

Oyun Teorisi Bağlamında Örgütsel Kültürün Kısıtlayıcı Ve Yapıcı Etkilerinin İncelenmesi

Çiğdem ÖZARI¹

Esra DEMİR EROL²

Bekir Emre KURTULMUŞ³

ÖZ

Bu çalışmada bir örgüt içerisinde bulunan kişilerin davranışlarını düzenleyen örgütsel kültür ile oyun teorisi birlikte sentezlenerek, örgüt kültürünün etkilerinin anlaşılmasını sağlayacak bir örnek vaka değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda örgüt kültürünün organizasyonlar üzerindeki etkisi oyun teorisi perspektifinden değerlendirilmiştir. Çalışmada kurgulanan oyun ile çeşitli durumlar içerisinde maksimum faydanın hem oyuncular hem de bütün için nasıl etki sağlayabileceği test edilmiştir. Yapılan bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgularda örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde ciddi etkilerinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Örgüt Kültürü, Oyun Teorisi, Nash Dengesi.*

The Restrictive And Constructive Effects Of Organizational Culture: A Game-Theoretic Approach

ABSTRACT

In this study, game theory and organizational culture that regulates the behavior of people in an organization are synthesized together, and a case study is constructed to examine the effects of organizational culture. In this context, the impact of organizational culture was evaluated from the perspective of game theory. With the constructed game, how the maximum benefit for different situations can affect both players individually and together is examined. The findings revealed that organizational culture has serious effects on employees.

Keywords: *Organization Culture, Game Theory, Nash Equilibrium.*

¹ Dr. Öğr. Üyesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonomi ve Finans bölümü, İstanbul Aydın Üniversitesi cigdemozari@aydin.edu.tr

² İstanbul Aydın Üniversitesi, Uluslararası İktisat (Mezun).

³ Dr. Öğr. Üyesi. Business Management and Social Sciences, Kuwait College of Science and Technology.

GİRİŞ

İnsanların birlikte çalışmaları sonucunda ortaya çıkan karmaşık durumların önüne geçebilmek, çalışma ortamında bütünlüğü ve uyumu sağlayabilmek için yönetim gereksinimi doğmuştur. Bu gereksinim sonucunda insan yönetimi olarak nitelendirilen “insan kaynakları” yönetimi kavramı oluşmuştur. Diğer taraftan bireyler, tek başlarına başaramadıklarını gerçekleştirebilmek amacıyla bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. Örgütlerin oluşturulabilmesi için üç ana bileşen gereklidir. Bu bileşenler; hedefler, fiziksel yapı ve çalışanlardır (Daft, Murphy ve Willmott, 2014). Kültür, günlük hayatın bir parçasıdır. Ancak kültür kavramıyla alakalı olarak literatürde birçok tanımlama mevcuttur. Literatür incelendiğinde farklı bilim dallarında farklı kültür kavramlarının tanımlandığı gözlemlenmiştir. Kültür, zekâsı ve eylem gücüyle insanların doğaya egemen olma yolunda ürettikleri her şeydir (Gökberk, 1997). Kültür, insanlara yapma zorunluluğunda hissettikleri şeylerin neler olduğu ve bu konularla ilgili olarak nasıl davranmaları gerektiği hususunda duygu ve sezgi kazandırmaktadır. Ancak kültür kavramı detaylı olarak incelendiğinde, çok geniş boyutlu ve çok anlamlı bir kavram olarak karşımıza çıkar (Çeçen, 1996; Güvenç, 1996). Dünya ülkelerinin genelinde kültür, inanç, değerler gibi kavramlar yazılı olmayan kurallardan oluşur. Hatta birçok ülkede yazılı olmamasına rağmen bu kavramlar neredeyse kanun niteliğinde olup yaptırım gücü vardır.

Hayatın her alanında tıpkı kültür gibi karşımıza çıkan bir başka kavram ise “oyun” kavramıdır. Hayatın her alanında bireyler diğer bireylerle birlikte çalışmakta ve yaşamakta olduğundan, aslında sürekli bir mücadele içerisinde oldukları varsayılabilir. Oyun kavramının içerisinde de karşılıklı mücadeleler söz konusu olduğundan, bireylerin sürekli bir oyunun parçası olduğu ifade edilebilir. Oyun teorisi ise getirilerin oyuncuların birbirleriyle olan stratejik etkileşimlerinden ortaya çıktığı durumları modelleyen uygulamalı matematiğin bir dalıdır (Baldani ve diğer., 1996 aktaran Özdamar, 2010:33-65). Matematikçiler açısından değerlendirildiğinde ise oyun teorisi; iki veya daha fazla rakibin belirli kurallar dâhilinde sahip olunan tüm veriler birleştirilerek karşılıklı olarak çelişen olasılıklar karşısında oyuncuların birbirlerine karşı en doğru stratejiyi belirleme yöntemi olarak tanımlanır (Özer, 2004:7). Özetle; oyun teorisi en az iki kişinin, bir mücadele ortamında, söz konusu mücadelenin olası

sonuçlarına ve bu sonuçların olası faydalarına bağlı olarak davranışlarını yönlendirmesini inceler ve değerlendirir.

Örgüt kültürü ve organizasyonlara etkileri ile ilgili birçok çalışma olsa da bu çalışmaların çok büyük bir kısmında belli bazı istatistiksel yöntemler kullanılır. Bu çalışmada ise oyun teorisi yaklaşımı kullanılarak, daha önce birçok çalışmada olmayan bir perspektiften değerlendirilmiştir. Oyun teoremi aslında matematiksel bir yöntem olmak ile beraber özellikle strateji ve yönetim alanında bazı etkili kullanımları vardır. Bu çalışmada bir vaka çalışması ile oyun teoreminin matematiksel gücü kullanılarak örgüt kültürü ve birey arasında daha önce çok fazla uygulanmamış bir yaklaşımla, bu iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlandırılması hedeflenmiştir. Bu bağlamda bu makalenin amacı örgüt kültürünün örgüt üzerindeki etkisinin oyun teorisi yardımı ile anlamlandırılmasıdır. Yukarıda değinildiği üzere oyun teorisi tamamen matematik bazlı bir model olup oyuncuların ortaya çıkan oyundan hangi şekilde maksimum fayda sağlayacağını anlamaya yönelik olarak uygulanmaktadır. Bunu yapabilmek için de oluşturulan örnek vaka çalışanların belli bir durum altında mevcut duruma bağlı olarak nasıl tepki verdiklerini kurgulamaya yöneliktir.

ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

Gibson ve arkadaşlarının 2002 yılında yapmış oldukları çalışmaya göre örgüt; en az iki kişinin birlikte ortak bir amacı ya da amaçlar dizisini başarmak için oluşturdukları koordineli bir birim olarak tanımlanmıştır (Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2002). Yine 2002 yılında Öztekin'in yapmış olduğu çalışmaya göre örgüt; “insanların bir araya gelerek daha önceden planlamış oldukları, iş bölümü ve görevlendirmelerin yapıldığı, eşgüdümlü olarak çalıştıkları yapıya verilen ad” (Öztekin, 2002: 65) olarak tanımlanmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde ise örgüt, insan ilişkilerinin kurulduğu bir ağ (Özgan, 2011: 229-247) olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda örgüt, bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek meydana getirdikleri çalışma ortamı olarak tanımlanabilir. Örgüt içerisinde yer alan yöneticiler, sürekli olarak ast, üst ve yan basamaklarda bulunan tüm çalışanlarla ilişki içerisinde olduklarıdır. Örgütsel olarak belirlenen amaçların gerçekleşmesi yönünde elverişli bir etkileşim dokusunun oluşması, yöneticilerin insan ilişkilerindeki yeterliliğine bağlıdır. Örgüt içerisinde oluşan ilişkiler ve temaslar, sorunlar ve çatışmalar,

karşıtlıklar genellikle yöneticilere ulaşmaktadır (Özgan, 2011: 229-247). Örgüt içerisindeki çalışanlar tarafından yöneticilerin, çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını algılamaları ve bu ihtiyaçların karşılanması yönünde çalışmalar yapması yönünde beklentiler doğmaktadır. Örneğin okullarda çalışan personelin davranışları ve birbirleriyle olan ilişkilerinde önemli bir rol oynayan yöneticiler öğretmenlerin davranışlarına yön veren algıları da etkilemektedir (Özgan, 2011: 229-247). Örgüt içerisinde, ast, üst ve yan basamaklardaki çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin önemi kadar yöneticilerin tüm çalışanlara karşı olan tutumu büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin çalışanlara karşı takınmış olduğu tutum, empati yapması, adil davranması gibi sıralanabilecek birçok davranış şekli çalışanların doğrudan performansına etki etmektedir.

Örgüt kültürünün temelinde kültür kavramı yer alır. Bu bağlamda tıpkı kültürde olduğu gibi örgüt kültüründe de benzer tanımlamalar yapmak mümkündür. Örgüt üyelerinin tüm düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançların tümüne “örgüt kültürü” adı verilebilir (Gül ve Gökçe, 2008: 377-389). Genellikle örgüt kültürü araştırmacıları, örgüt kültürünün temel unsurlarıyla alakalı olarak çok farklı yaklaşımlar sergilemekte ve değişik sınıflamalar yapmaktadırlar (Şişman, 2002). Dinçer ise örgüt kültürü kavramı için, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dinçer, 1992: 271) tanımlamasını yapmıştır.

Örgüt kültürü genel olarak, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını biçimlendiren hâkim değer ve inançların tümü olarak da tanımlanabilir (Dinçer, 1992: 237). Örgütleri faaliyet alanlarına göre kamu ve özel sektör olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Bu açıdan bakıldığında Türk kamu sektörünü kültürel açıdan değerlendirirsek, sektörde hâkim olan bürokratik kültür, tüm iş görenlerin belli sembollere, değerlere, davranışsal kalıplara ve varsayımlarına uygun bir şekilde davranış göstermesini mecbur tutmaktadır (Güçlü, 2003: 61-85). Örnek vermek gerekirse; yöneticilerin odasından çıkarken geri geri çıkılması, protokole karşı aşırı özen gösterilmesi, üstlerin (yöneticilerin, firma sahip ve ortaklarının) görüldüğü anda oturuluyor ise ayağa kalkılması, ceket düğmelerinin iliklenmesi ve buna benzer davranışlar sergilenmesi bürokratik kültürün getirdiği tipik davranışlar arasında yer almaktadır (Dinçer, 1992: 237).

Örgütlerde çalışan bireyler; yaş, cinsiyet, eğitim, kişilik gibi çeşitli unsurlarla birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu bireylerin birbirleriyle uyumlu ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri için bireyleri tanıyabilmek ve gelecekte gerçekleştirebilecekleri davranışlar üzerinden tahmin yürütebilmek önemli rol oynar. Örgüt çalışanları, birey olarak tanındıkları ve kendilerine gereken önemin verildiğini hissettiklerinde daha verimli çalışan, tatmin duygusu yüksek, iş ahlakı değerlerine büyük önem veren, örgüt içerisinde birbirleriyle daha uyumlu bir şekilde çalışabilen bireylere dönüşebilirler.

Örgütte bulunan tüm bireyler hep birlikte inandıkları ve paylaştıkları temel değerlerle birlikte kurum kültürünün önemli bir parçasını oluşturur (Güçlü, 2003: 61-85). Kültürün temelinde insanların paylaştığı değer ve inançlar yer alır. Bu değer ve inançların hepsi bir araya gelerek örgütte bulunan temel anlayış sistemini oluşturur. Schein'in 1985 yılında yapmış olduğu çalışmada belirttiği üzere örgüt hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerini çözmek için bu anlayışı kullanır (Schein, 1985: 441-452). Her bireyin kendine özgü değer ve inancı mevcuttur, ancak burada anlatılmak istenilen toplumun ortak değerleri ve kültürel yapısıdır. Söz konusu ortak değerler ile uyumlu bir çalışma ortamı sağlanması planlanmıştır.

Değer kavramı bireysel düzeyde gerçekleştiği gibi örgütsel düzeyde de gerçekleşir. Değer kavramı, örgüt kültürünün diğer tüm öğelerine kıyasla daha güvenilir bir yapıya sahiptir. Örgüt çalışanlarına yaptıkları işin veya sergilemiş oldukları davranışların sebebi sorulduğunda genel olarak, onları bu davranışa teşvik eden değerlerin ne olduğu ortaya çıkar (Güçlü, 2003: 61-85). Örnek vermek gerekirse; "açık kapı politikasının uygulandığı" bir örgütte, örgüt çalışanları istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu örgüt için iletişimin önemli bir kavram olduğu söylenebilir. Tüm bu kavram ve tanımlamalardan yola çıkarak, örgütsel davranışın birçok faydasının olduğunu söylemek mümkündür (Güçlü, 2003: 61-85). Fakat örgütsel kültürün faydalarını bilimsel olarak sıralamak gerekirse, Özdevecioğlu'nun 1994 yılında yapmış olduğu çalışmasından faydalanılabilir. Özdevecioğlu'na göre;

- a) Örgütlerde çalışanların; kişisel hedeflerine ulaşabilme isteği faktör olarak ele alındığında, bağlı oldukları örgüt içerisinde bulunmalarını

sağlayan en önemli faktördür. Ayrıca örgüt içerisindeki her çalışanın mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamına sahip olduğu ve bu şekilde çalıştığı da söylenememektedir. Yaşanan bu durum, örgütlerde çalışanlarda güdülenme eksikliğine yol açmaktadır. İşletme kültürü ise, ortaya çıkan bu tarz olumsuz durumların ve rahatsızlıkların giderilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt çalışanlarını psikolojik olarak rahatsız ve huzursuz eden konuların örgüt kültürü çerçevesinde meydana geldiği açıklanabilirse, örgüt çalışanları tarafından bu konular normal bir durum olarak kabul edebilir.

- b) Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin yetişmesi yönünde olumlu etkiler bırakmaktadır. Yetişen bu yeni yöneticiler, örgütlerin temel değer ve dinamiklerine uygun bir şekilde yetişebilmektedirler.
- c) Örgüt içinde haberleşmede ve bireylerarası ilişkilerde, örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü bulunmaktadır. Kültür, birliktelik sağlamaktadır, bireylerdeki «biz» duygusunu geliştirirken, bireyleri birbirlerine ve örgüte bağlamaktadır. Bunun yanı sıra, Örgütsel Davranış örgütsel iklimi yani örgüt içindeki çalışma ortamını olumlu yönde etkiler. Örgüt kültürünün de geniş bir konsensüs sağlanabilmesi durumunda ise örgüt içinde oluşan gruplaşmalar ve ikilikler önlenmektedir.
- d) Örgüt içinde birçok sebepten dolayı çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Örgüt kültürünün sağladığı bazı standart uygulama ve prosedürler yardımıyla bu çatışmalar rasyonelize edilerek yumuşatılabilir.
- e) Örgüt kültürü, örgüt içerisinde süreklilik kazandırır. Kültür aktarımı toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de nesilden nesile aktarılmaktadır. Hatta öyle ki, örgüt yöneticisi ya da firma sahibi hayatını kaybetmiş olsa dahi kültür ve buna bağlı bütün değerler devamlılık arz eder.
- f) Bir toplum hakkında varılabilecek genel hükümler, o toplumun kültürel kimliği ile elde edilmektedir. Örgüt kültürü kavramı da tıpkı toplum kültüründe olduğu gibi o örgütün kültürü ile elde edilmektedir. Kültür, her alan tanıtıcı bir kimlik gibi kabul edilir.

OYUN TEORİSİ

Oyun, içerisinde mücadele içeren her duruma verilen addır. Oyun teorisinde, bir durumun oyun olarak gerçekleşmesi bazı şartların gerçekleşmesine bağlıdır. Yani oyun teorisine göre bir oyunun var olabilmesi için en az

iki oyuncu ile oynanması ve kazanma, kaybetme, berabere kalma ve çekilme şeklinde sonuçlarının olması gerekir (Özel ve Kılıç, 2008: 59). Bu açıdan değerlendirildiğinde ise neredeyse her durumu oyun olarak değerlendirmek, her oyunu da oyun teorisi kapsamında değerlendirmek mümkün olabilir.

Oyun teorisine göre stratejik düzeyde incelenen oyunlar genellikle dört temel ögeyi içermesi gerekir. Bunlar; oyuncular, stratejiler, çıktı (fayda), ve tercih fonksiyonudur (Bennett, 1995: 19-52).

1. Oyuncular: İki veya daha fazla oyuncu. Bu oyuncular çalışmanın ilgi alanına göre bireyler, takımlar, firmalar, kurumlar, şirketler ya da devletler olabilir.

2. Stratejiler: Oyuncuların takip edebileceği tüm olası davranışları içeren bir stratejiler kümesi. Oyuncuların oyunda oynayacakları stratejiler birbiri ile aynı olmak zorunda değildir. Buna ek olarak, oyuncular için oluşan stratejiler kümesinin eleman sayısı da aynı olmak zorunda değildir.

3. Çıktı (Fayda): Oyuncuların seçebileceği her strateji göz önüne alınarak hazırlanmış olası tüm sonuçlar kümesi.

4. Tercih Fonksiyonu: Oyuncular için her sonucun ne kadar iyi ya da kötü olduğunu belirten tercih sıralaması.

Ayrıca oyun teorisine göre oyunlar, oynama şekline göre statik oyunlar ve dinamik oyunlar olmak üzere iki sınıfa ayrılır. Statik oyunlar; belli bir zaman dilimi içerisinde oyuncuların, oyundaki diğer oyuncuların hareketlerini bilmeden eşanlı olarak karar vermesi şeklinde oynanan oyunlardır. Dinamik oyunlar ise statik olmayan oyunlar, yani eşanlı olmayan ve sıralı oynanan oyunlar olarak tanımlanır.

Oyunlar oyuncuların sahip oldukları bilgi açısından da farklı sınıflara ayrılabilir. Oyundaki tüm oyuncuların, oynadıkları oyunun yapısını tam anlamıyla bildikleri oyunlar “tümel bilgi altında oyun” olarak adlandırılır. Ancak oyundaki oyuncuların bir kısmı diğer oyuncuların sahip olmadığı özel bilgiye sahipse bu oyunlara “tikel bilgi altında oyunlar” adı verilir. Bir başka ifade ile bu sınıf oyunlarda; oyuncular kuralları, kendi kişiler tercihlerini bilmekte, ancak diğer oyuncuların netice fonksiyonlarını bilmemektedirler. Bu duruma benzeyen, ancak biraz daha farklı başka bir

yaklaşımına göre tüm oyuncular karar aşamasından önceki tüm davranışları biliyorsa, oyun tam bilgiye dayalı oyun olarak adlandırılır (Aktan ve Bahçe, 2007: 1-16). Oyunculardan bazıları bunu bilmiyorsa, oyun eksik bilgiye dayalı oyun olarak adlandırılır. Tam bilgili oyunlarda, oyuncular ardışık olarak stratejileri seçtiğinde ve diğer oyuncuların seçiminin ne olduğunu bildiği bir oyun türüdür. Eksik bilgili oyunlar ise yalnızca diğer oyuncuların nasıl davranacağını tahmin ederek, yani diğer oyuncuların hamlesini bilmeden varsayımla hareket edilmesidir (Aktan ve Bahçe, 2007: 1-16).

Oyunlar getirilerine göre de farklı şekilde sınıflandırılabilir. Bunlar sıfır toplamlı oyunlar, sıfır toplamlı olmayan oyunlar olarak adlandırılır. Sıfır toplamlı oyunlarda; oyunculardan birinin kazancı diğerinin kaybına eşit olur. Oyunları strateji sayılarına göre de sınıflandırılabilir, sonlu ve sürekli oyunlar. Herhangi bir oyunda, herhangi bir oyuncunun (en az bir oyuncunun) strateji sayısı belirsiz sayıda ise o oyun sürekli oyun, strateji sayısı sonlu ise o oyun sonlu oyun olarak adlandırılır.

Oyunların temsil ettiği durumlar ise üç farklı biçimde ayrışabilir. İşbirlikçi oyunlar, işbiriksiz oyunlar ve karma güdülü oyunlar. İşbirlikçi oyunlarda oyuncuların diğer oyunculara kendi niyetlerini belirtmesi gerekir. Bu tarz oyunlarda, oyuncuların hem kararları hem de çıkarlarının çakışması gereklidir. İşbiriksiz oyunlarda çıkarların zıt olması durumunda oyuncular kararlarını ve/veya niyetlerini birbirlerinden gizlerler. Eğer oyuncuların çıkarları eşzamanlı olarak kısmen zıt kısmen ortak ise bu tarz oyunlara karma güdülü oyun olarak adlandırılır (Aktan ve Bahçe, 2007: 1-16).

İki veya daha fazla oyuncudan oluşan ve oyuncuların her birinin oyunun sonuçlarına kısmi olarak etkisi vardır. Bu tarz oyunlarda oyuncular diğer oyuncuların hangi stratejiyi hangi durumlarda ya da hangi sıklıkla oynayacağını tahmin edemedikleri için bu tarz oyunlar belirsizlik içerir. Strateji oyunları doğası gereği tek-atış içermektedir. Gerçek hayatta ise kişiler, firmalar ve devletlerarasındaki ilişkileri oyun gibi ele alırsak, kişiler firmalar ve devletler oyuncu; aralarındaki ilişkiyi de oyun olarak düşünebilmektedir (Bennett, 1995: 19-52).

Farz edelim A ve B diye iki oyuncu olsun. A'nın en iyi stratejisi B'nin ne yapacağına bağlı olsun ve tam tersi de doğru olsun. Bu durumda A da B de

hareketlerini diğzerinin ne yapacağını hesaba katarak belirlemek zorunda kalacaktır. Bu tip stratejik etkileşim durumları doğal olarak beraberinde tehdit, yanıltma, blöf, yarı blöf veya karşı blöf davranışları olasılıklarını doğuracaktır (Özdamar, 2010: 33-65). Oyun kuramı işte bu etkileşimlerin basit, soyut, ancak olabildiğince gerçeğe yakın modellenmesidir. Çoğunlukla da bu tarz oyunlar tekrarlanır. Örneğın; aynı işveren ile yapılan görüşmeler, aynı mağazadan yapılan alışverişler, aynı ülkelerle yapılan antlaşmalar vb. (Aktan ve Bahçe, 2007: 1-16).

Genel bir iktisadi yapı dikkate alındığında, bireylerin strateji kombinasyonları zamanla dengeye ulaşmakta, hiçbir bireyin kendi davranışı ile oluşan bu strateji kombinasyonunu değiştirememesi ve tek taraflı olarak kendi faydasını arttıramaması durumunda, farklı birey stratejileri dengesi elde edilmiş olmaktadır. Bu denge değeri Nash dengesi olarak adlandırılır (Koç ve Hücümen, 2008).

John Nash'in "Equilibrium Points in N-Person Games" (Nash, 1950), "The Bargaining Problem" (Nash, 1950) ve "Non-Cooperative Games" (Nash, 1951) isimli çalışmaları oyun teorisinin sıfır toplamlı oyunlardan sıfır toplamlı olmayan oyunlara doğru bir gelişim göstermiştir. Bir başka ifade ile 1950 yılında John Nash sınırlı oyunlarda her zaman bir denge noktası olduğunu kanıtlamıştır. Tüm oyuncuların seçtiği stratejiler içinde en iyi strateji seçimi tespit edilmiştir. Nash dengesi kavramı ile birlikte her insan kendi çıkarını düşünür ve buna göre hareket ederse toplumun refahı da aynı şekilde artacaktır olan anlayış, her insan hem kendi hem de içinde bulunduğu grubun menfaatlerini düşünür ve buna göre hareket ederse toplam refah artar olarak değişmiştir.

OYUN TEORİSİ BAĞLAMINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İNCELENMESİ

Bu çalışmada iki farklı bilim dalı bir arada ele alınarak, örnek bir vaka çalışmasının değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda kurgulanan ve gerçekte alakası olmayan bir oyun hazırlanmıştır. Kurgulanan bir vaka analizi çerçevesinde oyun teorisi perspektifinden örgüt kültürünün oluşturduğu sınırların, oyuncuların davranışlarına etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda kurgulanan oyunun yapısı, en yaygın kullanımı olan tutuklular ikilemi (mahkûmlar açmazı) çerçevesinde oluşturulmuştur.

İlk adım olarak iş yerinde yaşanan bir sorun olduğunu ve bu sorunun maddi zararlar sonuçlandığını varsayalım. Őirket yöneticileri, bu sorunun nedeninin iki kişilik bir birimden kaynaklandığına inanmaktadır. Ancak yöneticilerin elinde bu iki çalışanın Őirketi zarara uğrattığını kanıtlayacak belge bulunmamaktadır. Őirket yöneticilerinin isteği ise Őirketin zararının, bu kişiler tarafından tanzim edilmesi yönündedir. Bununla birlikte Őirket yöneticileri tarafından bu iki çalışanın, özellikle son dört aylık mesai saatlerine uymadığı tespit edilmiştir.

Durumun analizini yapmaya çalışan bir başka yönetici çalışanları farklı iki odaya alarak görüŐme yapar ve çalışanlara bir teklifte bulunur. Eğer iki çalışan da birim olarak hatayı üstlenmez ve hatayı başka bir birime yöneltirse, mesai saatlerine uymadıklarından dolayı toplam iki aylık maaŐları kadar kesinti yapılacağını bildirir. İki çalışanın da birim olarak hatayı üstlendiği durumda ise, her birinden toplam altı aylık maaŐ kesintisi yapılacağını bildirir. Ancak çalıŐanlardan birinin birim olarak hatayı üstlendiği, diğer çalışanın ise birim olarak hatayı başka bir birime yönelttiği durumda ise hatayı birim olarak üstlenen çalışanın dürüŐlüđünden dolayı sadece uyarı cezası alacağını bildirir. Bu durumda diğer çalışanın ise dürüŐ olmadığından ve artık Őirketi maddi zarara uğratan birimin bir üyesi olduğundan dolayı toplam 12 aylık maaŐ kesintisini sadece o çalıŐandan yapacaklarını bildirir. Çalışanların maaŐlarının 3.000 TL olduğu durum için tasarlanan oyunun ödemeler matrisi Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Kurgulanan Oyunun Ödemeler Matrisi

		II. Çalışan	
		Birim Olarak Hatayı Üstlen	Birim Olarak Hatayı Başka Bir Birime Yöneltilir
I. Çalışan	Birim Olarak Hatayı Üstlen	(-18.000TL -18.000TL)	(0 -36.000TL)
	Birim Olarak Hatayı Başka Bir Birime Yöneltilir	(-36.000TL, 0)	(-6.000TL -6.000TL)

Birim olarak hatayı üstlenme stratejisi örgütsel kültür kurallarına bağlı kalarak uygulanabilen bir strateji olarak tanımlanmıştır. Çalışmada tanımlanan oyunun Nash dengesinin bulunabilmesi için öncelikle olası tüm durumların değerlendirilmesi gerekir.

İlk adım olarak I. çalışanın bakış açısından; II. çalışanın örgütsel kültür kurallarına bağlı kalarak birim olarak hatayı üstlen stratejisini uygulamayı tercih ettiği durumu ele alalım. I. çalışan için en iyi strateji örgüt kurallarına bağlı kalarak birim olarak hatayı üstlen stratejisidir (-18.000>-36.000). II. çalışanın örgüt kurallarına bağlı kalmadan birim olarak hatayı başka bir birime yöneltme stratejisini uygulamayı tercih ettiği durumda ise I. çalışan için yine örgüt kültürü kurallarına bağlı kalarak birim olarak hatayı üstlen stratejisi en iyi stratejidir (0>-6.000). Bu iki olası durumdan (çalışanların rasyonel olduğu durum için) II. çalışan hangi stratejiyi tercih ederse etsin, I. çalışan için örgüt kurallarına bağlı kalarak birim olarak hatayı üstlen stratejisini seçmesi ya da uygulaması beklenir.

İkinci adım olarak II. çalışanın bakış açısından; I. çalışanın örgütsel kültür kurallarına bağlı kalarak birim olarak hatayı üstlen stratejisini uygulamayı tercih ettiği durumu ele alalım. II. çalışan için en iyi strateji örgüt kurallarına bağlı kalarak birim olarak hatayı üstlen stratejidir (-18.000>-36.000). I. çalışanın örgüt kurallarına bağlı kalmadan birim olarak hatayı başka bir birime yöneltme stratejisini uygulamayı tercih ettiği durumda ise I. çalışan için yine en iyi strateji örgüt kültürü kurallarına bağlı kalarak birim olarak hatayı üstlen stratejisidir (0>-6.000). Bu iki olası durumdan;

I. çalışan hangi stratejiyi tercih ederse etsin, II. çalışanın örgüt kurallarına bağlı olarak birim olarak hatayı üstlenmesi beklenir. Bir başka ifade ile I. çalışan için bu strateji baskın stratejidir. Bu bilgiler doğrultusunda tanımlanan oyunun Nash dengesini oluşturan strateji ikilisi: Birim olarak Hatayı Üstlen, Birim olarak Hatayı Üstlen.

SONUÇ

Organizasyonlarda, yöneticilerin karşılaştıkları en büyük sorunlarından birinin örgütlerde çalışan bireylere adil ve eşit bir şekilde yöneterek verimli bir çalışma ortamı yaratamamasıdır. Bu bağlamda hem yöneticilerin sorunlarına çözüm getirmek hem de tüm örgütlerde düzenli bir çalışma ortamı sağlamak amacıyla örgütsel davranış kuralları belirlenmiştir. Örgütsel davranış kurallarının çerçevesi belirlenirken kültür faktörlerinden de yararlanılmıştır. Bu çalışmada kurgulanan durum tutuklular ikilemi ile bağdaştırılarak kurgulanan bir oyundur. Bu oyunda oyuncular bir işletmede meydana gelen hatadan sorumlu olan bir ekibin iki çalışanıdır. Kurgulanan oyunda stratejiler belirlenirken örgütsel kültür çerçevesinde kalınmıştır.

Çalışmada kurgulanan oyun örgüt kültürünün birey davranışlarını maksimum fayda (minimum zarar) alabilme şansları olmasına rağmen oyuncuların belli örgüt kültürü sınırları içinde kalmaları yüzünden (stratejilerinin baskın olması) maksimum avantajı kullanamadıklarını gösterir. Kurgulanan oyunda Nash dengesini oluşturan strateji ikilisinin gerçekleşeceği durumda toplamda 36.000'lik bir kayıp oluşur ve bu kayıp sadece iki çalışanın da aynı anda hatayı başka bir birime yönelttiği durumda 12.000'e düşer. Bir başka ifade ile denge diğer oyuncunun stratejisini değiştirmeyenken, bir oyuncunun stratejisini değiştirerek daha iyi bir sonuç elde edemeyeceği durumdur. Ancak Pareto optimum değildir. Oyuncuların ortaklaşa strateji değiştirdikleri ve bu değişim ile birlikte daha iyi sonuç elde edebilecekleri bir durum, 12.000'lik bir toplam kaybın gerçekleşebileceği bir durum, söz konusudur. Bu durum ise örgüt kültürünün bireylerin davranışlarına ciddi kısıtlamalar getirebileceğini belirtir. Unutulmamalıdır ki örgüt kültürünün yarattığı değer ve normlar bireylere etki edip kritik durumlarda çalışanların hareketlerine etki eden önemli bir referans noktası oluşturur. Yapılan bu çalışmada kurulan bu oyun, bu durumu onaylar nitelikte sonuçlar vermiştir.

KAYNAKLAR

- [1] Aktan, C.C. ve Bahçe, A. B. (2007), Kamu Tercihi Perspektifinden Oyun Teorisi, s:1-16.
- [2] Baldani, J., Baldant, J., Bradfield, J. ve Turner, R. W. (1996), *Mathematical Economics*, Harcourt Press (aktaran Özdamar, Ö. (2010), *Oyun Kuramının Uluslararası İlişkiler Yazınına Katkıları*, sayfa: 33-65).
- [3] Bennett, P. G. (1995), *Modeling decisions in IR: Game Theory and Beyond*, *Mershon International Studies Review*, 39, sayfa: 19-52.
- [4] Çeçen, A. (1996), *Kültür ve Politika*, Gündoğan Yayınları, Ankara.
- [5] Daft, R., Murphy, J., & Willmott, H. (2014). *Organization theory and design*. UK: Cengage Learning.
- [6] Dinçer, Ö. (1992), *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yay., İstanbul.
- [7] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2002), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Irwin/McGraw-Hill Date published, New York.
- [8] Gökberk, M. (1997), *Değişen Dünya Değişen Dil*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- [9] Güvenç, B. (1996), *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- [10] Güçlü, N. (2003), Örgüt kültürü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23,2 s:61-85.
- [11] Gül, H. ve Gökçe, H. (2008), Örgütsel Etik ve Bileşenleri, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.1 s.377-389.
- [12] Koç, Ş. A. ve Hücümen, M. (2008), *Oyun Teorisi Modelleri Çerçevesinde Firmaların Stratejik Davranışlarının Analizi*, *Mevzuat Dergisi*, sayı:121
- [13] Nash, J. F. (1950). Equilibrium points in n-person games. *Proceedings of the national academy of sciences*, 36(1), 48-49.
- [14] Nash Jr, J. F. (1950). The bargaining problem. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 155-162

- [15] Nash, J. (1951). Non-cooperative games. *Annals of mathematics*, 286-295.
- [16] Özdamar, Ö. (2010), Oyun Kuramının Uluslararası İlişkiler Yazınına Katkıları, *Uluslararası İlişkiler*, Cilt 4, Sayı 15 (Güz 2007), s. 33-65.
- [17] Özdevecioğlu, M. (1994), *Organizasyon Kültürü*, (haz) Mustafa Özel, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İz Yay., s.121, İstanbul.
- [18] Özgan, H. (2011), *Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1) , s.229-247.
- [19] Özel, M. ve Kılıç, S. (2008), *Avrupa Birliği İklim Politikaları ve Karar Almada Oyun Teorisi Yaklaşımı*, *Niğde Üniversitesi İBF Dergisi*, Aralık 2008, Cilt:1, Sayı:2, ss.49 -69
- [20] Özer, O. (2004), *Oyun Teorisi ve Tarımda Uygulanması*, Doktora Semineri, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [21] Öztekin, A. (2002), *Yönetim bilimi*, Siyasal Kitabevi, s.65, Ankara.
- [22] Schein, E.H. (1985), *Organisational culture and leadership: A dynamic view*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 441-452.
- [23] Şişman, M. (2002), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.