki 10 yılda adeta bir savaş ekonomisi yürütülmüştür.

İkinci Dünya Savaşı kaybeden Japonya, 15 Ağustos 1945'de koşulsuz teslim olmak zorunda kalmıştır. Japon ekonomisinden geriye kalanlar da işgal kuvvetleri tarafından yok edilmiştir.

İşgal kuvvetleri Japonya üzerinde iki amacını uygulamaya koyulmuştur.

- Japonya'nın askeri ve silah gücünden arındırılması.
- Japonya'nın demokratik bir yapıya kavuşması.

Japonya'nın demokratik bir yapıya kavuşması amacıyla, zaibatsu'nun dağıtılması, tekelci eğilimleri yasaklayan bir yargının çıkarılması, savaş dönemi liderlerinin tasfiyesi, işçi sendikalarının düzenlenmesi, toprak reformu ve milli eğitimin demokratik değerleri vurgulayacak biçimde yeniden düzenlenmesi gibi uygulamalar içine girilmiştir.

1947'de kabul edilen yeni yasa ile birlikte iktidara gelen Sosyalist Katayama Tetsu ancak bir yıl hükümette kalabilmiştir. Kore Savaşı (1950-51), durgunlaşan Japon sanayilerine canlılık getirmiştir.

Savaş durumuna son vermek için 8 Eylül 1951'de San Francisco Antlaşması imzalandı. Bu antlaşma 28 Nisan 1952'de yürürlüğe girmiş ve Japonlara hükümranlığını geri vermiştir. Bu antlaşmaya 1956'da Sovyetlerde katılmıştır

28 Nisan 1952'de yürürlüğe giren antlaşma ile askeri nitelikte olmayan bir polis gücü kurma olanağı sağlanmıştı. Bunu izleyen dönemlerde çalışma yaşamına belirli bir

istikrar getirmeyi başaran Japon Hükümetleri, banka kredileri aracılığı ile yeni teknolojilere dayalı hızlı bir sanayileşme programını uygulamaya girişmiştir⁶⁸.

Ekim 1952'deki genel seçimler milliyetçilik atmosferi içinde, Amerikalıların görevden uzaklaştırdığı 200'den fazla insanın parlamentoya girmesiyle sonuçlanmıştı. 8 Mart 1954 günü Tokyo'da Japonya ile ABD arasında karşılıklı bir yardım ve savunma antlaşması imzalanmıştır.

Bu yıldan sonra iktidara liberal ve demokrat hükümetler gelmiştir. 1952-1954 arası Yoşida, 1954-1956 arası Hotoyama, 1956-1957 arası İşibaşi, 1957-1960 arası Kişi iktidara gelmiş ve önemli sorunlarla karşılaşmışlardır.

1961 yılında bu ülkenin ekonomik büyüme hızı % 15'e ulaşmıştır. Bu arada çok düşük "Savunma" masrafı Japon kalkınmasında bir avantaj olmuştur⁶⁹.

Nüfus artışına paralel artmayan ekonomik gelişme, toprak yetersizliği, sosyalist hareketlerin güç kazanması ve Amerikan karşıtlığının gelişmesi sonucu Başbakan Kişi 1960'da istifa etmek zorunda kalmıştır. Yerine geçen İkeda Hayato 1960 ile 1964 arasında Japonya'nın dünyanın en yüksek gelişme hızını sağlamak başarısını göstermiştir. (Ülkeyi daha sonra Sato Eisaku yönetmiştir.

Japonya'nın hızla gelişen gücü; Amerika ile ittifaka dayanıyordu. Japonya Avrupa ile olan ticari ilişkilerini de geliştirmiştir.

Bu yıllarda, iktidarda dönem dönem güçlenen sosyalist partilerin baskısı altında bulunan liberal hükümetler iş başında olmuştur.

⁶⁸ KILIÇBAY, A., *Türk Ekonomisi*, s.284.

⁶⁹ a.g.e., s. 286.

III. Endüstrileşme Süreci

Japonya'nın sosyo-kültürel gelişimini inceleyen bilim adamlarına göre hızlı modernleşmede "Yukichi Fukuzawa"nın çok büyük rolü olmuştur. Fukuzawa'ya göre "Japonya yavaş yavaş değil, hızla ve "toptan" modernleşmelidir. Japonya bu düzende Batıdan kendine en uygun olanı alıp özümsemelidir". Fukuzawa'nın etkisi ve Japon hükümetinin güttüğü politika sonucu modernleşme bir "histeri" halini almıştır. 1880'lerde en yüksek seviyeye ulaşmış ve aşırı liberalizm, modernleşme ve Batılılaşma karşısında Japonya 1905'ten sonra Batılılaşma ile milliyetçiliği beraber yürütme yolunu benimsemiştir. 1885 ile 1935 yılları arasında yarım yüzyılda Japonya'da kişi başına gelir üç katına çıkmış; aynı dönemde modern teknik gelişmiş ve Japonya'nın nüfusu gelişme temposunu yavaşlatmayacak bir hızla artmıştır⁷⁰.

Japonya'nın modernleşmesinde ve ekonomik gelişmesinde "otoriter milliyetçilik'in rolü olduğu iddiası ekonomistler ve sosyologlar arasında yaygındır. Japonya'nın en büyük özelliği savaş (1939-1945) öncesi (1927-1937 faşizmin tırmandığı yıllar) Japonya'sında modern teknolojinin benimsenmesinde aristokratlarla halkın, askerle sivilin politikacılarla bürokratların, sanayicilerle çiftçilerin el ele vermesi ve ahenkli gayretleridir⁷¹.

Japonlar çağdaşlaşmayı bir endüstrileşme süreci olarak görmüş ve üç aşamada gerçekleştirmiştir.

1. Merkezi bir plan uyarınca, tüketimi kısip dış satıma önem verdiler, tarımdan ağır toprak vergileri alıp endüstriye yatırdılar, yabancı uzmanlardan öğrenip kendileri uyguladılar. Devlet tekeline iktisadi işletmeler kurdular.
2. Kurulmuş ve işletmeye açılmış endüstrileri özel girişime aktardılar. Ulusal Bankacılığı kurdular, vergi işlerini düzenlediler, Zaibutsu adı verilen büyük finansman holdingleri yarattılar.

⁷⁰ KILIÇBAY, A., *Türk Ekonomisi*. s.285.

⁷¹ a.g.e.,s.286.

3. I. Dünya Savaşı yıllarında, kendi endüstrilerini kendileri kurabilir duruma geldiler⁷².

II. Dünya Savaşı sonrası hiyerarşik toplum yapısı yumuşadı. Ekilebilir alanların üçte ikisi çiftçilere dağıtıldı. Zaibatsu'ların (Şirketler topluluğu) halka açılması sağlandı. Çalışma yaşamına ilişkin yeni yasalar çıktı ve sendikacılık faaliyetleri için zemin hazırlandı. Aile ve miras hukukunda düzenlemeler ve soyluluk unvanlarının kaldırılması ile feodal yapı unsurları katılığını bir ölçüde yitirdi.

Japonya'nın II. Dünya Savaşı'ndan sonrasındaki ekonomik gelişmesinde Japon kültürünün, sosyal kurumların büyük rolü olmuştur. Samurailer döneminden kalma disiplin, saygı, itaat, tutumluluk, çok çalışma eğilimi Japonya'nın hem politik yapısının hem de ekonomik yapısının biçimlenmesinde önemli rol oynamıştır. Yine Japon Kültürü ve Japon sosyal kuramları politik sistem ile ekonomik sistem arasında verimli bir ahenk kurulmasına etki etmiştir⁷³.

Prof. E. Cook "Davranışsal İktisat" dergisinde yayınlanan yazısında şöyle diyor. Niçin biz Amerikalılar Japonlara benzemeyiz? der ve şöyle yanıtlar. "Japon kültürü, Japonya'nın sosyal kurumları, tarihi deneyimleri, politik yapıları, moral ve etik kodları ile kültürel normları farklıdır ve politik sistem ile ekonomik sistem bu temeller üzerinde kurulmuştur."

Toplam işgücünün yüzde 23.8'inin çalıştığı imalat sektörünün GSYİH içindeki payı, yüzde 30'u (1994) aşmaktadır⁷⁴. Japonya'nın II. Dünya savaşı sonrası sonraki ekonomik büyümesinin en belirgin özelliği, imalat sanayindeki hızlı gelişme olmuştur. Bu süreçte niceliksel artışa nitelik, çeşitlilik ve verimlilik alanlarındaki gelişmelerde eşlik etmiştir.

⁷² NAKAYAMA, Ichiro, "Industrialization of Japan",Tokyo:Centre for East Asian Cultural Studies, 1963, passim.

⁷³ KILIÇBAY, A., Politika ve Ekonomi, s.33.

⁷⁴ "Türkiye" Ana Britanica, 1994.

E. Japonya'nın Sanayi Yapısı

Erken Meici döneminde, Japonya devletçilikten uzaklaşarak, Zaibatsu denen girişimci ailelerin elinde yoğunlaşmasına karar vermiştir. Bu ise güçlü holdinglerin oluşmasına neden olmuştur.

Meici döneminin (1868-1912) "Zaibatsu" diye anılan büyük aile şirketleri, II. Dünya Savaşı'ndan sonra ABD tarafından dağıtılmıştır. Daha sonraları bu kuruluşlardan ayrılan şirketler "Soga Şoşa" denilen küçük şirketleri oluşturmuşlardır.

Kore savaşı bu şirketlerin büyümesini hızlandırmıştır. ABD komünizmin yayılmasını engellemek için Japonya'yı bir kalkan olarak kullanmaya çalışıyordu. Bu dönemde müttefiklerin ihtiyaçlarını da bu şirketler sağlamışlardır.

1952'den sonra gelişen olaylarla yeniden karteller ve holdingler görülmeye başlanmıştır. Ancak bu oluşumlarda şirket mülkiyeti geniş ölçüde dağıtılmıştı ve aile mülkiyetinde değildi.

Büyük örgütlenmelerde insan ilişkileri azalmakta ve yüz yüze ve duygusal ilişkiler aranır duruma gelmektedir. Japon örgüt yapısında bu tür oluşumlara bir nevi biçimsel olmayan örgütlenme ile tepki göstermiştir. Büyük örgütlenmelerde bu tür biçimsel olmayan gruplaşmalara "habatsu" denilmektedir. Bu yapılaşmada örgüt lideri biçimsel örgütteki en yüksek mevkideki insan arasından çıkmaktadır. Öyle ki bu kişi aynı zamanda "habatsu" bireylerini koruyabilsin. Aynı çerçevede grup üyeleri de lider konumundaki kişiye özveriyle çalışmaktadırlar. Bu tür oluşumların olumlu ve olumsuz etkileriyle karşılaşılabilmektedir⁷⁵.

Japonların başarılarına rağmen her geçen gün gelişen ve şirket yapısından kaynaklanan sorunlarla da baş etmek zorunda kalmaktadır.

⁷⁵ DİCLE, A., a.g.e., s.14.

Bunlardan bazıları şunlardır⁷⁶:

1- Pay Sahiplerinin Rolü

Pay sahipleri Japonya'da şirketi sahiplenme duygusundan uzaktır. Genel olarak şirketle ilgileri azdır. Toplantılarda ise fikir beyan etmek isteyenler bir şekilde bastırılırlar. Bu nedenle şirket görevi elinde bulunduran birkaç müdürün emrinde yürümektedir.

2- Müdürler Kurulu

Boşalan kadrolara yeni atanan genç müdürler minnettarlık duygusu içinde davranırlar. O görevde kalmak için gösterdikleri çabalar müdürler kurulundaki ilişkileri ve kararları belirler.

Üst kademedeki yöneticiler çok uzun süre bu kadroları tutmakta, genç insanlara olanak tanımamaktadırlar.

Bu durumun getirdiği olumsuzluklardan kurtulmak için üst düzey yöneticilerin olağan kararlardan uzaklaştırılması ve daha ziyade uzun vadeli şirket politikalarında kararlar alması sağlanmaktadır. Ayrıca toplu karar verme sistemi bu tür tehlikeleri de azaltmaktadır.

3- Grup içi ve gruplar arası antlaşmazlıklar.

Başarıya dayalı bir değerlendirme sisteminin olmaması grup içi dayanışmayı yıpratmaktadır. Bu yıpranma kültüründen gelen ast üst ilişkisi ile azalmaktadır.

⁷⁶ DİCLE, A., a.g.e., s.46-48.

Örgütteki yatay ilişkiler zayıftır. Bu durum bölümler düzeyinde gruplaşmalara neden olmaktadır. Bu durumun Japon hiyerarşik yapılanma anlayışındaki dikey ilişkiler eğiliminden doğmaktadır.

Örgüt içinde uyum sağlamak eğilimi yeni fikirlerin oluşmasını engellemektedir. Bunun zamanla büyük sorunlar çıkaracağı söylenmektedir. Bu yöndeki eleştiriler batılı bilim adamları tarafından çok defa dile getirilmiştir.

Dicle, Japon örgüt yapısı için şunu söylemektedir⁷⁷.

“Japon örgütleri Japon geleneklerinin, aile sisteminin, değerlerinin ve kültürünün bir uzantısıdır; sistemin tümü muğlaklık ya da çapraşıklıkta, belirsizliğe, kusurluluğa ve karşılıklı dayanışmaya dayandırılmıştır. Batının açıklığa, belirginliğe ve kusursuzluğa dayalı bireyci kültürü içinde yoğrulan Batılı bilim adamları, çoğu kere, Japon sistemini anlamakta güçlük çekmişlerdir. Sonuç, taktir, eleştiri ve suçlamaların bir karışımı olmuştur. Buna karşılık, Japonlar Batılı yöntem ve teknikleri başarıyla almış ve kendi geleneksel örgüt ve yönetim uygulamalarından sapmadan yine başarıyla uygulayabilmişlerdir. Savaş sonrası büyüme ve başarı, geniş ölçüde, Japonların bu niteliklerinin bir sonucu olmuştur ”.

Japonya ekonomi yönetimi açısından belirli özgürlükler taşımaktadır. Devletin ekonomik yaşama doğrudan katılımı, sınırlı da olsa, iş yaşamı üzerindeki denetimi ve etkisi diğer piyasa ekonomilerinin çoğundan daha geniş ve kapsamlıdır. Bu denetim yasalar ya da yönetsel yöntemlerle değil, iş çevreleriyle yapılan sürekli danışmalar ve bankacılığın dolaylı olarak yoğun biçimde denetlenmesi yoluyla uygulanmaktadır. Ekonomik Planlama Örgütü, istatistik bürosu gibi hükümete ve bakanlıklara bağlı çeşitli birimler ekonominin gerek günlük gerekse uzun dönemli yönlendirilmesine etkin bir şekilde katılmaktadırlar.

Japon endüstrisinin uygulamadaki gerçek başarıları, Japon kültürü içinde ele alınıp incelenmedikçe Japon örgüt ve yönetim uygulamalarının gerçek niteliğini anlamaya olanak bulunmadığını göstermektedir⁷⁸.

⁷⁷ DİCLE, A., a.g.e, s.14.

F. Japon Mucizesi

Japonya'nın II. Dünya savaşından sonraki hızlı kalkınması bir çok ülkenin ilgisini çekmiştir. Bir çok yazar Japonya'nın hızlı kalkınmasını " Japon Mucizesi " deyimiyile tanımlamayı uygun bulmuşlardır. Gerçekte Japonya'nın kalkınmasını çok eski dönemlere dayanan kültür mirasının filizlenmesi olarak düşünmek gereklidir.

Reischauer' den alan Güvenç' e göre (1977), Japon mucizesini 8 ilkede toplamıştır.

1. Emeği-çalışmayı, eğitim, beceri ve üretimle birleştiren, bütünleştiren bir ulusal denge tutkusu;
2. Yüksek bir yatırım düzeyi, yerinde ve zamanında alınmış kararlarla endüstrinin sürekli yenilenmesi;
3. İtici-yürütücü güç olan enerji gereksinmelerinin eksiksiz ve koşulsuz olarak zamanında karşılanması;
4. Dış satımda girişim, beceri ve ulusal işbirliği;
5. Savunma giderlerinin kısılması;
6. Savaş giderlerinin kalkınma yatırımlarına yönlendirilmesi;
7. İleri teknoloji doğuran araştırma ve uygulamalara ağırlık ve öncelik verilmesi;
8. Hükümet (devlet)-özel girişim ve emek üçlüsü arasında kalkınma için iş ve ülkü birliği sağlanması⁷⁹.

Ozaki'ye göre Japon Mucizesi; çalışkanlık, özveri, vergi yükünü inanarak taşımak, ulusal güçlükleri göğüslemek, devletin isteklerini yapmak, hesaplı ve tutumlu olmak, dışından tırnağından artırmak, çok üretip az tüketmek, ulusal tasarrufa katılmak, eğitim için bir özveriden kaçınmamak vb. gibi⁸⁰.

⁷⁸ DİCLE, A., a.g.e., s.49.

⁷⁹ GÜVENÇ, B., Japon Kültürü, s.56.

⁸⁰ a.g.e., s.376.

Antropoloji eğiliminin ağır bastığı bir bilimsel yaklaşımla Japon mucizesi, kültür miraslarından devraldıkları ve işbirliği içinde çalışabilme yolunda sahip oldukları eşsiz yetenek nedeniyle gerçekleştiği savunuluyor. Time dergisinin Japonya' ya ilişkin hazırladığı özel sayıda şöyle yazıyor ⁸¹.

Modern kitlelerin duyarlılığını küçük bir kabilenin iç kurallarıyla bağdaştırabilen ilk toplum belki de...
Homojen, güvenli ve uygar, gizemli bir biçimde etkisini sürdüren, dile getirilmemiş bir toplumsal sözleşmeyle birbirine bağlanmış.

General Mc Arthur 1945 Kasımında Japon Hükümeti'nden beş temel reform istedi. Sendikal özgürlük, kadınlara oy hakkı, serbest eğitim sisteminin kurulması, mutlakıyetçi siyasal rejimin ortadan kaldırılması ve ekonomik sistemin demokratikleştirilmesi. Japon mucizesini bu reformlara bağlayan görüşler de vardır ⁸².

Güvenç, Profesör Timbergen' den Japon kalkınmasının gözden kaçan noktalarını şöyle aktarmıştır ⁸³.

1. Gelişmeye elverişli üstün kişisel yetenekleri ve kurumları var;
2. Sınırlı olan doğal kaynakları verimli biçimde kullanmaktadırlar.
3. Batının ekonomik gelişmesini akıllıca değerlendirip, ekonomik güçlerin başıboş bırakılmayacağı sonucuna varmışlar ve uygulamışlar;
4. Olanakların kötüye kullanılmasını önlemek için gerekli kuralları koymuşlar, kamu denetimini etkili biçimde çalıştırmışlardır.
5. Hızlı teknolojik gelişme ile toplumsal değişme arasındaki "kültür boşluğu"na düşmemişler. Kültür değerlerini koruyup geliştirmişlerdir.
6. Yabancılaşma (ruh sağlığı), anomi (suç) göstergeleri Batıda giderek yükselirken, Japonya'da düşük kalmıştır.

⁸¹ TIME, A Nation In Search of Itself, 1 Ağustos 1983, s.21.

⁸² RENDA, Yaprak, "Japon Mucizesi Gerçek mi?", **Bilim ve Teknik Dergisi**, (Ekim 1996), S.347, s.71.

⁸³ GÜVENÇ B., **Japon Kültürü**, s.377.

Güvenç, Japon aydını Ninomiya Sontoku' dan (1787-1856) şunu aktarmıştır⁸⁴.

Büyük bir işi başarmak istersen ufakla başla. Küçük hizmetler giderek büyük işlere dönüşür. Verimi artırmak için unutmama ki pirinç tanelerinin ağırlığını değil, sayısını çoğaltıyoruz. Her çapa, yüzlerce dönümlük ekime, küçük de olsa, bir katkıdır. En uzun yolculuk bir ilk adımla başlar. Avuç avuç topraklarla koca dağlar eritilir, yeniden yaratılır .

Mete Tunçoku (1980). "Japon Mucizesi", denen olaya şöyle bakıyor⁸⁵.

Ancak, Japon Mucizesi diye tanımlanan olayın özünde yatan ve onun belkemiğini oluşturan temel öge, geleneksel Japon kültürü içinde var olan ve Japon insanından, toplum çıkarı için gerekli her türlü özveri ve boyun eğmeyi isteyen ahlak anlayışı ve düşüncesidir. Kökeni Japon ahlakı ile Budist-Shintoist dinsel inançlardan alan bu duygu, bireye, daha çocukluk yıllarında başlayarak aşılır ve yaşamı boyunca pekiştirilir. Geleneksel Japon anlayışında birey, toplum için yararlı olabildiği, ona katkıda bulunabildiği ölçüde değer kazanır. Japon insanı, üyesi bulunduğu grup içinde uyumlu davranmak, gruba ters düşmemek ve grup yararını her şeyden üstün tutmakla yükümlüdür. Buna uymayan birey, grup dışına itilir ve başka bir gruba da giremez, açıkta kalır ki, bu o birey için psikolojik bakımdan yıkım demektir.

Japon mucizesinin, Türk iktisat politikaları yapıcılarının ilgisini çeken üç yönü vardır⁸⁶:

1. Japonya'nın hızlı sanayileşmesi, modern bir ekonomi kurması ve kendi teknolojisini kendi üretir bir düzeye ulaşmasıdır.
2. Japonya'nın bunu piyasa ekonomisine dayalı değişik bir karma ekonomi modeli içerisinde yapmasıdır.
3. Japonya'nın bir Asya ülkesi olması ve Batı üstünlüğü kompleksini tedavi ederek kalkınan ülkelere yeni güç sağlamasıdır.

Güvenç, Kawasaki ve Kusaka' dan şunlar aktarıyor;

Emekli diplomat Kawasaki 1976' da, Japon "Ekonomik mucizesini", adalılarını "insanlık (uygarlık) dışı", elverişsiz koşullardaki yüksek çalışma gücüyle açıklıyor.

⁸⁴GÜVENÇ B., *Japon Kültürü*, s.56.

⁸⁵TUNÇOKU, Mete, "Japon Mucizesi", *Milliyet*, 7 Mart 1980.

⁸⁶KILIÇBAY, A., *Türk Ekonomisi*, s.283.

Japon Bankası yöneticilerinden Kusaka 1978' de, ekonomik başarıyı "Özgün ve üstün bir kültür yaratma gücü" olarak niteliyor. "Önce çeltik sonra şenlik" atasözü, sanat ve kültürdeki geleneksel başarı düzeyinin sağlam bir ekonomik temele dayandırıldığını gösteriyor⁸⁷.

G. Japon Kültürünün Diğer Kültürlerle Etkileşimi

15. yüzyılda dünyanın ticaret merkezi, Akdeniz'den Atlantik'e doğru ve günümüzde ise Pasifik'e doğru kaymaktadır. Asya'nın pasifik bölgesi, Avrupa ve Birleşik devletlerin iki katı büyüklüğünde olup, dünya nüfusunun yarısını barındırmaktadır. Bu oran yakın gelecekte üçte ikiye yükselirken Avrupa'da Dünya nüfusunun yalnızca yüzde altısı yaşıyor olacaktır. Asya, haftada 3 milyar dolar miktarında büyüyen 3 trilyon dolarlık bir pazarı oluşturmaktadır. Pasifik kuşağı güçlü bir evrensel ağırlığa sahiptir. Pasifik Kuşağı'na doğru yaşanan geçiş; hem ekonomik, hem de kültürel yöndedir⁸⁸. Kültürlerin kendine özgü oluşu dolayısıyla Japonya'nın yükselen değerlerini diğer milletlere aktarması, Yunan uygarlığının, Roma uygarlığının ve modern A.B.D.'nin dünya uygarlığına katkıda bulunması kadar kolay olmamaktadır⁸⁹.

⁸⁷ GÜVENÇ, B., *Japon Kültürü*, s.212

⁸⁸ NAISBILT, John, Aburdene. Patricia, *Megatrends 2000*, Çev. Erdal Güven, İstanbul:Form Yayınları, 1990, s. 164.

⁸⁹ KENNEDY, Paul, *Yirmibirinci Yüzyıla Hazırlanırken*, Çev. Fikret Üçcan, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995, s.186

3. KÜLTÜRÜN VERİMLİLİĞE ETKİSİNDE JAPON ÖRNEĞİ

A. Verimlilik Kültürü

Kültürel değerler ve davranışlar, verimliliği arttırabilmekte veya engelleyebilmektedir. Çinliler çok çalışmanın erdemine olan inançları, girişimci ruhları ve tasarruf eğilimleriyle bilinmektedirler. Japonlar, araştırma, kabullenme, özümleme ve değişen gereksinimlere ve koşullara uyum sağlamak yeteneği ile üstündürler.

Kültür, yeni teknoloji ve ekonomik kalkınmayla değiştiğinden, kalkınmaya yönelmiş ülkeler, kalkınma politikalarını geliştirmek, eğitim ve yayın araçlarından yararlanarak sosyal değişimi kurumlaştırmak konusunda sürekli baskı altında bulunmaktadır⁹⁰.

Verimlilik kültürü, verimlilikteki değişme ve gelişmenin gerektirdiği koşulları sağlayabilen sosyo-kültürel yapı olarak tanımlanabilir. Daha açık bir anlatımla verimlilik kültürü, bireyin günlük yaşamının her evresinde kaynakların en iyi kullanım zorunluluğunu kavrayarak, davranışlarında en az kaynak kullanıp en fazla üretim elde etme arzusu ve isteği duyması, bunun için tüm kavram ve tekniklerden haberdar olmasıdır⁹¹.

Verimlilik, kültür sorunudur. Bir ülkede veya işletmede verimlilik bilinci, bu işin uzmanlarıyla birlikte tüm bireylerin katılımıyla oluşturulabilmektedir⁹².

⁹⁰ PROKOPENKO, J., a.g.e., s.23.

⁹¹ SOYSAL, Ataç, **Verimlilik Kültürünün Benimsetilmesi ve Yaygınlaştırılması Komisyon Raporu**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, S.436, 1991, s.61.

⁹² GÜMÜŞOĞLU, Ş., s.52.

Dışarıdan hukuk, tıp, eğitim, üretim sistemleri gibi birçok konuda çok fazla sayıda teknik alan Japonlar da, yaşam standartlarını geliştirme ve demokratikleşme yönünde gelişme göstermektedirler⁹³.

Reischauer, Japonların kaydettiği oldukça çabuk gerçekleşen başarının, Batının yaptığı etkinin türü yada Japonya'nın görece küçük boyutları gibi dış etkenlere bağlanmaması gerektiğine inanıyor. Çünkü, benzer deneyimleri geçiren yada aynı boyutlarda olan başka ülkeler bu duruma çok farklı tepkiler göstermişlerdir. Bunun nedenleri daha çok içsel nitelikte aranmalıdır⁹⁴, diye açıklamaktadır.

Japonya'da verimlilik artarken, ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde aynı oranda artmamaktadır. ABD sürekli yeni teknolojiler kullanırken, Japonlar daha eski makina ve aletlerle bu verimliliği sağlamaktadır.

Erol Eren'e göre, "Bu Japon işçisinin sosyokültürel çalışma adet ve alışkanlıklar ile çalışma ahlak ve kurallarına bağlı olduğu kadar, batı ülkelerindeki yönetim biçimlerinden çok farklı bir yönetim biçimi ve uygulamalarına bağlı olmaktadır"⁹⁵.

B. Kurumsal Kültür ve Japon Şirketleri

Bütün organizasyonlar bir arada bulunan kişilerin çalışma ve yürütülmesine etki eden kurumsal kültüre sahiptirler. Bu organizasyonun oluşturacağı alt kültür, genel kültürden bağımsız olarak düşünülemez⁹⁶. Bu düşünce işletmelerdeki benzerliği kurum kültürünün benzerliği ile açıklamaktadır. Buna karşın genel kültürel yapıyı oluşturan üst kültür farklı olunca kurum kültürünü oluşturan alt kültürün benzer olması beklenmemelidir.

⁹³ PELTEKOĞLU, F.Balta, "İşçi-İşveren İlişkileri-Ekip Oluşturmak ve Ekiplerle İletişim Kurmak, *Verimlilik Dergisi*, (Nisan 1991), s.64.

⁹⁴ KOZLU, Cem, *Sogo Şoşa*, İstanbul: Anadolu Matbaacılık, 1994, s.19.

⁹⁵ EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993, s.73.

⁹⁶ ERDOĞAN, İ., s. 162-163.

Yönetim prensipleri bilimsel özellik kazansa da kültürel sınırlar içinde değerlendirilmektedir.

Brezilya'lı Gonzales ve Mc Millan, , Amerikan yönetim felsefesinin kabul edilirligini incelediklerinde, yönetim felsefesinin kültüre bağılı olduğunu bulmuşlardır. Bu araştırmayla Amerikan yönetim felsefesinin kabul görmeyeceğı belirtilmiştir. Türkiye'de de Japon yönetim anlayışının uygulanmasında durum aynı olacaktır. Araştırmalar, ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların yönetim kuramcılarının düşündüklerinden daha önemli olduğunu belirtmişlerdir⁹⁷.

Yönetim uygulamaları değişik toplumlara aktarılabilse de, etkinliğin kültüre bağılı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Üç değişkenli iki kültürlü bir incelemeyle bu durum değerlendirilebilmektedir. Örneğin, Türkiye ve Japonya gibi iki kültürde bu yapılabilir.

Buna göre;

- 1 Japonya'da çalışan bir Japon şirketi,
- 2 Türkiye'de çalışan bir Japon şirketi,
- 3 Türkiye'de çalışan bir Türk şirketi, incelemeye tabi tutulabilir.

Bu incelemeyle kültür farklılığının yönetime etkisini görmemiz mümkün olacaktır. Diğer taraftan kültürlerin zaman içinde benzer özellikler kazanması ve işletmelerde uygulanan farklı kurumsal kültürlerin uyumlaştırılması arasındaki farklılığı azaltmaktadır.

Tınar'a göre , kurumsal kültürü; toplum kültürü içinde yetişmiş bireylerin; elde edilmiş bilgi birikimleri, dünya görüşleri, değer yargıları, dış dünyayı algılama biçimleri, dilleri ve sembolleri, amaç yorumlamaları ve öncelikleri belirlemektedir⁹⁸.

⁹⁷ ERDOĞAN, İ., s.162.

⁹⁸ TINAR, M.Y., "Kurumsal Kültür-Örgütlerin Yönetiminde Görülmeyen El", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.5, S.1-2, 1990, s.82.

Kozlu, Deol ve Kennedy'den şunu aktarmıştır.

Japonya'nın bu denli başarılı olmasının en önemli nedeni ülke çapında güçlü ve kişileri birbirine bağlayan bir kültürü sürekli olarak koruyabilme yeteneğidir. Hem işletmeler güçlü kültürlere sahip, hem de işletmeler, bankacılık sektörü ve hükümet arasındaki ilişkiler kültürel nitelikte çok ve güçlüdür. Japon A.Ş. aslında kurum kültürünün ülke çapında yayılmasıdır⁹⁹.

Japon yöneticiler, şirkette ve pazarda olumsuz bir etki ile karşılaşma korkusuyla ani değişikliklere açık değildir. Japon yönetici, önceliğini kar için değil kültür için kullanır. "Kültür" deyimini ile endüstriyel yapının ana faktörleri ve şirketin tüm gücünü verimliliğini ve uzun dönemdeki rekabet gücünü belirleme olarak algılanmalıdır. Bu faktörler organizasyon etkinliği, endüstri ilişkilerini ve kaliteli ürünleri ekonomik olarak üretmeyi kapsamaktadır¹⁰⁰.

Organizasyon kültürünü iyileştirme çabaları, verimliliği artırıcı unsur olarak görülmektedir. Örgütsel başarı için; insan-işgören ve örgütsel çevre öğelerini görece birincil önemde etkenler olarak değerlendiren sistemci bir yaklaşımla, örgütsel başarıya (verimlilik + karlılık) ulaşmak bakımından, örgüt kültürü ve o çerçevede örgüt iklimi ve kimliği kavramlarını ön plana geçirmektedir¹⁰¹.

C. Verimliliğe İlişkin Kültürel Davranışlar

Japon kültüründe çalışmak çok önemlidir. Fransızca'da, İngilizce'de ve Türkçe'de "iş" kelimesi içinde bir olumsuzluğu da barındırır. Örneğin "iş gücü" gibi. Bu dillerde iş kelimesi; güç, zahmetli, sıkıntılı olduğu anlamını taşımaktadır. Fakat, Japon dilinde iş kelimesi "sanat" gibi algılanmaktadır. Japon kültüründe; çalışkanlık, temizlik ve düzenlilik günlük yaşamın bir parçasıdır. Fabrikadaki verimlilik, firmadaki büyük

⁹⁹ KOZLU, Cem, *Kuramsal Kültür*, İstanbul Bilkom Yayınları, 2.b., 1988, s.76.

¹⁰⁰ İMAI, M., *passim*.

¹⁰¹ VAROL, Muharrem, "Örgüt Kültürü ve Verimlilik", *Verimlilik Dergisi*, Sayı : 1989/1, s.22.

satış onlar için ikramiye artışı anlamına gelir. Doğayla barışık olma, doğayı iyi tanıyarak ondan yararlanmaya çalışma ilkesi, Japonları kaynakları daha verimli şekilde kullanmaya itmektir¹⁰².

1937'de Kiichiro Toyoda, Toyota Motor, Company'yi kurdu. Ailenin soyadı olan Toyada'nın Japonca'da anlamı "Verimli pirinç tarlası"dır¹⁰³. Toyada soyadı daha sonra Toyota şekline dönüşerek, bugün dünyanın en büyük ikinci otomobil olan Toyota'nın ismi olmuştur¹⁰⁴.

Profesör Cook'a göre; Japonya'da politik iktidardan sanayi sektörüne sürekli bilgi akışı olmaktadır. Oysa Amerika'da iş aleml hükümetlerin uygulamak istediği politikalar hakkında çok az bilgi sunmaktadır. Japonya'da iktidar ve iş aleml arasında kurumsallaşmış danışma geleneği bulunmaktadır¹⁰⁵.

Toplum ve verimliliğe ilişkin kültürel davranışlar açısından Japonya, organizasyon kavramına, ülkenin endüstriye hizmet etmesi, kendini esirgememe ve hizmet aşkı üzerine yoğunlaştırılmış değerli kavramlar bütünü olarak bakmaktadır. A.B.D. bu kavrama, özgür bir ortamda bütün olasılıkları değerlendiren, üretim patlamaları, gelişme, çok çalışma ve sonuçta elde edilen bir başarı olarak bakmaktadır.

Hükümet ve verimliliğe ilişkin kültürel davranışlar açısından; Japonya hükümeti, teknolojik üstünlüğe ulaşmak için, endüstri, bankacılık ve işgücü ile işbirliği içindedir. A.B.D.'de hükümet, özel sektörün üretimi artırmasına yardımcı olmaktan uzaktır.

Teknoloji ve verimliliğe ilişkin kültürel davranışlar açısından; Japonya'da süreç AR-GE'si üzerine yoğunlaştırılmış, seri üretime geçişi sağlayacak yöndedir. A.B.D. bir çok alanda öncü olmasına rağmen, seri üretime geçmezken, endüstriyel ürünler üzerinde AR-GE çalışmaları yapmaktadır.

¹⁰² RENDA, Y., "Japon Mucizesi Gerçek mi?", *Bilim ve Teknik Dergisi*, s.69.

¹⁰³ FEYYAT, Canan, "Toyota Ruhu", *Hürriyet*, 20 Ekim 1996.

¹⁰⁴ Sabah, 20 Ekim 1996.

Kalite ve verimliliğe ilişkin kültürel davranışlar açısından; katı iş disiplini, toplam kalite stratejisi ve dış satıma göre yönlendirilen ekonomik düzen sonucu oluşan yüksek kaliteli ürünler şeklinde açıklanabilmektedir. Pazarlama açısından ise; kaliteli ürünler üretmeye yönelik uzun dönemli stratejiler belirlemektedirler. A.B.D.'de ise yüksek iş talebi nedeniyle kalite anlayışı gelişmemektedir.

Sermaye ve verimliliğe ilişkin kültürel davranışlar açısından ise; Japonya, güçlü bir endüstri için finansal strateji uygulamaktayken, A.B.D.; maliyet azaltma, geçici işten çıkarmalar ve esnek şirketler yaklaşımı ile kendini koruma anlayışını uygulamaktadır¹⁰⁶.

D. Japon Verimlilik Hareketi

Japon verimlilik hareketi 1955'de Japon Verimlilik Merkezi'nin (JVM) kurulmasıyla başlamaktadır. JVM'i A.B.D.'nin 1953'de önerdiği yüksek verimlilik içeren teknik yardım önerisinden sonra kurulmuştur. Dört öncü kuruluş, verimlilik hareketini "Ulusal yaşam hareketi" gibi çok hayati temellere dayandırarak sunmuşlardır. 1955'deki ilk konferansda üç rehber ilkesi kabul edilmiştir¹⁰⁷.

Bunlar;

1. Artan verimlilik, istihdam olanaklarını artırır ve daha fazla iş güvenliği sağlar;
2. Verimlilik artırma yöntemleri üzerinde, işgücü ve yönetim arasında uzlaşmaya varılmalıdır.
3. Verimlilik artışından doğan kazançlar; tüketici, işgücü ve yönetim arasında hakça dağıtılmalıdır¹⁰⁸.

¹⁰⁵ KILIÇBAY, A., *Politika ve Ekonomi*, s.33.

¹⁰⁶ KÖROĞLU, K., a.g.e., s.12-13.

¹⁰⁷ PELTEKOĞLU, F. B., a.g.e. s.56.

¹⁰⁸ PROKOPENKO, J., a.g.e s.306

Bu ilkeler ışığında gelişen “Japon Verimlilik Hareketi” son yıllara kadar düzenli bir gelişme göstermiştir. 1987’den sonra gerilemeye başlayan ekonominin nedeni olarak, bankaların, tüketicilere hizmet sektörüne, taşınmaz ticareti ve spekülasyonu yapan şirketlere açtıkları kredilerin, endüstri sektörüne verdikleri kredileri aşmasını gösteriyorlar¹⁰⁹.

JVM yeni durumda şunları amaç edinmiştir. Etkili bir rekabet için yeni bir düzen, işletmelerin amaçlarının değişimi; iş gücü ve yönetim arasında daha büyük bir işbirliğine götürecek bir işçi katılım sistemi; kaynakların daha verimli kullanımı; teknolojik gelişmenin etkin teşviki; servetin hakça bölüşümü ve sosyal refah artışı¹¹⁰.

Japon Verimlilik Merkezi’nin felsefesi şunlardır:

- Verimlilikteki artış, iş imkanlarının genişlemesine yol açar. Zaman zaman çıkacak işgücü fazlalıkları, yeniden yerleştirme yolu ile işsizlik riskini en aza indirecektir.
- İşçilerle yönetimin ortak çalışmalarıyla, gerekli aşamalar için çözüm yolları aranmalıdır.

Gelişen verimliliğin meyvalarının yönetim, işçiler ve tüketiciler arasında dengeli olarak paylaşılmasının gerekli olduğudur.

JVM’nin kurucularından olan ve 1955’den beri başkanlığını yapan Kohei Goshi, 1980’de şöyle diyordu¹¹¹:

Verimlilik hareketini, yirmibeş yıl önce, işçilerin refahını artırmanın en yüce amaç olduğu inancı ile başlattık. Yönetim ne yaparsa yapsın, çalışanlar isteksiz işe ve önemli bir iş yaptıklarını hissetmeden çalışıyorsa gerçekte verimlilik artmayacaktır. O günlerde Japonya, Batıdan bilimsel yöneticiliği getirmeye çalışıyordu. Ancak anladık ki, yöneticilik sadece teknoloji değil, insani vasıflar da gerektirir. Batıda yöneticiler işin teknik kısmı üzerinde yoğunlaşıp verimliliği arttırmaya çalışırken, biz işçinin çalıştığı ortamda

¹⁰⁹ RENDA, Y., “Japon Mucizesi Gerçek mi?”, *Bilim ve Teknik Dergisi*, s.72.

¹¹⁰ PROKOPENKO, J., a.g.e., s.306.

¹¹¹ İMAİ, M., passim

tatmin olmasını sağlamaya yöneldik. Başka bir deyişle sadece verimliliği hesaplamanın yeterli olmadığını anladık. İnsanların kalplerine de seslenmeliyiz. Bu nedenle, inanıyorum ki verimlilik problemlerine kültürel açıdan yaklaşmakta fayda vardır. Bu felsefe temelinde, küçük grup faaliyetleri, KK çemberleri, işçi-işveren işbirliği ve bu gibi insana dayalı yönetim, Japonya'daki verimlilik hareketini hızla geliştirmiştir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı sonrası elde ettiği en büyük başarılarından olan "Verimlilik Kültürünü" dışarıya gururla ihraç edebiliriz

Fransız Antropolog Claude Levi-Strauss, Japonya'daki 1983 Uluslararası Verimlilik Sempozyumu'nda şöyle demiştir¹¹².

Bu sempozyumun odak noktası, ürünlerin verimliliğinin iyileştirilmesinden çok, sistemlerin verimliliğinin iyileştirilmesi olmalıdır. Bugün verimlilikte, üretilen ürünlerin sayıca yetersizliğinden çok, atalarımızın başvurdukları eski tekniklere hala bağlı kalışımızın cezasını çektiğimizi söyleyebiliriz. Hala doğal kaynakları istismar eden eski yağmacılarız.

Daha iyi sistemleri üretebilmek için, toplumlar daha fazla ürün üretmek yerine, kaliteli insanlar-başka bir deyişle, bu sistemleri üretecek yetenekte insanlar üretmeye yönelmelidir.

Japon verimlilik hareketi gönüllüdür ve özel sektöre yöneliktir. Japon Verimlilik Merkezi, Komite ve çalışma gruplarıyla geliştirdiği; bulgu ve önerileri, amaçları, politikaları ve programları; hükümete, işverenlere ve işçilere sunar¹¹³.

Japon verimlilik hareketinin uluslararası boyutuna gelince; ABD ve Avrupa'ya teknik değişim sağlanması için kıdemli yöneticilerden oluşan çalışma grupları gönderilmiştir. Daha sonraları orta düzey yöneticiler ve uzmanlar da katılmıştır. Çalışmaların bulgularını raporlar şeklinde yayınlamışlar ve bilginin yayılmasını sağlamak için toplantı ve seminerleri finanse etmişlerdir¹¹⁴. Bu geziler 1961'de Amerikan yardımının son bulmasına rağmen devam etmiştir¹¹⁵. O dönemi Amerikan filmlerinde Japonları, ellerinde fotoğraf makinası olan, meraklı bakışlarla etrafi inceleyen insanlar olarak tasvir etmişlerdir.

¹¹² LEVI-STRAUSS. Claude, Uluslararası Verimlilik Sempozyumu'nda Sunulan Bildiri, Tokyo, 1983.

¹¹³ PROKOPENKO, J., a.g.e.s.306

¹¹⁴ PROKOPENKO, J., a.g.e.s.307

1987'den sonra Japon Verimlilik Merkezi dünyada yeni bir ekonomik düzen kurulmasıyla ilgili uluslararası çalışmalara da katılmaktadır¹¹⁶.

I. İşçi Yönetim İlişkileri

Verimliliğin ön koşulu işçilerle yönetim arasındaki iyi ilişkilerdir. Eğer, kapitalist, çok çalıştırıp az ödeyecekse, işçiler de çok para isteyip az çalışacaksa bu anlayışın işçi-yönetim ilişkilerinde düşmanca bir çerçeve yaratacağı noktasına gelinmiştir¹¹⁷.

Japon Verimlilik Hareketi'nin üç ilkesine bakıldığında işçi-işveren ilişkilerine büyük önem verildiği görülmektedir. Toplu pazarlık görüşmelerine; gelir paylaşımı, çıktının artırılması ve verimliliğin geliştirilmesi zemin oluşturmaktadır.

Verimliliğin geliştirilmesi için işçi-işveren arasında işbirliği fikri ilk kez 1954'de Belçika'da ortaya atılmıştır¹¹⁸. İşçi-yönetim ilişkileri, verimlilik kültürü ve örgütsel çabaların etkisi altında gelişmektedir. İşçi-işveren ilişkilerinde geleneksel kültür önemli rol oynamaktadır¹¹⁹.

A.B.D ile Japonya arasındaki fark şu şekilde ortaya çıkmaktadır.

ABD

JAPONYA

Resmi yönetim-işçi ilişkileri istihdam kararlılığı, ekonomik koşullara ve performansa bağlıdır. İşçiler örgüte değil işe yönlendirilmiştir.

İşçiler ve işçi aileleri ile ataerkil ilişkiler, firma ile işçiler arasında karşılıklı bağlılık sonucu daha yüksek istihdam güveni.

¹¹⁵ PELTEKOĞLU, F.B., a.g.e, s.56.

¹¹⁶ PROKOPENKO, J., a.g.e., s.306.

¹¹⁷ PELTEKOĞLU, F.B., a.g.e., s.57.

¹¹⁸ a.g.e., s.57.

¹¹⁹ PROKOPENKO J., a.g.e., s.320.

Bireysel resmi performans standartları ve kontrolü Danışman yönetici/işçi ilişkisi baskındır.

Yüksek grup motivasyonu ve standartlar ile toplumsal iş kontrolüne dayanır. Yönetim ve işçinin sorunu ortaklaşa çözmeleri, ortak amaçları güçlendirmenin bir yolu olarak kullanılır.

İşçiler öncelikle işle ilgili resmi eğitime ve/veya belli işlerle ilgili deneyimlerle becerilere göre, çok az bir istihdam güvencesiyle seçilirler. Teşvik ve ödüller öncelikle yönetim tarafından belirlenen verimlilik performansına göre verilir.

İşçiler akademik başarılarına şirket sınavlarına, aile ilişkileri ve okul bağlarını da içeren yoğun bir eleme programına göre ömür boyu çalışmak üzere seçilirler. Teşvik ve ücret; eğitim, çalışma süresi, cinsiyet ve 55 yaşına kadar aile sorumluluğuna göre belirlenir. Yaygın bir grup değerlendirme ölçütü söz konusudur.

İşçi-yönetim ilişkileri etkin bir yönetim ile; işe karşı tutumu, değerleri ve verimliliği de değiştirebilecek bir öğrenme kurumu olarak da düşünülmelidir¹²⁰.

II. Japon Endüstriyel İlişkiler Modeli

Bu model beş parçadan oluşmaktadır. Bunları, ömür boyu istihdam ve kıdem ücreti, kıdeme göre ücret, teşebbüs sendikacılığı, toplu pazarlık ve toplu sözleşme ve son olarak iş mücadelesi ve uyuşmazlıkların halli olarak özetleyebiliriz.

1-Ömür Boyu İstihdam ve Kıdem Ücreti

Bu özellik Japon iş politikasının da ötesinde, Japon toplum hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. İş gören; şirketi “evi” gibi, işveren işgöreni; “müridi” gibi görmektedir. İşgören uzunca süre rotasyona tabi tutulmaktadır. Kıdem ve çalışkanlığına göre yükselmektedir. Emeklilik sonrasında firmaya bağlı küçük şirketlerde part-time çalışabileceği gibi kendisi de böyle bir şirket kurabilmektedir.

¹²⁰ PROKOPENKO, J., a.g.e., s.320.

Ömürboyu istihdam iş göreni verimli çalışmaktan alıkoymamaktadır. Japonya’da ücret sistemi işgörenin verimi ve tekniği ile doğrudan bağlantılıdır. Büyük şirketler karın büyük bir kısmını ikramiye olarak öderken, bu bir işçinin altı aylık ücret tutarına ulaşabilmektedir. Bunun yanında terfi sistemi bir süre sonra ücret farklarını daha belirgin hale getirmektedir. Çalışma hayatı boyunca aynı şirkette kalacağı düşüncesi; çalışanların, refahı ve geleceğini şirketin gelişmesine ve zenginleşmesine bağlaması sonucunu doğurmaktadır¹²¹.

2-Kıdeme Göre Ücret

Japon ücret politikasında ölçü; eğitim ve kıdemdir. İşgörenler şirketin yıllık artış oranının dışında, şirket başarısına göre altı ayda bir ikramiye almaktadırlar. Bu politika işgörenin sistemin bir parçası olarak görmesine neden olmaktadır. Kazancı şirketin durumuyla artmakta veya artmamaktadır. Aynı zamanda bu politika, eşit olarak ödenen ücrete göre avantaj sağlamaktadır¹²².

3.Teşebbüs Sendikacılığı

Japon işçi sendikalarının önemli bir özelliği , bunların şirket çatısı altında örgütlenmeleridir. Japon Verimlilik Merkezi’nin fabrika içi işçi-yönetim danışmanlığını yerleştirme çabası sonunda bugün büyük kuruluşların tamamı ve küçük işletmelerin de %40-50’sinin sistemi kullandığı söylenebilmektedir¹²³.

İş tutumlarını etkileyen önemli bir etmen kültürdür. Kuzey Doğu Asya ekonomileri (Japonya, Kore, Hong Kong) ve Güney Doğu Asya Ülkeleri (Endonezya, Malezya Filipinler ve Tayland) arasındaki verimlilikle ilgili farklar, en çok temel kültürel kurumların etkisi ile ortaya çıkan değişik iş tutumlarından kaynaklanmaktadır.

¹²¹ AKIN, Cihangir, “İşçi-İşveren İlişkilerin Verimliliğe Etkisi ve Japon Örneği” II. Verimlilik Kongresi’ne Sunulan Bildirisi, Ankara, 1995, s.22.

¹²² AKIN, C., a.g.e,s.22

Kuzey Doğu Asya'da iş yerlerindeki endüstriyel ilişkiler, Güney Doğu Asya'dakilere göre iyi iş tutumlarının oluşmasına daha fazla yardımcıdır. Japonya'daki endüstriyel ilişkiler, iş yerini hoş, ilgi çekici ve yaşamaya elverişli bir çevre haline getirme denemeleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Güney Doğu Asya'daki endüstriyel ilişkiler, politikalar Batı kültürüne yakın görünmektedir ve işçiler için daha az güdüleyicidir¹²⁴.

Teşebbüs sendikacılığı ve pedersahi görünümdeki işçi-işveren ilişkileri Japon kültürünün izlerini taşımaktadır.

4-Toplu Pazarlık ve Toplu Sözleşme

Japonlara özgü bir toplu pazarlık anlayışı vardır. Tartışmalı ücret pazarlığı, törensel bir hava içinde her yıl yapılmaktadır. Toplu pazarlığa (Şunto) büyük firmaların % 90'ı katılmaktadır. Ücret pazarlığı, toplu pazarlığın tüm kalemlerinden ayrı ele alınmaktadır. Bu yaklaşım toplu pazarlıkları kolaylaştırmaktadır¹²⁵.

5-İş Mücadelesi ve Uyuşmazlıkların Halli

Savaş sonrası sosyo-ekonomik durumun getirdiği koşullar nedeniyle oluşan radikal, militan sendikacılık uyuşmazlıkların ve çok sayıda grevlerin oluşmasına neden olmuştur.

Uzlaşmazlığın çözümünde, mutlaka tarafların güvendiği saygın bir aracıya ihtiyaç vardır. Ama onun görevi, objektif bir çözüm değil; tarafların kardeşlik duygularına hitap ederek, kopan dostane ilişkileri yeniden oluşturmaktır. Bu görevi

¹²³ PROKOPENKO, J., a.g.e., s.307.

¹²⁴ a.g.e., s.249.

¹²⁵ AKIN, C., a.g.e., s.5.

halen büyük ölçüde yarı adli nitelikteki Çalışma İlişkileri Komisyonları yerine getirmektedir. Mahkemeler ikinci sırada bir role sahiptir¹²⁶.

III. Ortak Danışma Sistemi

Japon Kuruluşlarının en önemli özelliği, katılımcı karar verme sistemidir.

1-İşçi- işveren ortak danışma sistemi; ileri bir ortak-danışma sisteminin teknolojik yenilikler için çok faydalı olacağı, böylece, yönetim ve işçilerin elindeki bilgiyi paylaşarak, çatışma ve sürtüşmeyi azaltabileceği düşünülmektedir. Japon Verimlilik Merkezi bu sistemi 1950'lerden beri savunmaktadır. 1960 ve 1970'li yıllarda bu sistem Japon firmaları tarafından benimsenmiş, bugünde sistemi değişik tipte kullanılmaktadırlar .

2-Formen sistemi; yönetimin otorite ve kontrolü iyileştirme çabalarının bir parçası olarak görülmektedir. Formen Japon sisteminde işçi grubunun da temsilcisidir. Japon formeni işçilerden yönetime, yönetimden de işçilere düzenli bir bilgi akışı sağlamaktadır.

3-Kalite çemberi sistemi; amacı, üretimin etkinliğini arttırmak ve kaliteyi yükseltmek için gerekli bilgi ve becerilerin, tecrübe ve karşılıklı öğretim yoluyla kazanılmasıdır.

Ortak danışma sistemi bugün ücret pazarlığının sonuçlandırılması amacıyla da kullanılmaktadır.

Verimli çalışıp uluslararası rekabette başarılı olan Japonya, endüstriyel ilişkilerdeki ve sendikacılıktaki seviyesine kendi sosyo-kültürel yapısına göre getirdiği değişikliklerle ulaşabilmiştir. Japon işvereni ise; iş planlamada, hizmet içi eğitimde, motivasyondaki yönetimiyle, çalışanların işbirliği ve desteğini alarak verimin artırılmasında başarılı olmuştur.

¹²⁶ AKIN, C., a.g.e.s.6

Prens Shotoku Taischi döneminde 604 yılında kabul edilen, Budizm ve Konfüçyüs düşüncesinin etkisinde yazılan 17 maddelik anayasa liyakat sistemini ön plana çıkartırken aynı zamanda kararların tek kişi tarafından değil, alabildiğince çok kişi tarafından verilmesi gerektiğini öngörmektedir¹²⁷.

E. Yönetim ve Verimlilik

I.Yönetim, Kültür ve Verimlilik

Yönetim, bir amaca ulaşma yolunda girişilen işlerin ve faaliyetlerin toplamıdır diye tanımlanabilmektedir¹²⁸.

Yönetimde herşeyden önce, belli bir amaca başkaları ile birlikte ulaşma, başka bir deyişle, başkalarına iş yaptırma, onların yardımını sağlama söz konusu olmaktadır.

Yönetim özellikleri olarak, insalcıl özellik, grup niteliği, iş bölümü ve uzmanlaşma niteliği, demokratik nitelik, evrensel özellik, bireyci özellik, iki yönlü süreç özelliği, yaratıcı süreç olma özelliği, haberleşmeye dayanma özelliği, akılcılığın temel olma özelliği ve soyut olma özelliği olarak özetlenebilmektedir.

Japonlar bu saydığımız yönetim özelliklerini kendi kültürlerinin etkisi altında yönetim anlayışlarına taşımışlardır.

Bir işletmede görev alan bir bireyin, işletmeyi yönlendirirken alacağı kararlarda kişiliğinin etkisi vardır. Bireyin kişiliği ise yaşadığı toplumun yapısından etkilenmektedir¹²⁹.

¹²⁷ DİCLE, A.,a.g.e., s.10

¹²⁸ CEMALCILAR, İlhan ve ark., İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No : 3, 4. Baskı, Eskişehir, 1994, s.95.

Yönetim, bir ekonomik kaynak veya bir üretim faktörüdür. Yönetim, finans, işgücü ve doğal kaynakların etkili bir biçimde toplanması ve kullanılmasıdır. Bir ülkenin gelişmesi bu faktörlerin oransal azalması nedeniyle sınırlı kalabilmektedir. Fakat diğer taraftan yönetim, endüstrileşmede finanstan daha önemli bir faktör olup çok kere gelişmede işgücü ve doğal kaynaklardan daha etkili bir rol oynar. Bu bakımdan toplumun gelişmiş veya az gelişmişliğini belirleyen yönetimdir.

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, çevre koşulları giderek artan biçimde önem kazanmaya başlamıştır. Kültürün de sosyal koşulların önemli bir parçasını oluşturması nedeniyle, yönetimdeki önemini artıran bazı faktörleri şöyle sıralamak mümkündür¹³⁰.

- Bütün örgütlerde insan unsurunun önemi giderek artmaktadır. Çünkü örgütlerin etkili ve verimli bir biçimde yönetilmeleri, organizasyonu oluşturan 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 eğitime yöntemleri almıştır. Bu da insanların kültürel nitelik ve yapılarına saygı gösterme zorunluluğunu doğurmuştur.
- Günümüz çok hızlı bir değişme ve gelişme temposu içindedir. Kültürel değişiklikler, her türlü kurumu bu arada işletmeleri de içine alır ve bu değişikliklere ayak uydurmak işletmelerin varolma koşuludur.
- Bir bölge veya ülke gibi büyük boyutlu örgütlerin sosyal, ekonomik ve siyasal yeniliklere kavuşarak kalkınması konusu da, kültür ve kültürel değişmelerin yönetimdeki önemini arttırmıştır.

¹²⁹ TOSUN, Kemal, "Kültürel Niteliklerimizin Örgütlenme Uygulamasına Etkileri", *Sevk ve İdare Dergisi*, (Ocak 1974), S.65, s.11.

¹³⁰ TOSUN K.,a.g.e., s.11.

Örgütsel verimliliğin artırılması konusu öncelikle yöneticilerin sorumluluğu olduğundan, bu çalışma yönetim düzeyinde başlamaktadır. Verimlilik stratejileri; çok yüksek maliyetli ve uzun zamanda sonuç veren emek yatırımlarının yanında daha iyi bir yönetim uygulamasıyla da mümkün olmaktadır. Yönetim uygulamasının geliştirilmesi genelde ucuzdur ve birçok durumda harcanandan çok daha fazla ekonomik fayda sağlayabilmektedir¹³¹.

Bir zaman süreci içerisinde biçimlenmiş olan Japon yönetim anlatışı, Japon geleneklerinden etkilenmiştir. Japon tarih ve kültürü hakkında bir fikre sahip olmadıkça, Japon yönetim biçiminin kendine özgü niteliklerini tümüyle anlamak olanaksızdır¹³².

II. Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik

Toplam kalite kontrolünün amaçları arasında; işletme maliyetini azaltma; ıskarta, işçilik ve malzeme kalıplarında azalma, işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi gibi faktörler sıralanabilmektedir¹³³.

Japon Endüstri Standartları'na (Z8101-198) göre kalite kontrol "müşterinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürün ve hizmetleri ekonomik olarak üretme sistemi"dir. Kalite kontrolün sonuç alıcı biçimde uygulanması, üst yöneticiler, müdürler, amirler, işçiler dahil olmak üzere şirketteki herkesin şirketin pazar araştırma ve geliştirme, ürün planlama, tasarım üretim planlama, satın alma, satış, imalat, satış sonrası hizmetler, muhasebe, personel eğitim gibi tüm faaliyet alanlarında işbirliğini gerektirir. Bu şekilde gerçekleşen kalite kontrole şirket çapında kalite kontrol veya toplam kalite kontrol (TKK) denir. Şirket stratejisi olan Toplam Kalite Kontrolü (TKK), öncelikle "insan"la

¹³¹ PROKOPENKO, J.,a.g.e.,s.251.

¹³² DİCLE, A.,a.g.e., s.9.

¹³³ KOBU, B.,a.g.e.,s.465.

ilgilidir. Onun net sonuçları daha üretken işçiler, daha verimli yöneticiler, iyileştirilmiş iletişim ve daha sonuç alıcı örgütlenmedir. Verimlilik kavramı, çıktının, girdinin ve sürecin kalitesine bağlanmaktadır¹³⁴.

Yoshikazu Tsuda tarafından Japon kalite kontrol sisteminin özellikleri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır¹³⁵. Bir üretim sürecinde, kalitedeki ve üretim miktarındaki değişim arasında 8 tür ilişki mümkündür;

1. Üretim miktarı artarken, kalite de artar.
2. Üretim miktarı artarken, kalite de aynı kalır.
3. Üretim miktarı aynı kalırken, kalite artar.
4. Üretim miktarı artarken, kalite düşer.
5. Üretim miktarı azalırken, kalite artar.
6. Üretim miktarı aynı kalırken, kalite düşer.
7. Üretim miktarı azalırken, kalite aynı kalır.
8. Üretim miktarı azalırken, kalite düşer.

1, 2 ve 3. durumda verimliliğin arttığı, 6,7 ve 8. durumunda verimliliğin azaldığı açıktır. Fakat 4 ve 5. durumda verimliliğin artıp artmadığı belli değildir.

Verimlilik ve kalite arasındaki ilişki formüle edilmiştir.

$$\text{Üretim Maliyeti} = \frac{\text{Toplam Etkili Girdi Miktarı (TEGM) (Parasal olarak)}}{\text{Kalite düzeyini tatmin eden ürünlerin toplam miktarı}}$$

T.E.G.M = Toplam girdi miktarı - Müşteri tarafından kabil edilmeyecek çok hızlı yıpranma değeri

¹³⁴ PROKOPENKO, J., a.g.e., s.5.

¹³⁵ a.g.e., s.221.

Rafael Aguaya kalite eksikliğinin maliyeti için şunları söylemektedir¹³⁶.

Japon üreticiler şartnamede belirtilenden daha yüksek kalite kullanıyorlardı. Neden satılması için gerekli olan kaliteden daha fazlasını kullanıyorlardı? Çünkü metodları ve üretimi sürekli geliştirerek maliyetlerini düşürüyor ve müşteriye daha iyi hizmet veriyorlardı. Müşteriler sıradaydı ve onların ürünlerini bekliyorlardı.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatminine bağlı olarak satışlar da artacaktır. Verimliliği; üretilen malların verimliliği değil, satılabilen malların verimliliği üzerinden değerlendirmek gerekmektedir.

Deming, istatistiksel proses kontrolünün yaratıcısı ve baş müridlerinden birisidir. Bu teknik sürekli olarak mallarda ve hizmetlerde kalitenin yükseltilmesidir. Bazı şirketlerde, kalite kontrolün üretim hattının sonundaki, en son hale gelmiş mamülün kontrolü ve kusurlu olanı düzeltmek veya atmak şeklindedir. Deming, bunun çok pahalı olduğunu, hem kronik problemleri hem de metodları sürekli olarak iyileştirmeyi sağlamak için, tüm montaj hattı boyunca projenin tümünün kontrol edilmesinin gerekli olduğunu önermektedir¹³⁷.

Deming, II.Dünya Savaşını izleyen dönemlerde, girdiği Japon imalat firmalarında, uluslararası bir önem kazandı. O kaliteyi iyileştirme çalışmalarında çok başarılıydı. Japonlar'da onun yönetim felsefesiyle yeniden doğuşu yaşadılar. Deming, II.Dünya Savaşı'ndan sonra, kalitenin geliştirilmesi konusunda yardım ederken, imalatçılar ise üretimi artırmanın yollarını arıyorlardı. Kalite yerine tercih edilen miktar artırma çabaları, uluslararası rekabette A.B.D.'nin düşüşüne neden olmuştur. Deming'in felsefesi, organizasyon anlayışının yerine getirilmesine, işçiyi tanımaya ve performans değerlendirilmesine dayanmaktadır¹³⁸.

¹³⁶ AGUAYA, Rafael, **Dr.Deming**, İstanbul: Form Yayınları, 1994, s.53

¹³⁷ NULTY, Peter, "The National Business Hall of Fame", **Fortune**, (4 April 1994), Vol.129, Issue 7, p.118.

¹³⁸ CARSON, Paula Philips, "Deming Versus Traditional Management Theorists on Goal Setting: Can Both be Right", **Business Horizons**, (Sep/Oct.1993), Vol36, Issue 5.p.79.

Fortune dergisinde Deming için; “92 yaşındaki Mr. Kalite, bir parça bile yavaşlamamıştı. Her zamankinden çok daha insan onu dinliyordu” diye yazmıştır¹³⁹.

Toplam Kalite Yönetiminin ana fikirlerinden bazıları; uzun dönemli planlama, müşteriye dönük tutum, tepe yönetiminin ilgisi, sistem yaklaşımı, uygun personel yerleştirme, işçinin sisteme katılması, ölçme ve haberleşme sisteminin gelişmesi ve işçi-işveren arasındaki ilişkilerin sürekli geliştirilmesidir. Kalite anlayışı, sorumluluğu kalite kontrol bölümlerinden üst yönetime taşımıştır. Suçlanan işçilerden icra edenlere daha çok sorumluluk yükler hale getirmiştir. Toplam Kalite Yönetimi kalite anlayışı; ürün dizaynı, teknoloji seçimi, proses dizaynı, kalite konulu eğitim, tüm işçilerin katılımı, ilişkilerin artırılması ve geliştirilmesi, müşterilerin istek ve ihtiyaçları üzerine farklı bir vurgu getirmiştir¹⁴⁰.

Black Enterprise dergisinde şöyle denmektedir¹⁴¹:

Yönetim, kaliteyi yerine getirmenin daha fazla maliyeti olduğuna inanarak yanlış yola yönelmiştir. Ama gerçekten Japonlar, Amerikalı'lara göre, daha az parayla daha iyi stereo sistemler üretip daha iyi araba satıyorlar. Bu günlerde bunun ne anlama geldiğini bilenler, kaliteli bir ürünün mümkün olan en az maliyetle sağlandığını bilir. Gerçekten kaliteli ürünler üretmek daha az maliyet oluşturur. Şirketlerin toplam satışlarının büyük bir yüzdesi, tamirler, tekrar çalışır duruma getirme, hurdaya atılmanın maliyeti, geri dönen mallar, garanti bedelinin ödenmesinin maliyeti ve müşteri kaybının maliyeti oluşturur.

Toplumların değişmesine paralel olarak; üretim, yönetim ve organizasyonlarda, “kültürel değişimden söz edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, Esnek Üretim Sistemleri gibi, Tam zamanında Üretim Yönetimi de kültürel dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik kavramlardan birisidir¹⁴².

¹³⁹ TETZELI, Rick, “A Day in The Life of Ed Deming”, *Fortune*,(1 November 1994), Vol.129, Issue 7, p.118.

¹⁴⁰ NEVES, Joao.S, “The Buldrige Award Framework for Teaching Total Quality Management”, *Journal of Education for Business*,(Nov/Dec. 1993), Vol.69, Issue 2,p.284.

¹⁴¹ “Demystifying What Quality Means”, *Black Enterprise*,(Jun 1992), Vol.22, Issue 11,p.284.

¹⁴² BAŞ, İ.Melih, a.g.e., s.109-110.

III. Tam Zamanında Üretim (JIT) Yönetimi ve Verimlilik

Tam zamanında üretim yöntemi, gerekli birimlerin, gerekli miktarda ve gerekli zamanda üretilmesidir. “Gereklilik” burada işletmenin farklı öncelikleri ve sorumlulukları gözönünde tutularak hesaplanmalıdır¹⁴³. Tam Zamanında Üretim Yöntemi; yüksek düzeyde stokların saklamış olduğu, dizayn hatalarını, kötü işçiliği, yüksek ıskarta oranı vb. sorunları örtmektedir.

Japonlar, doğanın sağladığı kısıtlı imkanların onlarda yapmış olduğu değişiklikler nedeniyle tam zamanında üretim yöntemine varmakta zorlanmamışlardır. Japonlar, gerektiğinden fazla üretip atmayı veya gerektiğinden fazla doğayı sömürmeyi kültürlerinin bir gereği olarak uygun görmemektedirler.

Güvenç’in aktardığı olay bu duruma güzel bir örnek olacaktır¹⁴⁴.

Japonlar, bu kadar ormanı ne yaparlar ?
 “Ne yapmazlar ki ! “ de denilebilir. İki genel kural dikkati çeker : Kesip yakmazlar Kışın titremek pahasına da olsa,- ve keçiyeye yedirmezler. İlk Amerikan Elçisi’nin bahçesinde tek bir süt keçisi beslemesi bile ulusal sorun olmuş: izin vermemişler ! Yeşil örtü öylesine korunmuş ki toprak erozyonu olmaz : bu yüzden kültür katmanları tozlu yapraklar arasında kalmaz, ışıldar.

Karcıoğlu’da bu yaklaşıma şöyle katılmaktadır. Küresel rekabette JIT(Just-in-time) felsefesini ileri süren Japonların iktisadi etkisi, yüksek derecede düzenli kültürü, doğal kaynakların kıtlığı, uzun süreli görüş açısı ve son kötü savaş deneyimleri gibi değişkenlerin etkisiyle oluştuğu vurgulanmaktadır¹⁴⁵.

¹⁴³ PROKOPENKO, J., a.g.e.,s.163.

¹⁴⁴ GÜVENÇ B.,Japon Kültürü, ,s 31-32.

¹⁴⁵ KARCIOĞLU, Reşat, “JIT Sisteminin Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Sistemlerine Etkisi”, Verimlilik Dergisi, (Nisan 1993), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, s.96.

Stok kontrolünde Tam Zamanında Üretim yönteminin uygulanması; kalite, verimlilik, işçilik vb. maliyet unsurlarını da dolaylı yoldan etkilemektedir¹⁴⁶.

Tam zamanında üretim'in (JIT) anlamı, üretim sürecindeki maliyetlerin azaltılması yolu ile kuruluşun toplam verimliliğini artırmaktır¹⁴⁷. Tam zamanında üretim yöntemi 1970'lerde Toyota Firması tarafından geliştirilip uygulanmaya başlanmıştır¹⁴⁸. Tam Zamanında Üretim (JIT) sisteminin başarıyla uygulanması; örgütsel yapıya ve üretim yapısına bağlıdır¹⁴⁹.

Tam Zamanında Üretim (JIT) Japon kültürünün etkisiyle oluşmasına rağmen sistemin farklı ülkelerin; gelişmişlik düzeyi, kültür ekonomi vb. gibi değişkenleri karşısındaki sonuçları düşünüldüğünde modelin evrensel unsurlar içerdiği noktasına varılmıştır¹⁵⁰.

IV. Kaizen Kavramı ve Yönetimi

Masaaki İmai, Japonya'nın Rekabetteki başarısının anahtarı olarak "Kaizen" yönetimini göstermektedir.

Kaizen kelimesinin Japonca'daki karşılığı "iyileştirme" demektir. Kaizen kavramı, Batılılarla Japon yönetim yaklaşımlarının farklarını ortaya koyduğu iddia edilmektedir. Sürekli iyileştirme, yönetimden çalışanlara kadar herkesin

¹⁴⁶ KOBU, B., a.g.e., s.311.

¹⁴⁷ ACAR, Nesime, **Tam Zamanında Üretim**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1995, s.4.

¹⁴⁸ TÜTEK, Hülya-ÖNCÜ, Semra, "JIT Felsefesinin İşletme Fonksiyonları ve Verimlilik Üzerindeki etkileri", **Verimlilik Dergisi**, (Nisan 1992), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, s 82.

¹⁴⁹ ŞAHİN, Mehmet-EREN, Gülten, "İşletmelerde Sıfır Stokla Çalışma Sistemi" **Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, (Haziran 1994), C.1, S.1, passim.

¹⁵⁰ ACAR, Nesime, ÇAPÇI Semra, **Tam Zamanında Üretim Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, S.578, 1996, s.15.

benimsemesiyle gerçekleşmektedir. Şirket başarısının şartı olarak; kalite, maliyet; miktar ve teslim taleplerindeki sürekli iyileştirmeler gösterilmektedir.

Amerikan şirketleri gelişen teknoloji, tümüyle işletmeye uygular. Bu nedenle değişim sıçramalıdır. Japon şirketleri ise gelişen teknoloji, küçük düzeltmeler ile işletmeye uygular. Japon şirketlerindeki bu uygulama sürekli iyileştirme olarak tanımlanır.

Kaizen'e yönetim açısından bakıldığında iki ana unsurdan bahsedilmektedir; Koruma ve iyileştirme. Koruma, teknoloji, yönetim ve işleyişlerle ilgili mevcut standartların sürdürülmesine dönük faaliyetleri anlatır. İyileştirme ise; mevcut standartların iyileştirmesine yönelik faaliyetleri kapsar¹⁵¹.

Japonya'da değişim, aynı zamanda bir yaşam tarzı olarak algılanmaktadır. Değişim bir kaç şekilde anlaşılabilir. Örneğin; kademeli değişim veya ani değişim gibi. Japonyada her iki değişimi de gözleyebiliyorken batı yaşam tarzında kademeli değişimi görmek pek mümkün olmamaktadır. Japonların ve Batıların kademeli değişime ve ani değişime yaklaşımındaki farklılıkların değer sistemlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ani değişimler herkes tarafından kolayca kavranır ve insanlar genellikle bu tür değişikliklerden hoşlanmaktadırlar. Bu genel olarak her yerde böyle olmaktadır. Ancak kademeli değişim veya sürekli iyileştirme, Japon fabrikalarının her an yaşadığı bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kaizen şemsiyesi altında şu kavramlar bulunmaktadır¹⁵².

- Müşteri yönetimi,
- Toplam Kalite Kontrol,
- Robot kullanımı,
- Kalite Kontrol Çemberleri,
- Öneri Sistemi,

¹⁵¹ İMAİ, Masaaki, **Kaizen**, İstanbul: Onk Yayınevi, Brisa Lastik San. ve Tic. A.Ş., 1995,s.passim.

¹⁵²İMAİ, M., a.g.e.s.4.

- Otomasyon,
- İşyerinde disiplin,
- Toplam Verimli Bakım,
- Kamban,
- Kalite İyileştirme,
- Tam Zamanında Üretim,
- Sıfır Hata,
- Küçük grup faaliyetleri,
- İşçi-Yönetim işbirliği,
- Verimlilik iyileştirme,
- Yeni Ürün Geliştirilmesi.

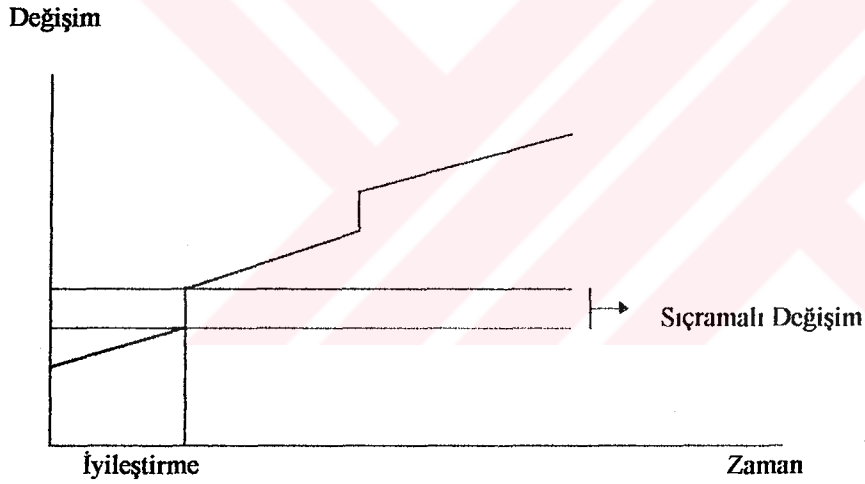
İyileştirmenin sürekli olması gerektiği inancı, Japon kültüründe kökleşmiştir. Eski bir Japon atasözü “Kişi üç gün ortalıkta görünmezse, döndüğünde ondaki değişiklikleri görmek için arkadaşları iyice bakmalıdır” der. Kişinin bu üç günde mutlaka değişmiş olacağına inanıldığından, çevresindekilerin dikkat sarfederek ondaki değişikliğin ne olduğunu anlayabilmesi beklenmektedir.

II. Dünya Savaşı’ndan sonra bir çok Japon şirketi en başından başlamak zorunda kaldığından, işçiler ve yöneticiler her gün yeni zorluklarla karşılaşmışlardır. Her gün ileriye doğru küçük de olsa bir adım atmak gerekmektedir. Ayakta kalabilmek için sürekli ilerlemenin gerekli olduğu bu seçici ortamda, Japon kültürü taşıdığı özelliklerle şanslı bir konumda olmaktadır.

Şirketler üzerinde yapılan araştırmalarda; yeni bir teknolojinin aktarılmasından sonra üretim artmakta, verimlilik artmakta, kalite artmakta v.b.dir. Ancak zamanla sistem bulunduğu noktada, aynı termodinamik yarasında olduğu gibi sürekli düzensizliğe doğru kaymaktadır. Sistemde çok küçük olarak ortaya çıkan sorunlar zamanla önemli sorunlar haline gelmektedir. Böyle bir sistemi, sistem yaklaşımıyla sürekli denge halinde tutabilmek için sisteme müdahale etmek gerekmektedir. Bir Amerikan şirketi ile Japon şirketi arasındaki fark burada belirtmeye başlamaktadır. Amerikan şirketleri, topyekün bir değişimin ardından bir çaba içerisinde olmazken,

Japon şirketleri küçük değişikliklerle sistemi sürekli olarak iyileştirmeye yönelmektedirler. Aynı zamanda Japon şirketleri, sıçramalı sayılabilecek değişiklikler de yapmaktadırlar. Bu durum; Amerikan ve Japon şirketlerini gezen gözlemcilerin Japon şirketlerinin nispeten eski olan teknolojileri ile nasıl oluyorda yeni teknolojilerle çalışan Amerikan şirketlerine göre daha başarılı oluyorlar ? sorusuna da cevap olmaktadır.

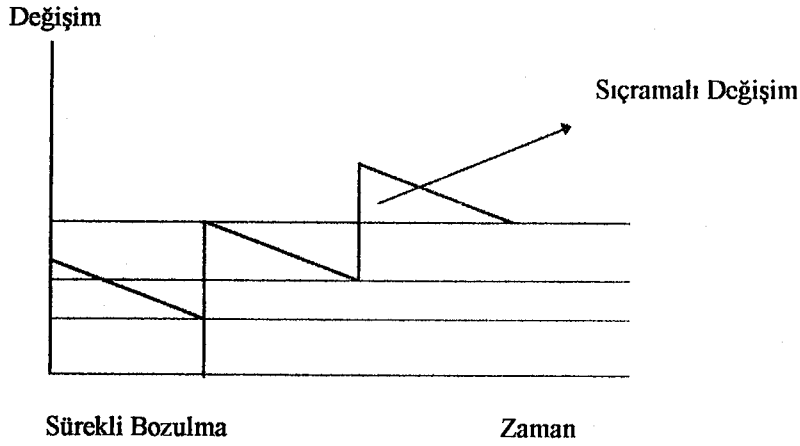
Bir Amerikan şirketi ile bir Japon şirketi arasındaki değişim grafiği düşünüldüğünde aradaki fark daha iyi anlaşılacaktır¹⁵³.



Japon Şirketi

Şekil 3.1 Kaizen Grafiği

¹⁵³ İMAİ, M.,s.5.



Amerikan Şirketi

Şekil 3.2 Kaizen Grafiği

Japonlar, “Kaizen”i bir yaşam tarzı olarak görüyorlar ve 1950’lerin sonundan, 1960’ların başına kadar W. E.Deming ve J.M.Juran gibi uzmanların bu görüşün yerleşmesinde etkili olduğunu ifade ediyorlar¹⁵⁴. Juran ise asıl başarının Japon yöneticileri olduğunu ifade etmektedir¹⁵⁵.

Kaizen uygulamasıyla yönetim, verimlilikteki artışa rağmen, aynı sayıda işçiyi istihdam ederek, üretimi artmakta ve işçinin yönetime duyduğu güven sayesinde, tam zamanında üretimi, değişik modellerdeki ürünlerin, aynı üretim altında üretilmesini başarıyla sağlayabilmektedir.

¹⁵⁴ İMAİ, M., a.g.e, passim.

¹⁵⁵ JURAN, J.M., “Japonlar Kalite Rönesansını Nasıl Yakaladı”, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, Temmuz 1995, Yıl 7, Sayı 79, s. 14-22.

V. Z Kuramı ve Yönetim Anlayışı

Mc Gregor, Taylor ve Fayol'un klasik yönetim kuramına "X" kuramı deyip, şiddetle eleştirdiği bu kuramın karşısına "Y" kuramı diye ifade ettiği anlayışı getirmiştir¹⁵⁶.

Yönetimde neoklasik dönemde insan ilişkilerinde temel kabul edilebilecek kuramsal görüşler belirmiştir. Bu görüşler X ve Y kuramlarıdır. Bu tanımlamayı Mc Gregor yapmıştır. Mc Gregor Dr. Mayo'nun çalışmalarından etkilenmiş bir bilim adamıdır. Mc Gregor, Taylor ve Fayol'un yönetim anlayışına X kuramı adını vermiştir. Daha sonra bu kuramın karşısına Y kuramıyla geçmiştir.

Mc Gregor'a göre X kuramı şöyle betimlenebilmektedir¹⁵⁷:

1. İnsanlar işi sevmez, çalıştırılmak için cezalandırılmalıdır.
2. İnsan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, güvenliğe olan tutkusu fazladır.
3. Kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder.
4. İnsan değişikliklerden hoşlanmaz, alışkanlıklarına bağlıdır.
5. İnsanların çok az yaratıcı yeteneği vardır.
6. İnsanlar zeki değildir, harekete geçirilmeleri için ödüllendirilmelidir.

Mc Gregor bu düşünce tarzının insanı robot gibi gördüğünü, oysa, iş arkadaşlarını seven ve örgütünü benimseyen bir insanın daha verimli olabileceğini savunmuş ve Y kuramını ortaya atmıştır. Y kuramına göre:

1. İş, başarı ve tatmin kaynağıdır.
2. İnsanların örgüte bağlanması ve iş arkadaşlarını sevmesi mümkündür.
3. Amaçlara ulaşmada başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir.
4. İnsanlar sorumluluk sahibidirler.
5. İnsanların yetenek ve becerileri vardır ve bu özellikler ortaya çıkartılabilir.

¹⁵⁶ EREN, E., *Yönetim ve Organizasyon*, s.73.

¹⁵⁷ EREN, E., *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yatın Dağıtım A.Ş.,1989..s.35.

6. Günümüzde sanayi uzmanlaşmayı gerektirdiğinden becerilerin bir kısmından yararlanılmaktadır.

Bu düşünce, yöneticilerde beşeri ilişkiler akımını başlatmıştır.

Bu iki kavramın ardından William Quchi, Japon şirketlerine özgü olduğunu ifade ettiği Z kuramını ortaya atmıştır.

Quchi'ye göre, Z tipi organizasyonların temel özelliği, eşitlikçi, paranoik ortam oluşturmayan, otonom olarak çalışabileceği, karşılıklı güven ortamı sağlayabilen bir yöntem demektir¹⁵⁸.

Çalışma ortamındaki bu güven ortamı, sorumlulukların paylaşılmasını, bağlılığı ve verimliliği arttırmaktadır.

Z kuramı yedi ilke ile açıklanmaktadır.

1- Yaşam Boyu İstihdam

Japon Yönetim anlayışının temel özelliği olarak görülen “yaşam boyu istihdam” temellerini Japon aile hayatına bakışından almıştır. Şirket ile aile arasındaki özdeşleştirme sonucunda bu durum ortaya çıkmaktadır. Japon aile yapısında aileye giren bir insanın durumuyla, bir şirkete giren insanın durumu arasında benzerlik kurulmaktadır. Şirkete personel alımlarında şirketin en üst düzey yöneticileri bizzat ilgilenirler. İşe alınan kişiyi aileye katılan biri gibi karşılarlar¹⁵⁹.

¹⁵⁸ QUCHI, William G., çev: Yakut Güneri, *Teori Z*, İstanbul: İlgı Yayınevi, 1990, s.71

¹⁵⁹ MURATA, Kazuo-Harrison, A., *How To Make Japanese Management Methods Work in the West (Japon Yönetim Teknikleri Batıda Nasıl Uygulanır)*, İstanbul: Rota Yayınevi, 1995, s.22.

Personel alımı orta lise ve üniversite mezunları arasından başarılı olanları seçmek şeklindedir. İyi bir okuldan mezun olmak önemlidir. İşe başlayan bir kişi için uzun vadeli bir kariyer yolu açıktır. Bu yolda ilerlemek rekabeti gerektirir.

Bu uygulama aslında şirketlere ekonomik kriz dönemlerinde büyük yüklerde getirmektedir. Bunun için bazı çözüm yollarına gitmişlerdir. Bunlar şöyle sıralanabilir.

a) Geçici işçi uygulaması vardır ve bu işçiler 25-30 yaşlarına kadar istihdam edilen kadınlardır. Kadınlar evlenmeleri sonucunda işten ayrılmaktadırlar. Geçici işçilerin bir başka grubunu da emekliler oluşturmaktadır.

Yaşam boyu istihdam yönetici adayları ve kalifiye iş görenleri içeren toplam çalışanların %35'ini kapsamaktadır. Ayrıca istihdam ömür boyu değil emeklilik yaşı olan 55'e kadardır.

b) Şirketler bazen de çalışanlarını daha az bir ücretle bağlı şirketlere veya müteahhit firmalara göndermektedir.

c) Bunun dışında iş saatlerinin azaltılması, ücretlerin düşürülmesi, gönüllü ücretsiz izinler ve ikramiyelerin azaltılması veya ödenmemesi uygulamalarıyla şirketlerine ekonomik durgunluk dönemlerinde katkı sağlamaktadırlar.

“Ömür Boyu İstihdam” tartışılrsa da, Japonlar bu yaklaşımın, çalışanların işe sahiplenmesini ve şirketle bütünleşmesini sağlayarak, verimliliği artırdığına inanmaktadırlar.

2- Yavaş Değerleme ve Terfi

İşe alınan personel bizdeki usta çırak ilişkisine benzer bir anlayışla yavaş değerlendirme ve terfi uygulamasına girmektedir. Yeni personel ile ustası arasındaki ilişki kültür ve geleneklerindeki “on” (iyilik-yükümlülük) kavramından gelmektedir.

Samurai değer sisteminde üstler astlarına iyilik yapmalıdır. İyilik yapmak, üst bir görevde olmanın bir gereğidir. Üstler, astlarına iyilik yapmakla daha büyük önem kazanırlar.

Astlarının gördüğü iyiliğe sürekli karşılık vermeleri görevlerinin gereğidir. Karşı ödeme yöntemi belirlenmemiş ve üstün taktirine bırakılmış olduğundan, astların bu belirsizlik içersinde sürekli olarak çabalamaları gerekmektedir.

Bu iyilik-yükümlülük- karşı ödeme düşünce ve uygulaması “on” olarak bilinir¹⁶⁰.

Şirkette bireysel başarıdan ziyade grup başarılarından söz edilmektedir. Bireysel başarıları ön plana çıkarmak gruptan dışlanmayı beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle kişisel başarılar ortaya çıkarılmamaktadır.

Son yıllarda liyakat sistemine önem vermeye ve biçimsel başarı değerlendirme yöntemlerini uygulamaya başlamışlardır.

Terfi olayında üniversite eğitimi ve şirkete giriş yılı önem taşımaktadır. Kısmi şefliği için birkaç yılı şef yardımcılığında geçen 10-12 yıl gereklidir. Bölüm başkanlığı için, Başkan yardımcılığında geçen bir kaç yıllla birlikte 20-25 yıl gerekmektedir.

Terfi süresi, ABD ve Avrupa ülkelerine göre oldukça uzun bir süreyi kapsamaktadır.

3- Uzmanlaşmış Mesleki Gelişme

Japon şirketlerinde yeni alınan işgörenler bölümler arasında ve hatta şubeler arasında dolaştırılarak rotasyona tabi tutulmaktadır. Bir yöneticiden uzman olmasından çok, şirketin her fonksiyonu hakkında az çok bilgisi olması beklenmektedir. Yaşam boyu istihdam çerçevesi içinde uygulanan bu kariyer sistemi Japonya'nın paternalistik (İşçi-işveren ilişkilerinin, bir aile yaşamındaki gibi karşılıklı saygı ve sevgi ile otoriteye bağlı kurallar çerçevesinde yürütülmesi gerektiğini savunan

¹⁶⁰ DİCLE, A.,a.g.e., s.24.

görüŖ) personel sisteminin bir baŖka önemli unsuru olarak görölmektedir. İŖ tanımlamaları ve örgüt Ŗemaları belirgin olmayıp, Japon personel uygulamaları iŖten çok insana dayandırılmaktadır.

4- MüŖterek Karar Verme

Japon örgüt sisteminde grup bilincinin hakim olmasının bir sonucu olarak, müŖterek karar verme anlayıŖı hakim olmaktadır.

Bunun oluŖturulması için üst düzey yöneticilerle iŖgörenler arasında eŖitlięe dayalı bir atmosfer yaratılmaya çalıŖılmakta ve eŖitlik övölmektedir.

Japon örgütlerinde, ABD ve Avrupa'daki örgütlerin aksine kararlar tüm çalıŖanların görüŖleri alınarak yapılmaktadır.

5- MüŖterek Sorumluluk

MüŖterek sorumluluk, müŖterek karar verme mekanizmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Kararlar bir grup tarafından alındığından sorumluluğun bireysel yanı kalmamaktadır. Bunun sonucu olarak sorumluluk grup kararını alan herkesi eŖit Ŗekilde bağlamaktadır.

ABD ve Avrupa'da ise yetki ve sorumluluklar görev tanımlarıyla belirlenmektedir.

6- Örtölü Kontrol Mekanizması

Batı Avrupa ve ABD'deki örgütlerde yöneticilerin kontrol yetkisi açıkça belirlidir. Japonya'da ise müŖterek karar verme ve müŖterek sorumluluk ortamı içersinde kendiliğinden oluŖan üstü örtölü bir kontrol mekanizması oluŖmaktadır.

7- Bütünlük Kavramı

Japon örgütlerinde yöneticiler, her işgörenin kişisel yaşamı ve ailesi ile çok yakından ilgilenmektedirler. Şirket genişletilmiş bir aile olarak algılanmaktadır.

Japonya'da bireylerin kültürel yakınlığı, uyumluluk, açıklık, aldatılma korkusunun olmaması, adil ve yavaş değerlendirme; kader birliği, güven ve anlayış atmosferinde, bütünlük duygusu içinde birbirlerine bağlanmaktadır.

Z tipi organizasyonların, kültürün de etkisinde oluşan, bu saydığımız kuramsallaşmış özelliklerin olumsuz yanlarını değiştirmek, oldukça güç olmaktadır. Z tipi bir kuruluştaki değerler köklü olarak yerleştiği ve tutarlı inançlara dönüştüğü için, davranışları değiştirmenin tek yolu, kültürü değiştirmekten geçmektedir. Bu durum Z tipi şirketlerin esnekliğini yitirmesine neden olmasına rağmen, yönetim işlemlerinde bir değişiklik olduğunda çok hızlı bir uyum göstermektedir¹⁶¹.

VI. Japon Sisteminin Karşılaştırılması

Japon sistemine şirket kapitalizmi olarak bakılırken, kapitalist ülkelerdeki kapitalizmin uygulamadaki durumu için, kapitalist kapitalizm tanımı kullanılmaktadır.

Şirket Kapitalizmi : Japonya'daki sistem "şirket kapitalizmi" olarak tanımlanmaktadır. Bu sistemde işçiye bir mal gözüyle değil değer yaratıcı insan olarak bakılmaktadır. İşçi-işveren, verimliliği artırıcı bir işbirliği içerisinde hareket etmektedir. Çalışanlar eğitimlerini ve yeteneklerini geliştirerek kurum amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar¹⁶².

¹⁶¹ QUCHI, W.G,a.g.e, s.78.

¹⁶² SUIÇMEZ, Halit, "Japon Verimlilik Hareketi", *Verimlilik Dergisi*,(Nisan 1991), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, s.61

Japonya'da üretim sürecinde; temel ilişki yönetici ile işçi arasında olmaktadır. ABD ve Avrupa'da ise Paydaş ve yönetici arasında olmaktadır. Şirketin amacı mevcut koşullara uyum sağlamak şeklinde olmaktadır. Stratejiler uzun dönemli belirlenmektedir. Başkanlar işçilerin temsilcisi olmakta, karar alma, alt düzeyde gerçekleşmektedir. Sendikalar kuramsal düzeyde bulunmaktadır. İşveren işçilere mevcudiyet sebepleri olarak bakmaktadır. Ekonomik durgunluk dönemlerinde önem sırasına göre şirketlerde şu önlemler alınmaktadır.¹⁶³

1. Kar payı kesilir.
2. Ücret kesilir.
3. İşçi azaltımı gerçekleştirilir.

Şirket karlarına yatırım kaynağı gözüyle bakmaktadır.

Kapitalist Kapitalizm (ABD. İngiltere) : ABD'de bu sistemde kurumun sahibi paydaş olmaktadır. Şirketin amacı kar sağlamaktır. Şirket stratejilerini kısa dönemler için yapmaktadır. Başkanı, işadamı seçmektedir. Karar alma üst düzeyde gerçekleşmektedir. Endüstri sendikacılığı mevcuttur. Durgunluk halinde sırasıyla şu önlemleri almaktadırlar.¹⁶⁴

1. İşçi azaltma.
2. Kar kısıntısı.

İşçiye gelişmenin kaynağı gözüyle değil, bir tek becerisinden yararlanan kişi gözüyle bakılmaktadır. Karlar ise dağıtılmaktadır.

¹⁶³ SUIÇMEZ, H., a.g.e.,s.61.

¹⁶⁴ a.g.e, s.62

İngiltere’de sistem “popüler kapitalizm” olarak adlandırılmaktadır.¹⁶⁵

Japonlar doğal koşulların sınırlılığı altında, kendi olanaklarını sınırlandırarak doğa ile uyum içine girebilmeyi başarmış bir toplumdur. Bunu yaparken hedef, toplumu oluşturan bireyleri korumaktır. Bir şekilde kıt koşullarda bazı bireyler şanslı olabilirler. Oysa Japon insanı bir grubun üyesi olma düşüncesiyle hareket etmektedir. Japonlara göre toplum olduğu sürece birey olacaktır. Japon toplumuna özgü kamikazeler bu olguya örnek gösterilmektedir.

¹⁶⁵ SUIÇMEZ, H., a.g.e.,s.62.

4. SONUÇ

Ekonomik başarıya ulaşmada yönetim işlevinin kültüre etkisi üzerinde durulmuş ve kültürün verimliliğe olan etkisine Japon örneği ile ulaşılmaya çalışılmıştır.

Verimli davranış biçimi, Japon kültürünün bir parçasıdır. Bu özellik Japon toplumuna binlerce yıl öncesinden kalmıştır.

Bazı canlılar değişen doğa koşullarına karşı başlangıçta var olan özelliklerinden dolayı bir üstünlük kurarlar. Japon toplumunun gelişen teknoloji ve ekonomik ortamda üstünlük kurması da kültürel yapısı içindeki verimli davranış biçimiyle olmuştur. Bu tanımlı ekolojiden bir örnekle açıklamak yerinde olacaktır.

Avrupa'da bir sanayi kentinde beyaz renkte gövdesi olan ağaçlar üzerinde beyaz kelebekler bulunmaktaydı. Yıllar içinde ağaçlar sanayi kirliliği nedeniyle kararmaya başlayınca beyaz kelebekler kuşlara daha fazla yem olmaya başlamışlardır. Fakat başlangıçta milyonda birkaç siyah kelebek oluşmaktaydı. Ağaç gövdelerindeki böylesi bir renk değişiminde bu birkaç düzine siyah kelebek çoğalma şansına sahip olurken beyaz kelebeklerin sayısı milyonda birkaç taneye düşmüştür. Buradan da anlaşılacağı gibi var olan bir özelliğin değişen koşullar sonucunda avantaj sağladığını görmekteyiz. Diğer bir deyişle, burada bir adaptasyon yoktur. Sadece mevcut özelliğin, değişen koşullar nedeniyle ön plana çıkması söz konusudur.

Japon verimlilik hareketinde de durum böyle olmuştur. Japon toplumunda, kültürlerinin bir parçası olan verimlilik, özelliği bulunmaktaydı. Ancak II. Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen sanayi ile bu özellikler ön plana çıkmıştır.

Örneğin bir fabrikada birbirlerine parça veren 5 tezgah dan her birinin verimliliğinin % 95 gibi yüksek bir değerde olduğunu varsayalım. Böyle bir durumda dahi verimlilik % 77 lere düşmektedir. Diğer bir deyişle bir sanayi kuruluşunda

verimlilik çok daha hassas noktaya gelmiştir. Günümüz endüstrisinde yaşanan ağır rekabetçi ortamda olmazsa olmaz koşulu olan verimlilik anahtar bir role sahiptir. Kültürünün önemli bir parçası verimlilik olan bir toplum böyle bir değişim içinde çok şanslı olacaktır. Japonların, tam zamanında üretim, toplam kalite ve top yekün verimli bakım noktasına da getiren onların bu özelliğidir.

Easter adası örneğinde olduğu gibi; onları son ağacı kesmeye götüren sebep neydi? Diğer taraftan Japonları bahçesinde keçi besleyen Amerikan Elçisine tavır almaya iten kültürel davranış nereden kaynaklanıyordu ? Bunun cevabını onların kültürel özelliklerinde aramak gerekmektedir.

A.B.D., Batı Avrupa ve Türkiye’de bir çok yazar, Japon ekonomik başarısında, Japonları Japon yapan o kendine özgü kültürlerinin etkisi olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Japon başarısında çağdaş batının bilim, teknoloji ve düşünce biçimini de kendi kültürlerine uyumlaştırabilmeleri büyük rol oynamıştır.

Bir kaç büyük takımadaya sıkışmış Japon toplumunun antropolojik özelliklerinin, verimlilik kavramını özümsemiş bir toplum yarattığı gözlenmektedir.

Rekabette başarının yolu verimlilik köprüsünden geçmektedir. Bu köprünün bir yakasını Japon feodal kültür yapısı, öbür yakasını Japon’a özgü yönetim anlayışı (Z teorisi) oluşturmaktadır.

Feodal kültür yapısı, köprünün ortaya kadar olan kısmını oluştururken, Japon yönetim anlayışı diğer yakadan ortaya kadarki kısmı oluşturmakta ve verimlilik köprüsü bağlanmaktadır. Böylece başarıya giden yolda verimlilik köprüsü işler hale gelmektedir.

Japon toplumunu oluşturan ailede, Budizm’in, Shinto dininin ve Konfüçyüscü düşüncenin yoğurduğu din ve ahlak anlayışının, eğitim anlayışının ve bu kültür birikimini sağlayan tarihi özelliklerin, verimlilik köprüsünden geçen ekonomik

başarılarında büyük rol oynadığı görülmektedir. Feodal kültür yapısı ile, Japon yönetim anlayışının sentezi, bir verimlilik kültürü oluşturmaktadır.

Türkiye kendine model arayan bir ülkedir. Ülkemizde Japon modeli de birçok defalar gündeme gelmiş ve gelmektedir. Fakat, Türkiye'deki koşullar farklıdır. Japonya kalkınma öncesinde Türkiye'den çok farklı bir kültürel oluşuma sahip olmuş, farklı politik kurumsallaşma gelişmiş ve farklı bir sosyo-politik yapıya sahip olmuştur. Bu nedenle Japon modelinin aynen Türkiye'de uygulanması güç görünmektedir.

Japonya, başarıya sanıldığından çok daha uzun bir zamanda ulaşmıştır. İşçi-işveren ilişkilerinin Türkiye'den farklı olması, işe bağlılık hissini ancak o kültürden doğabileceği de gözönünde bulundurulmalıdır. Ancak, Japonlar'ın kendi ülkelerinin dışında kurdukları ve Japon yönetim anlayışını da birlikte götürdükleri şirketlerde; örneğin; kalite konusunda, başarılar sağlayabilmektedirler.

Bu da, Japon anlayışının bir dereceye kadar öğretilebilir ve uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Türkiye; kültürünü oluşturan ekonomik ve toplumsal özelliklerini aşmaya, globalleşen ekonomiye ayak uydurmaya, yaratıcı ve konuşan bir ülkede kişiliğini geliştirmeye çalışan, demokrasiye inanan, ekonominin tüm sektörlerinde insanların daha verimli çalışmalarını, kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlayan, verimliliği kültürünün bir parçası yapan bir ülke olmak zorundadır.

KAYNAKÇALAR

1. ACAR, Nesime - ÇAPÇI, Semra, Tam Zamanında Üretim Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları,1996.
2. ACAR, Nesime, Tam Zamanında Üretim, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2.b.1995.
3. AGUAYO, Rafael, Dr. Deming, İstanbul: Form Yayınları, 1994.
4. AKIN, Cihangir, “İşçi - İşveren İlişkilerinin Verimliliğe Etkisi ve Japon Örneği” II. Verimlilik Kongresi’ne Sunulan Bildiri, Ankara,1995.
5. ARKIŞ Nurdoğan, “Toplumsal Gelişmenin Ölçütü Verimlilik”, Bilim ve Teknik Dergisi (Mart 1995), S.328.
6. ATAAY, İ.Durak, İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, Ankara: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, 1987.
7. BAŞ,İ.Melih,“Verimlilik Ölçme Modelleri”, Verimlilik Dergisi (Şubat 1992) Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
8. Black Enterprise“Demystifying What Quality Means”, (Jun 1992), Vol.22 Issue 11.
9. CARSON, Paula Phillips, “Deming Versus Traditional Management Theorists on Goal Setting: Can Both Be Right?”Business Horizons (Sep/Oct 1993), Vol.36 Issue 5.
10. CEMALCILAR, İlhan ve ark., İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No : 3, 4.b., Eskişehir, 1994.
11. DARWIN, Charles, The Origin of Speies, NewYork: Collier Books, 1962.
12. DİCLE, Atilla, “Japon Yönetim Sistemi”, Kalite Kontrol Grupları Semineri, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, S.320, 1995.
13. DÖNMEZER, Sulhi, Sosyoloji, Ankara: Savaş Yayınları, 1984.
14. EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1993.

15. EREN, Erol, Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1989.
16. EJDER, Nazmiye, Kalkınma Anahtar Verimlilik, Ankara : Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, S.75,1995.
17. ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Davranış, 4.b., Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1994.
18. FEYYAT, Canan, "Toyota Ruhu", Hürriyet, 20 Ekim 1996.
19. FROMN Erich, İnsandaki Yıkıcılığın Kökenleri, Çev. Şükrü Alpagut, İstanbul: Payel Yayınevi, 1985.
20. GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz, "Teknoloji ve Verimlilik Kültürü ile Yükseköğretim Kurumları Arasındaki İlişkiler", İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, C.9, S.2, 1994.
21. GÜVENÇ, Bozkurt, İnsan ve Kültür, İstanbul: Remzi Kitapevi, 6.b., 1994.
22. GÜVENÇ, Bozkurt, Japon Kültürü, 5.b., Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995.
23. İMAİ, Masaaki, Kaizen, İstanbul: Onk Yayınevi, Brisa Lastik San. ve Tic. A.Ş., 1995.
24. KARCIOĞLU, Reşat, "JIT Sisteminin Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Sistemlerine Etkisi", Verimlilik Dergisi (Nisan 1993), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
25. KENNEDY, Paul, Yirmibirinci Yüzyıla Hazırlanırken, Çev. Fikret Üçcan, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995.
26. KOBU, Bülent, Üretim Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1993.
27. KOZLU, Cem, Türkiye Mucizesi İçin, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2.b., 1994.
28. KOZLU, Cem, Sogo Şoşa, İstanbul: Anadolu Matbaacılık, 1994.
29. KOZLU, Cem, Kurumsal Kültür, İstanbul: Bilkom Yayınları, 2.b. 1988.
30. KÖROĞLU, Kazım, İşletmelerde Verimlilik Ölçme - Değerlendirme Uygulamaları ve Rapor Sistemleri - K.Kurosawa Modeli, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, S.576.

31. **KÖROĞLU, Kazım, Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı Ve Kazukiyo Modeli, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, S.507, 1993.**
32. **KILIÇBAY, Ahmet, Politika ve Ekonomi, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1994.**
33. **KILIÇBAY, Ahmet, Türk Ekonomisi, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5.b., 1994.**
34. **LEVI- STRAUSS, Claude, Uluslararası Verimlilik Sempozyumu'nda Sunulan Bildiri, Tokyo, 1983.**
35. **MURATA, Kazuo - HARRİSON, Alan, How To Make Japanese Management Methods Work in the West (Japon Yönetim Teknikleri Batıda Nasıl Uygulanır), İstanbul: Rota Yayınevi, 1.b., 1995.**
36. **NAKAYAMA, İchiro, "Industrialization of Japan", Tokyo: Centre for East Asian Cultural Studies, 1963.**
37. **NEVES, Joao.S, "The Buldrige A Ward framework for Teaching Total Quality Management", Journal of Education for Business (Nov/Dec 1993), Vol.69, Issue 2.**
38. **NAİSBİLT, John, ABURDENE, Patricia, Megatrends 2000, Çev. Erdal Güven, İstanbul: Form Yayınları, 1990.**
39. **Nulty, Peter, "The National Business Hall of Fanie", Fortune (4 April 1994) Vol.129, Issue 7.**
40. **QUCHİ, William G., çev: Yakut Güneri, Teori Z, İstanbul: İlgı Yayınevi, 1990.**
41. **PELTEKOĞLU, F.Balta, "İşçi - İşveren ilişkileri - Ekip Oluşturmak ve Ekiplerle İletişim Kurmak", Verimlilik Dergisi (Nisan 1991).**
42. **PROKOPENKO, Joseph, Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı, Çev. O.Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, S.476, 1995.**
43. **RALOFF, Janet, "Robots To Retire Nuclear Bombs", Science News (May 2.1992), Vol.141.**
44. **RENDA, Yaprak, "Japon Mucizesi Gerçek mi?", Bilim ve Teknik Dergisi (Ekim 1996), S.347.**
45. **RENDA, Yaprak, "Easter'in Sonu", Bilim ve Teknik Dergisi Ekim 1995.**
46. **Sabah, 20 Ekim 1996.**

47. **SUIÇMEZ, Halit**, “Japon Verimlilik Hareketi”, Verimlilik Dergisi (Nisan 1991), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
48. **SOYSAL, Ataç**, Verimlilik Kültürünün Benimsetilmesi ve Yaygınlaştırılması Komisyon Raporu, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, S.436, 1991.
49. **ŞAHİN, Mehmet - Eren, Gülten**, “İşletmelerde Sıfır Stokla Çalışma Sistemi”, Açıköğretim Fakültesi Dergisi (Haziran 1994), C.1, S.1.
50. **TETZELİ, Rick**, “A Day in The Life of Ed Deming”, Fortune (1 November 1994)Vol.129, Issue 7, p.118.
51. **TINAR.M.Y.**, “Kurumsal Kültür - Örgütlerin Yönetiminde Görülmeyen El”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.5. S.1-2, 1990.
52. **Time**, “ A Nation in Search Of Itself ”, özel sayı,1 August 1983.
53. **TUNÇOKU, Mete**,”Japon Mucizesi”, Milliyet, 7 Mart 1980.
54. “Türkiye”, Ana Britanica, C.20.
55. “Türkiye” Büyük Larousse, C.17.
56. **TÜTEK, Hülya - ÖNCÜ, Semra**, “JIT Felsefesinin İşletme Fonksiyonları ve Verimlilik Üzerindeki Etkileri”, Verimlilik Dergisi (Nisan 1992), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
57. **TOSUN, Kemal**, “Kültürel Niteliklerimizin Örgütlenme Uygulamasına Etkileri”, Sevk ve İdare Dergisi (Ocak 1974), S.65.
58. **TOSUN, Kemal**, “Kültür ile Yönetim Arasındaki İlişki”, Sevk ve İdare Dergisi (Kasım 1971), S.39.
59. **UYGUR, Nermi**, Kültür Kuramı, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1984.
60. **VAROL, Muharrem**, “Örgüt Kültürü ve Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, S.1989/1.