

TÜRKİYE'DE İŞGÖRME ANLAYIŞI: TANIMI VE BOYUTLARI*

M. Ceyhan Aldemir
Dokuz Eylül Üniversitesi
Yasemin Arbak
Dokuz Eylül Üniversitesi
Ömür N.T. Özmen
Dokuz Eylül Üniversitesi

ÖZET

Emik bir yaklaşımın benimsendiği bu çalışmada öncelikle yeni bir kavram olan işgörme anlayışının tanımı yapılmakta, benzer kavramlardan farkları ortaya konmakta ve Türk İşgörme anlayışının temellerini oluşturduğu öne sürülen tarihsel ikilem üzerinde durulmaktadır. Daha sonra bu tarihsel ikilem çerçevesinde işgörme anlayışını tanımlamak amacıyla oluşturulan işgörme profili ve bu profilin yapısal geçerliliğini test etmek üzere gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verilmektedir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları çalışanların işgörme anlayışına ilişkin yöresel algılamalarının 5 ana boyut çerçevesinde tanımlanabileceğini göstermektedir. Bu boyutların ikisi batı kaynaklı (profesyonel, akılcı işgörme anlayışı) diğer üçü ise yerel kaynaklı değerlerden (statü odaklı, mistik kökenli ve riyaya dayalı işgörme anlayışları) oluşmaktadır. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları ise batı ve yerel kaynaklı değerlerin iki farklı kültürü tanımlandığını açıkça ortaya koyarken çalışmanın temel varsayımlarını da doğrulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Türk işgörme anlayışı, işgörme anlayışı, yönetim kültürü.

ABSTRACT

Using an emic approach, authors first defined a new concept named as work mentality. Depending upon historical analysis authors have come to the conclusion that current Turkish Work Mentality has a dilemmatic nature. Within the framework of this historically rooted dilemma, the authors in an attempt to formulate an

* Bu çalışmanın hazırlanmasında emeği geçen Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı araştırma görevlileri Ulaş Çakar, Ayşe Yasemin Porsuk ve Gökhan Karagonlar'a teşekkür ederiz. Ayrıca çalışmamızı okuyarak bize çok değerli görüşlerini sunan Sabancı Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Behlül Üsdiken ve Koç Üniversitesi öğretim üyesi Doç. Dr. Zeynep Aycan ile Yönetim Araştırmaları Dergisi hakemlerine şükranlarımızı sunarız.

operational definition and achieve a high level construct validity of the concept, prepared a profile of 58 values and tested it on 439 subjects. The findings of factor analysis showed that the respondents’ perception of work mentality in their region could be defined by making use of five major dimensions. Two of these dimensions are western oriented (professional and rational work mentality). The other three are purely indigenous and named as status oriented, mystical and hypocritical work mentality. As expected, correlation analysis indicated that western and indigenous values in accordance with the dilemmatic nature of the concept, are the products of two distinct cultures.

Keywords: Turkish work mentality, work mentality, management culture.

İlk yönetim uygulamalarının temelleri milattan 3000 yıl öncesine dayanmakla birlikte, yönetim alanındaki ilk bilimsel çalışmaların başladığı 1900’lu yıllardan bu yana geliştirilen birçok kavram, kuram ve yaklaşım batı kaynaklıdır. Günümüze kadar geliştirilen bu bilgi birikimi dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de genel kabul görmüş, ders kitaplarının temel konularını oluşturmuş ve iş dünyasına profesyonel yönetimin ilkeleri ve uygulamaları olarak benimsetilmeye çalışılmıştır (Üsdiken, 1999). Yıllardan bu yana öğretmenler ve araştırmacılar, dünyanın her tarafındaki yöneticilere yönetim ve örgüt kuramlarının büyümlü evrensel becerilerini anlatmakta ve bu kuramlara dayalı önerilerde bulunmaktadır (Sargut, 2001). Oysa, gerçek evrensel diye satılan bu yerelliklerin başka kültürlerde çalışmaması, çözüm üretmemesidir (Sargut 1996:326).

Bu yönelim doğrultusunda yazarlar, 1997 yılında Türk yöneticilerinin ve 2000 yılında Türk işletmelerinin özelliklerini ele alan görgül nitelikte iki çalışma gerçekleştirmişler ve 1999-2000 yıllarında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde iki ayrı çalışma grubu oluşturmuşlardır (Aldemir, Arbak, Özmen, 2000; Arbak ve diğerleri, 1997). Bu çalışma, temelde bu araştırmalara ve geniş bir tarihsel analiz sonucu elde edilen bulgulara dayanarak Türk Yönetim Anlayışını oluşturan temel öğeleri yerel kültür açısından tanımlamaya yönelik bir çalışmadır. Ancak, daha önceki araştırmalardan farklı olarak bu çalışmada “yönetim anlayışı” kavramı yerine Türk yönetim literatüründe hemen hemen hiç üzerinde durulmamış bir kavram olan “işgörme anlayışı” kavramı kullanılacaktır.

İŞ GÖRME ANLAYIŞI

İşgörme anlayışı kavramı literatürde ilk kez incelenen bir kavram olması nedeniyle çalışmada öncelikle bu kavramdan ne anlaşıldığı, oluşumu ve benzer kavramlardan farkı irdelendikten sonra kapsamlı bir tanımının yapılması yoluna gidilecektir.

Genel anlamıyla işgörme anlayışı, bireylerin, grupların ve kurumların belli bir amaca ulaşmak üzere gerçekleştirdikleri etkinlikler sırasında, sahip oldukları değer ve bilgilerin etkisiyle geliştirdikleri bir tutumdur. Ortaya çıkan bu tutum kişi, grup ve kurumların işlerini gerçekleştirirken tercih ettikleri yöntemleri, araçları, süreçleri, sistemleri, karşılıklı ilişkilerini yönlendirmekte ve açıklamaktadır.

İşgörme anlayışını oluşturan iki temel süreç vardır. Bunlardan birincisi, bilgi ve değerlerin birey, grup ve kurumların hem bireysel hem de kendi aralarında yaşadıkları deneyimler sonucu öğrenildiği; diğeri ise, işgörme anlayışı ile ilgili bilgi ve değerlerin içinde yaşanan kültürün bir yansıması olarak kuşaktan kuşağa aktarıldığı süreçtir.

Toplumların yüzyıllardır zaman ve mekan gibi değişen faktörlerin de etkisiyle yaşadıkları, edindikleri ve adeta bir süzgeçten geçirircesine kuşaklar aracılığıyla zamanımıza kadar aktardıkları bilgi ve değerlerin bugünkü işgörme anlayışını etkilemesi kaçınılmazdır. Bunun yanısıra, temelini bilgi ve değerlerin oluşturduğu işgörme anlayışının deneyimler (birey, grup, toplum düzeyinde) ile durumsal faktörlerden (zaman ve mekan farklılıkları) etkilenebileceğini rahatlıkla öne sürebiliriz. Sözü edilen bu iki süreç birbirinden bağımsız değildir. Aksine birbiriyle dinamik bir etkileşim içinde olup, işgörme anlayışının temellerini oluştururlar. Ancak hangi sürecin daha etkili olduğu, sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiği ve hangi noktalarda kesiştiklerini kestirebilmek son derece güçtür. Bununla birlikte, özellikle değerler açısından mevcut literatüre dayanarak (Robbins, 2000: 62) kültürel sürecin diğere sürece kıyasla daha baskın olduğunu ileri sürebiliriz.

İşgörme anlayışının daha net anlaşılabilmesi için onun benzer kavramlarla olan benzerlik ve farklılıklarını da ortaya koymak gerekir. Literatürde, iş ahlakı ve yönetim anlayışı, yukarıda sözü edilen oluşum süreçlerine benzer süreçlere sahip olmaları nedeniyle işgörme anlayışına en yakın düşen kavramlar olarak görülmektedir. Bununla birlikte işgörme anlayışı, iş ahlakı ve yönetim anlayışı kavramlarından ayırt edici bir takım temel özelliklere sahiptir.

İş ahlakı işi yerine getirirken hakim olunması istenen, büyük ölçüde idealize edilmiş ve bu nedenle herkesçe kabul edilmesi beklenen meşru değerler, inançlar ve kurallar bütünüdür (De George, 1999). Bu açıdan bakıldığında iş ahlakı kavramı, işgörme anlayışının ortaya çıkmasındaki etmenlerden sadece biri olan “idealize değer” ögesine karşılık gelmektedir. İdealize edilmiş özelliği nedeniyle iş ahlakı olgusu iş yaşamındaki gerçek davranışları açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Yönetim anlayışı ise, sadece yönetim ortamlarında yöneticilerin bireysel ve/veya çevresel faktörlerin etkisinde geliştirdikleri düşünce biçimidir. Bu bağlamda, yönetim anlayışı tek başına çalışan bireylerin anlayış ve davranışlarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu tanım ve tartışmaların ışığında, işgörme anlayışının her iki kavramı da içeren bir mega yapı kavram olduğu ileri sürülebilir.

Sonuç olarak işgörme anlayışı, *kişilerin, grupların ve kurumların, dinamik bir etkileşim içinde bireysel deneyim ve kültürel aktarımlar sonucu elde ettikleri değer ve bilgilerin etkisiyle ortaya çıkan ve bu aktörlerin amaçlarına ulaşma yolunda gerçekleştirdikleri etkinlikler sırasında sergiledikleri zaman ve mekana bağlı olarak değişebilen davranışları, karşılıklı ilişkileri, kullanılan araç, gereç, süreç, yapı ve sistemleri belirleyen ve açıklayan bir tutum* olarak tanımlanabilir.

Dolayısıyla, gerek kuramsal gerekse yöntemsel açıdan bu kavramın birçok alanda uygulanabilir olması, konuyla ilgili çalışmaların daha bütünlük bir çerçevede incelenmesini ve bu alanlar arasındaki neden sonuç ilişkilerinin kurulmasını daha olanaklı kılmaktadır. Tüm bunların yanı sıra, Anglo-Sakson literatüründen ithal edilmiş kavramlar yerine işgörme gibi Türk kültürüne özgü ve oldukça yaygın kullanım alanı bulunan bir kavramın incelenip araştırılması kuramsal ve yöntemsel açıdan Türk yönetim literatürüne büyük katkı sağlayacaktır. Sonuçta, işgörme anlayışının;

- a) İş ahlaki ve yönetim anlayışı gibi kavramlara kıyasla daha kapsamlı olduğu ve birçok farklı alanda kullanılabileceğini;
- b) Çalışma davranışıyla ilgili daha gerçekçi, birey, grup ve kurumlar arasında karşılaştırma yapmaya daha elverişli bütünlük bir çerçeve sunma özelliğine sahip olduğunu ileri sürebiliriz.

TÜRKİYE'DE İŞGÖRME ANLAYIŞININ KÖKENLERİ: TARİHSEL BİR İKİLEM

Daha önce de belirtildiği üzere, kişinin işe ilişkin tutumlarını belirleyen temel unsurlar toplumsal değerlerdir. Freedman, Sears ve Carlsmith (1993), tutumu duygusal öğeleri bulunan ve davranışsal bir eğilim içeren kalıcı bir sistem olarak tanımlamakta ve bilişsel öğenin tutum nesnesine ilişkin inanç ve değerlerden oluştuğunu ifade etmektedirler. Bu değerler ise, bir topluma miras kalan bilgi, inanç gelenek-görenek ve becerilerin bütünü olup toplumların yaşam biçimlerini bir diğerinden ayrı kılan temel öğedir (Brom ve Selznick, 1963).

Bu açıdan bakıldığında, bugün Türk işgörme anlayışını şekillendiren en önemli unsur Türklerin 1800'lü yıllardan başlayarak yaşadığı tarihsel ikilem;

karşı karşıya kaldıkları birbirine zıt iki kültürdür. Örneğin Ortaylı, (2000:27) 19. yüzyılın gelenekle çağdaş olanın, cehalet yanında bilimin çarpıcı örneklerle yaşandığı bir devir olduğunu ve kültürel tarihin 19. yüzyıldaki kadar ahmaklık ve zekanın bir arada sırtlandığı bir başka dönem yaşamadığını ifade etmektedir:

“Çağdışı ideolojilerin içinde çağdaşlık, en çağdaş geçinen siyasal hareket ve ideolojilerde de donukluk ve gelenekçilik yan yana yaşandı. Kültür hayatında da aynı zıtlık ve ikilem görüldü.”

Öte yandan, Taner Timur 20. yüzyıla ilgili olarak Osmanlı Kimliği adlı eserinde (1998:15) şunları söylemektedir:

“Kemalist dönem umutsuzluk dalgalarını dağıtmış, yeni bir heyecan ve ruh geliştirmiş; fakat geleneksel değerlerle, çağdaş değerleri, düşünce yapımızla duygu yapımızı uyum haline sokan bir kültür devrimine dönüştürememiştir. Bir kriz içinde bulunuyoruz ve bunu bir kimlik sorunu olarak yaşıyoruz.”

Bu görüşlerin ışığında, Osmanlı'nın 19. yüzyılın ortalarına kadar nispeten daha homojen bir değer sistemine sahip olduğunu söyleyebiliriz. Timur bu değer sisteminin temel özelliklerini şu sözleriyle açıklamaktadır (1998:16):

“Osmanlı kültüründe egemen düşünce tarzı akılcılık değildir. Osmanlı düşüncesinin temelinde şüphe değil inanç yatmaktadır. Bu inanç kutsaldır ve şüphe insanları küçülten, toplumdaki uzaklaştıran ve cezalandıran bir duygudur... Bu düşünce tarzı, aslında batı geleneğinde skolastik düşünceye verilen isimdir. Batı skolastik zihniyetten kopuşu Rönesans'ta başlatmış, 18. yüzyılda Aydınlanma Hareketi ile geliştirmiştir. Zihniyet açısından bakıldığında, Osmanlı ortaçağının çok yakın tarihlere kadar sürdüğünü kabul etmek zorundayız.”

Bu dönemde Osmanlı'da düşünce yapısı üst sınıflar için camide ve caminin yanındaki medresede, daha alt sınıflar için tekke ve zaviyelerde şekilleniyordu (Ülgener, 1981b). O devirde Osmanlı'nın kültürel kimliği müslüman bir kimliktir. Bu dönemi aynen Timur'un belirttiği gibi 15. yüzyıl öncesi batıdaki skolastik düşünce yapısının hakim olduğu döneme benzetmek mümkündür. 15. yüzyıl öncesinde batının sahip olduğu değer ve bilgileri oluşturan düşünce yapısı kiliselerin yanındaki **schola** denilen okullarda oluşuyordu. Öğretim aynı medreselerde olduğu gibi dogmatikti. Ancak batı 15. yüzyılda başlayan Rönesans hareketiyle körü körüne inancın yerine yeni keşfettiği eski Yunan düşüncesinin etkisinde kalarak, şüpheciliği ve bilimsel çalışmanın temeli olan deneyciliği ön plana almaya başladı. Onların özgür düşünce yönündeki bu rasyonel çabaları uzun bir zaman egemen gruplar tarafından baskı altına alınmaya çalışıldıysa da 18.

yüzyıldaki aydınlanma hareketiyle daha da pekişti. Özgür düşünce, laiklik, yaratıcılık, insan hakları, demokrasi gibi çağdaş değerler tüm hatlarıyla bu dönemde ortaya çıktı. Bunların hepsi rasyonel ve deneyciliğe dayalı bilimsel düşüncenin ürünleriydi. Dolayısıyla, 19. yüzyılın sonlarına doğru batılının özgürlükçü ve bireysel bazda bağımsız bir kimliğe ulaştığını görüyoruz.

Batıdaki bu gelişmeler doğrultusunda düşünce ve duyu yapısı 19. yüzyıla kadar büyük bir uyum içinde olan Osmanlı toplumu 18. yüzyıl sonlarında batıya kıyasla geri kaldığının farkına varmış ve batıyı sembolize eden kurumları ithal etmeye başlamıştır. 1839’da Tanzimat Fermanı ve beraberinde getirdiği kurumlar başta milliyetçilik olmak üzere tümüyle batılı özelliklere sahiptir. Yenilikçi hareketlerin doğal bir sonucu olarak 1850’lerden sonra Osmanlı aydınının bir ikilem yaşamaya başladığını söylemek yanlış olmaz (Bozdoğan ve Kasaba, 1998; Ortaylı, 2001).

Ancak asıl ikilem Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk yıllarında ortaya çıkmıştır. Bu dönemde Atatürk, skolastik düşünce yapısını çağrıştıracak her türlü Osmanlı kurumunu kaldırıp (tekke ve zaviye gibi) yerine 18. yüzyıl sonrası batı uygarlığının kültürel üretim aracı olan okul ve üniversiteleri kurarak düşünce yapımızı skolastisizmden rasyonalizme kaydırmaya çalışmıştır. Ancak aynı dönemde rasyonelliğin ürünü olan özgür düşünce, bağımsızlık, yaratıcılık, hukuk devleti, gerçek anlamda sekülerizm, insan hakları gibi çağdaş değerler çok arzu edilmesine rağmen kültürümüze tam anlamıyla monte edilememiştir (Timur, 1998:24). Bunun en önemli nedeni, toplumun kültürel altyapısının ve bu altyapı içinde uzun yıllar boyunca geliştirdiği ve benimsediği düşünce yapısının böyle bir değişime hazır olmamasıdır. 20. yüzyılın başında Osmanlı’da okuma yazma bilenlerin oranı kabaca %7 civarında iken, bu oran İskoçya için 1750’lerde %60, Almanya için %48 ve İngiltere için %40’a ulaşmaktadır (Blum ve Dudley, 2001). Osmanlı’da matbaanın kabulünden sonraki 100 yıl içerisinde basılan kitap sayısı sadece 180 olup, cumhuriyetin kuruluşundan harf devrimine kadarki üç yıl içerisinde basılan kitap sayısı 630; 1930’larda 2000; 1990’larda yıllık 6000 civarındadır. Sadece bir kıyaslama için Avrupa’da basılan kitap sayısını incelediğimizde, matbaanın icadından sonraki ilk 50 yıl içinde 40 bin kitap basıldığını görüyoruz. Osmanlı’dan bize gelen tüm kitap sayısı (son altı yüzyıl) sadece otuz bin civarındadır (Bahadır, 1996). Eğitim sistemlerimizin batılı düşünce sistemlerini destekleyecek yeterlilikte gelişmediğine ilişkin bu tartışmaya 1932’de Darülfünun için rapor hazırlayan Cenevre Üniversitesi Rektörü Profesör Malche’nin sözleri ile son vermek yerinde olacaktır:

“Öğretim metotları ortaçağdan kalmadır. Öğrenciler dersleri tamamen pasif olarak dinlemektedirler. Kendi kendilerine çalışmalarını için teşvik görmemektedirler. Yabancı dil bilgileri yetersizdir. Türkçe bilimsel yayın yok denecek kadar azdır ve nihayet hocalar maaş azlığı

sebebiyle ikinci vazifeler almak zorunda kalmaktadırlar” (Bahadır, 1996:57).

Sonuç olarak bugün Türk aydını her ne kadar düşünce dünyasında evrensel batılı değerlere sahip gibi görünse de, bu çalışmanın başında yer alan kültür tanımlamasındaki betimlemeye uygun olarak nesilden nesile paylaşılan ve devredilen ortak-kolektif bir bilinçaltını miras olarak devralmıştır. Bu miras ortaçağ zihniyeti olarak da adlandırılabilir inanç, töre ve geleneklerle örülmüştür. Yüzyılların şekillendirdiği ulusal belleğimiz, çağdaş aydınının “rasyonel” düşünce yapısıyla çelişki içindedir.

Toplumsal düzeyde yaşanan bu ikilem kültürün önemli bir ögesi olan işgörme anlayışına da büyük ölçüde yansımaktadır. Bu çalışmanın amacı da yukarıdaki tartışmanın ışığında kültürümüzdeki ikilemin işgörme anlayışımızı nasıl ve ne yönde etkilediğini ortaya koymaktır. Görüşümüz işgörme anlayışının bu iki düşünce sisteminin etkisi altında olduğu yolundadır.

YÖNTEM

İşgörme Profili

Çalışmamızda işgörme anlayışı bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Tutumları oluşturan en önemli öğelerin başında ise, kültürel değerler gelmektedir (Kağıtçıbaşı, 1988). Bu doğrultuda Türk İşgörme anlayışını belirlemede kullanmak üzere, Türk toplumunun ve dolayısıyla iş dünyasının yaşadığı ikilemden yola çıkarak batı ve yerel değerlerin yer aldığı yöresel, örgütsel ve bireysel düzeyde işgörme anlayışını tanımlamaya yönelik bir değer profili oluşturulmuştur. İşgörme Profili (IGP) adını verdiğimiz bu değer profilinin üç temel kaynağı bulunmaktadır;

Günümüz Türk yönetici ve örgütlerinin özellikleri (Arbak ve diğerleri, 1997; Aldemir, Arbak ve Özmen, 2000): 1997 ve 2000 yıllarında gerçekleştirilen bu çalışmaların örneklemini 1994 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan en büyük 500 işletmede çalışan yöneticiler arasından seçilmiştir. Çalışmalardan elde edilen bulgular sonucunda, Türk yönetici ve örgütlerinin özellikleri 71 sıfat ile tanımlanmıştır. Bu sıfatların 30 tanesi değer niteliğinde olup diğerleri örgütlerin veya yöneticilerin niteliklerini tanımlayan özelliklerdir. Inkeles ve Smith (1994), Kim ve diğerleri (1994), Ouchi (1981), Schwartz ve Sagiv (1995), Smith, Dugan ve Trompenaars'ın (1996) çalışmaları ana referans kaynağı olarak kullanılan diğer eserler olmuştur.

ÇİZELGE 1: Değer Profilini Oluşturan Yerel Kaynaklı Değerler

Değer	Tanımı
Dürüstlük	İş görürken sözünde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmamak
Katılık	İş görürken belli ilkelere sıkı sıkıya bağlı olmak, hoşgörüsüz olmak
Merkeziyetçilik	İş görürken otoritenin ve işin tek bir merkezde toplanmasından yana olmak
Sadakat	İş görürken, belli kişi, grup ve kurumlara içten bağlılık duymak
Duygusalılık	İş görürken iş görme davranışını etkileyecek biçimde duyguların etkisi altında kalmak
Kadercilik	İş görürken alın yazısına inanmak ve bu doğrultuda hareket etmek
Kayırmacılık	İş görürken belli kişileri, grupları veya kurumları başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak, kolaylıklar sağlamak
Baskıcılık	İş görürken başkaları üzerinde baskı kurmak, hükmetmek
Tevazu	İş görürken alçak gönüllü olmak, gösterişe önem vermemek
Gelenekçilik	Geçmişten süregeldikleri için benimsenen, önemsenen, desteklenen kültürel alışkanlıkları, bilgi ve töreleri dikkate alarak iş görmek
Bugünü Yaşamak	İş görürken günlük konulara yoğunlaşmak, geleceği düşünmemek
Haddini Bilmek	İş görürken kendi konum, değer, bilgi ve yeteneğini olduğundan üstün görmemek
Kanaatkarlık	İş görürken azla, elindeki ile yetinmek, daha fazlasını istememek
Süreklilik	İş görürken mevcut düzenin üstünlüğüne inanmak, onu koruma gayreti içinde olmak
İşini İyi Yapmak	İş görürken işi gereği gibi yerine getirmek için çaba harcamak
Güven	Kişi, grup ve kurumlara korku, çekinme ve kuşku duymadan inanarak iş görmek
Vefasızlık	Kişi, grup veya kurumlara içten ve sürekli bağlılık duymadan iş görmek
İkiyüzlülük	İş görürken özü sözü bir olmamak, riyakar olmak
Çıkarıcılık	İş görürken yalnız kendi çıkarlarını düşünmek
Bağımlılık	İş görürken herhangi bir kişi, grup veya kurumun gücüne veya yardımına bağımlı olmak, tek başına hareket edememek
Aile Bağları	İş görürken aile üyelerinin arzu ve isteklerini ön planda tutmak
Milliyetçilik	İş görürken maddi ve manevi açılardan millet ve ülke çıkarlarını her şeyin önünde tutmak
Hizipçilik	İş görürken, topluluk içinde inanç ve düşünce bakımından ayrılık gösteren, bütünlüğü bozan gruplara dahil olmak, grup oluşturmak
Dostluk	İş görürken dostluk (arkadaşlık) ilişkilerini dikkate almak
Tembellik	İş görürken çalışmayı sevmemek, çaba göstermekten kaçınmak
Din	İş görürken bağlı olunan inanç sisteminin kurallarını dikkate almak, bunlara öncelik vermek
Himayecilik	İş görürken belli kişi, grup veya kurumları korumak, gözetmek
Gösteriş	İş görürken başkalarını etkilemek için gerçekleştirilen yapay(suni) davranış ve düzenlemelere önem vermek
İtaatkarlık	İş görürken söz dinlemek, buyruğa uymak
İsraf	İş görürken gereksiz yere para, zaman emek vb. harcamak ve savurganlık yapmak
Rütbe ve Makam	İş görürken rütbe veya makam sahibi olmayı ve olanları önemsemek
Kuşkuculuk	İş görürken başkalarının amaç ve niyetlerinden şüphe duymak

Yukarıdaki kaynakların incelenmesi sonucunda elde edilen ilk değer profili toplam 225 değerden oluşmuştur. Nihai profili oluşturmak üzere bu değerler iki kez daha incelemeye tabi tutulmuştur. Bu inceleme sonucunda, öncelikle batı kaynaklı değerler arasından salt batı kültürünü yansıtanlar, yerel kültürel özellikleri tanımlamak üzere elde edilen ve yönetsel ve örgütsel özellikler arasından değer niteliğini taşımayan özellikler ile birbirine çok yakın değerler profilden çıkarılmıştır. Daha sonra akademisyen ve uygulamacılardan oluşturulan gruplara bu değerler verilerek ne derece geçerli, anlaşılır, okunabilir ve anlamlı olduğu test ettirilmiştir. Tüm bu aşamaların sonucunda toplam 58 değerden oluşan bir işgörme profili elde edilmiştir. Elde edilen bu değerler kaynakları itibarıyla, Türk Dil Kurumu Sözlüğünden yararlanılarak oluşturulan tanımları ile birlikte Çizelge 1 ve 2'de yer almaktadır. Çizelgeler incelendiğinde toplam 58 değer 32'sinin (%55) yerel 26'sının (%45) batı kaynaklı değerler olduğu görülmektedir. Şüphesiz bunların arasında her iki gruba da girebilecek değerler bulunmaktadır. Ancak gerçekleştirilen ayırmada her bir değer yer aldığı referanslar kaynak olarak alınmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi çalışmanın amaçları ve oluşturulan işgörme anlayışı tanımı doğrultusunda işgörme anlayışını yöre, örgüt ve birey düzeyinde tanımlamaya yönelik bir değer profili (İGP) geliştirilmiştir. Planlanan araştırma tasarımı İGP yapısal geçerliliğini her üç düzeyde incelemek üzere planlanmış olmakla birlikte, bu çalışmada sadece yöresel düzeyde elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu bağlamda elde edilen bulgular, kişilerin kendi yörelerinde işleri nedeniyle yakın ilişki içinde oldukları kişi ve kurumların işgörme anlayışlarına ilişkin algılamalarını yansıtmaktadır.

Örneklem

Çalışmanın örnekleme, İzmir ve yöresinde ikamet eden ve en az 1 yıldır çalışmakta olan toplam 439 kişiden oluşmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olmasına karşın, seçilen örneklemin farklı kesimlerin işgörme anlayışı örgüsünü yansıtabilmesi amacıyla üç ana kriter dikkate alınmıştır.

İşveren-işgören ayırımı: Yapılan tanım doğrultusunda çevresel öğelerin etkisine bağlı olarak büyük kurumsallaşmış işletmelerde çalışan kişiler ile bağımsız işgören (avukat, doktor vb.) veya küçük işletme sahip ve çalışanlarının işgörme anlayışlarına ilişkin algılamaları farklılık gösterecektir. Bu doğrultuda örneklemin işgören-işveren (ve bağımsız çalışanlar dahil) olmak üzere iki farklı işgücünden ve özellikle işgörenlerin farklı ölçekteki kurumlarda faaliyet gösteren kişilerden oluşmasına özen

gösterilmiştir. Bu kriterler doğrultusunda elde edilen örneklemin, %25,7'i (113) işveren – bağımsız çalışan kişilerden, % 74,3'ü (326) iş görenlerden oluşmaktadır (Çizelge 3). Örneklemini oluşturan kişilerin faaliyet gösterdikleri kurumların çalışan sayısı incelendiğinde işveren örnekleminin yarısının (%52,7; 59) en fazla 10 kişi çalıştıran, % 29,5'inin (33) ise tek başına çalışan kişilerden oluştuğu görülmektedir. İşgören örnekleminin ise, büyük bir çoğunluğu (%40,4; 105) büyük ölçekli (501 ve üzeri) işletmelerde çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Sektörel farklılık: Farklı sektörel özelliklerin bu sektörel çevreye uyum sağlamaya çalışan kurum ve kişilerin işgörme anlayışları üzerinde aynen işgören-işveren ayrımında olduğu gibi önemli bir etkisi bulunmaktadır

ÇİZELGE 2: Değer Profilini Oluşturan Batı Kaynaklı Değerler

Değer	Tanımı
Saygınlık	İş görürken saygı görme, güvenilir olma çabası içinde olmak
Hoşgörü	İş görürken her şeyi anlayışla karşılamak
Yeniliklere Açık Olma	İş görürken o güne kadar uygulanmamış, değişik işgörme tarzlarına açık olmak
Uzlaşmacılık	İş görürken çıkar ve düşüncelerden ödün vererek uzlaşma-uyuşma siyaseti gütmek
Girişkenlik	Bir işe çekinmeden girebilmek, insanlarla kolaylıkla ilişki kurabilmek
Adil Olma	İş görürken hak ve hukuka uymak, hakkı gözetmek, doğrulukla hareket etmek
Sorumluluk	İş görürken gerçekleştirilen davranışların veya yetki alanı kapsamındaki bir olayın sonuçlarını üstlenebilmek
Bilgi Paylaşımı	İş görürken bilgiyi bölüşmek, bilgiyi saklamamak
Ayrıntılara Önem Ver.	İş görürken bir bütünün önemce ikinci derece öğelerini de dikkate almak
Bilimsellik	İş görürken bilimsel yöntem ve kurallara öncelik, önem vermek
İradecilik	İş görürken bir şeyi yapmaya karar verme gücüne sahip olmak
Maddiyatçılık	İş görürken para, mal ve bunun gibi şeylere önem vermek
Yetkinlik	İş görürken bilgi, beceri ve yeteneğe önem vermek
Kurallara Uyma	İş görürken yazılı veya yazısız kurallara titizlik ve özenle uymak
Çalışkanlık	İş görürken çok çalışmak, çalışmayı sevmek
Risk Alma	İş görürken gerektiğinde zarara uğrama tehlikesini göze alabilmek
Rekabet	İş görürken, aynı amacı güden kişi, grup ve kurumlarla yarış içinde olmak
İşbirliği	İş görürken amaçları bir olan kişi, grup veya kurumlarla çalışma ortaklığı yapmak
Akılcılık	İş görürken akla ve akıl yoluyla varılan yargılara inanmak, akla aykırı veya akıl dışı hiçbir şeyi yapmamak
Bireyin Hak ve Özgür.	İş görürken yapılan işin bireylerin hak ve özgürlüklerine ters düşmemesine özen göstermek
İleri Görüşlülük	İş görürken ileride olabilecekleri önceden düşünebilmek
Başarı	İş görürken belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak isteği içinde olmak
Girişimcilik	İş görürken yeni işlere girişmekten kaçınmamak
Disiplin	İş görürken sistematik, programlı ve zamanlı olmak
Sorguculuk	İş görürken kişi, kurum ve otoriteleri sorgulamaktan çekinmemek
Sezgisellik	İş görürken sezgilerinize önem vermek

(Cameron ve Quinn, 1999). Bu doğrultuda, örneklem seçiminde dikkate alınan bir diğer kriter faaliyet gösterilen sektör olmuştur. Örnekleme yer alan kişilerin faaliyet gösterdikleri sektöre ilişkin dağılımların sunulduğu Çizelge 3 incelendiğinde örneklemin %61'inin (267) hizmet (hastane, eğitim, danışmanlık, askeri kurumlar, bilgisayar şirketi vb.); %15,8'inin (69) imalat; %16,7'sinin (73) ticari ve %6,6'lık (29) bir kısmının ise, bu dört ana sektör içinde yer almayan (örn. tarım, sanatsal faaliyetlere ilişkin sektörler) sektörlerde faaliyet gösteren kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Kamu-özel sektör ayrımı: Arbak ve diğerleri (1997) ve Aldemir, Arbak ve Özmen'in (2000) çalışmaları incelendiğinde gerek yönetici gerekse kültürel özellikler açısından kamu ve özel sektör kuruluşlarının büyük farklılıklar gösterdikleri görülmektedir. Bu doğrultuda örneklem seçiminde dikkate alınan son kriter kamu-özel sektör ayrımı olmuştur. Seçilen örneklemin yaklaşık yarısı (%48,5; 213) özel, %41,2'si (181) kamu ve %5,4 (24) gibi küçük bir kesiminde yabancı ortaklı özel kuruluşlarda faaliyet gösteren kişilerden oluştuğu görülmektedir (Çizelge 3).

Bu kriterler dikkate alınarak seçilen örneklemin demografik özellikleri Çizelge 4'de yer almaktadır. Örneklemin %43,1'i (189) kadın ve %56'sı (246) erkek olup büyük bir çoğunluğu 26-35 ve 36-45 (%41,5; 182, %28,9; 127) yaş grupları arasında yer almaktadır. Örneklemin %63,6'sı (279) gibi

ÇİZELGE 3: Örneklem Seçiminde Dikkate Alınan Kriterler ve Dağılımları

Kriter	İşveren		İşgören		Toplam	
	n	%	N	%	n	%
	113	25,7	326	74,3	439	100
İşçi Sayısı						
0	33	29,5	-	-	33	8,9
1-10	59	52,7	29	11,2	88	23,7
11-50	19	17,0	50	19,2	69	18,5
51-200	1	9,0	50	19,2	51	13,7
201-500	-	-	26	10,0	26	7,0
501 ve Üzeri	-	-	105	40,4	105	28,2
Sektör						
İmalat	9	8,0	60	18,4	69	15,8
Hizmet	48	42,9	219	67,7	267	61,0
Ticaret	43	38,4	30	9,2	73	16,7
Diğer	12	10,7	17	5,2	29	6,6
Kurum Türü						
Kamu	-	-	181	55,5	181	41,2
Özel	113	100	121	37,1	213	48,5
Yabancı Ortaklı			24	7,3	24	5,4

büyük bir kısmı üniversite mezunudur¹. Üniversite eğitimi almış olanların eğitim alanları incelendiğinde %38,7'sinin (170) sosyal, %21,2'sinin (93) fen, %5,9'unun (26) sağlık, %2,9'unun (13) ise dil, güzel sanatlar gibi farklı alanlarda oldukları görülmektedir. Örnekleme yer alan kişilere kendilerini hangi sosyal sınıfta algıladıkları sorulduğunda, yarısından biraz daha fazlası (%55,1) kendilerinin orta sosyal sınıfa mensup olduklarını ifade etmişlerdir. Örnekleme yer alan kişilerin %74,7 (328) gibi büyük bir çoğunluğu yaşamlarının ilk 15 yılını il merkezinde geçirmiş kişilerden oluşmaktadır. Örneklemin yaklaşık yarısı (%48,1; 211 kişi) yaşamlarının ilk

ÇİZELGE 4: Örneklemin Demografik Özellikleri *

Demografik Özellik	n	%
Cinsiyet		
Kadın	189	43,1
Erkek	246	56,0
Yaş		
25 ve altı	65	14,8
26-35	182	41,5
36-45	127	28,9
46 ve üzeri	62	14,1
Eğitim Düzeyi		
İlkokul	3	7,0
Ortaokul	16	3,6
Lise	98	22,3
Üniversite	279	63,6
Lisansüstü	42	9,6
Eğitim Alanı		
Sosyal	170	38,7
Fen	93	21,2
Sağlık	26	5,9
Diğer	13	2,9
Algılanan Sosyal Sınıf		
Alt	5	1,1
Ortanın Altı	24	5,5
Orta	242	55,1
Ortanın Üstü	133	30,3
Üst	24	5,5
1-15 Yaş Arası Yaşamını Geçirdiği Yer		
İl Merkezi	328	74,7
İlçe	73	16,6
Bucak-Köy	29	6,6
1-15 Yaş Arası Yaşamını Geçirdiği Yer Adı		
İzmir	211	48,1
Diğer	228	51,9

* Tabloda cevapsız soru yüzdelerine yer verilmemiştir.

¹ Test aşamasında eğitim düzeyi düşük kişilerin soru formunun cevaplanmasında karşılaşılan güçlükten dolayı örneklem seçiminde ağırlık bilinçli olarak eğitim düzeyi nispeten daha yüksek kişilere verilmiştir.

15 yılını İzmir’de geçirmiş olduklarını ifade etmelerine karşın, diğer yarısı (%51,9; 228 kişi) yaşamlarının ilk 15 yılını Türkiye’nin çeşitli yörelerinde (34 ayrı il) geçirmiş olan kişilerden oluşmaktadır.

Soru Kağıdı

Soru kağıdı iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örnekleme yer alan kişilerin demografik özellikleri ile kurumlarının özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde ise, 58 değer bulunduğ İGP yer almaktadır. Soru formunda her bir değer altına Türk Dil Kurumu Sözlüğünden yararlanılarak oluşturulan tanımları verilerek kişilerin değerler konusundaki farklı algılamalarının en aza indirgenmesi amaçlanmıştır. Örnekleme yer alan bireylerden soru kağıdında yer alan her bir değer yörelerindeki işgörmeye anlayışını ne ölçüde temsil ettiği sorulmuş ve kullanılan Likert tipi 5’li ölçekte “1” söz konusu değer yöredeki işgörmeye anlayışını hiç temsil etmediğini, “5” ise tam anlamıyla temsil ettiğini ifade etmiştir.

Analiz Yöntemi

Oluşturulan değer profilinin yapısal geçerliliğini sınamak üzere bu tür analizlerde kullanılan en yaygın tekniklerden biri olan faktör analizinden yararlanılmıştır (Ford, MacCallum ve Tait, 1986). Buradaki temel varsayımımız tartışılan tarihsel ikilem çerçevesinde yerel ve batı kaynaklı değerlerin işgörmeye anlayışının farklı boyutlarını oluşturduğudur. Yapılan çalışmalarda değişken sayısının gözlem sayısına oranı faktör analizinin geçerliği açısından en kritik faktörlerden biri olarak görülmekle birlikte bu konuda net bir kriter oluşmuş değildir. Örneğin, Gorsuch (1974) en az 1:5 oranının gerekli olduğunu savunurken, Nunnally (1978) bu oranın 1:10 olması gerektiğini ifade etmektedir. Cattell (1958) ise, gözlem sayısı 250 den az olmamak şartı ile bu oranların 1:3 ila 1:6 arasında olabileceğini savunmaktadır. Bu çalışmada bu oranın 1:7’nin üzerinde (58 değer-439 gözlem) olduğu dikkate alındığında geçerli sayılabilecek bir oran olduğu söylenebilir. Nitekim Ford, MacCallum ve Tait’in (1986) 10 yıllık bir dönem içerisinde 3 temel psikoloji dergisinde yayınlanan faktör analizi yöntemlerini inceledikleri çalışmalarında, 1:5 oranının üzerindeki çalışma sayısının toplam çalışmaların %690,8’ni oluşturduğunu ve bunların %44,8’inin de 1:10 oranının üzerinde olduğunu saptamışlardır. Gerçekleştirilen analizde faktör modeli olarak ana bileşenler analizinden yararlanılırken, faktör boyutları arasındaki ayrımları daha net bir şekilde ortaya koyabilmek amacıyla rotasyon yöntemi olarak **oblique** rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Faktör sayılarını belirlemek üzere temelde **scree plot** yönteminden yararlan-

ÇİZELGE 5: Faktör Analizi Sonuçları

Değer	Kaynak*	Faktör I	Faktör II	Faktör III	Faktör IV	Faktör V
Risk Alma	B	0,76				
Sorguculuk	B	0,60				
Sorumluluk	B	0,56				
Rekabet	B	0,56				
İlerigörüçülük	B	0,50				
Yeniliklere Açık Olma	B	0,49				
Yetkinlik	B	0,48				
İşini İyi Yapmak	Y	0,46				
Sezgisellik	B	0,46				
İradecilik	B	0,46				
Saygınlık	B	0,45				
Uzlaşmacılık	B	0,43				
Girişimcilik	B	0,41				
Merkeziyetçilik	Y		0,61			
Rütbe ve Makam	Y		0,54			
Bağımlılık	Y		0,54			
Sürekliılık	Y		0,46			
İtaatkarlık	Y		0,43			
Baskıcılık	Y		0,41			
Maddiyatçılık	B			0,68		
İkiyüzülük	Y			0,64		
Kuşkuculuk	Y			0,54		
Gösteriş	Y			0,52		
Kurallara Uymak	B			-0,47		
İsraf	Y			0,47		
Dürüstlük	Y			-0,46		
Vefasızlık	Y			0,46		
Çıkarıcılık	Y			0,46		
Kayırmacılık	Y			0,45		
Hizipçilik	Y			0,43		
Hoşgörü	Y			-0,40		
Katılık	Y			0,40		
Bilgi Paylaşımı	B				0,81	
Bilimsellik	B				0,77	
Bireyin Hak ve Özgürlükleri	B				0,74	
Akıcılık	B				0,71	
Ayrıntılara Önem Verme	B				0,68	
Başarı	B				0,61	
Adil Olma	B				0,54	
Girişkenlik	B				0,48	
Dostluk	Y				0,47	
Disiplin	B				0,47	
Çalışkanlık	B				0,47	
Din	Y					0,65
Gelenekçilik	Y					0,62
Duygusalılık	Y					0,58
Kaderçilik	Y					0,52
Aile Bağları	Y					0,47
Varvans		24,90	8,11	30,70	30,41	20,80
Alfa		0,87	0,60	0,87	0,88	0,60
KMO = 0,924						
BTS = 96220.4 sd=1653 p=						
0,0001						

* Çizelge 1 - Çizelge 2 doğrultusunda kaynak sınıflandırması. Y=yerel kaynaklı, B=Batı kaynaklı

nılmakla birlikte, çeşitli varyasyonlar denendikten sonra (en düşükten en yükseğe) teorik yapıyı en fazla destekleyen faktör sayısında karar kılınmıştır (Hakstian, Rogers ve Catell, 1982).

Elde edilen faktör boyutlarının geçerliliği sınılandıktan sonra faktör boyutları skorları hesaplanarak faktör boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu ilişkilerin incelenmesi sırasında çalışma yaşamı süresinin işgörme anlayışı boyutları arasındaki ilişkilere etkisi dikkate alınarak (Xenikou ve Furnham, 1996) bu değişken için kontrol edilmiş kısmi korelasyon analizi kullanılmıştır. Tarihsel ikilem çerçevesinde yapılan tartışmalar doğrultusunda batı ve yerel kaynaklı değerlerin oluşturduğu işgörme anlayışı boyutlarının birbirleriyle çelişen zıt boyutlar olması gerekmektedir. Bu nedenle, gerçekleştirilecek bir korelasyon analizi sonucunda yerel ve batı kaynaklı değerleri temsil eden faktör boyutlarının kendi içlerinde pozitif yüklü; birbirleriyle olan ilişkilerde negatif yüklü korelasyon katsayılarına sahip olmaları doğaldır.

BULGULAR

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucu elde edilen bulgular Çizelge 5’de yer almaktadır. Elde edilen KMO (0,924) ve BTS (96220,4; $p= 0,0001$) değerleri dikkate alındığında örneklemin ve korelasyon matrisinin faktör analizine uygun nitelikleri taşıdığı görülmektedir.

Yukarıda belirtilen kriterler doğrultusunda gerçekleştirilen faktör analizde faktör yükleri 0,40 ve üzerinde olan değerler dikkate alındığında, elde edilen beş faktör boyutu toplam 48 değerden oluşmuş ve 10 değer çalışma kapsamı dışında kalmıştır.

Faktör I toplam 13 değerden oluşmaktadır. Bu değerlerin 12’si batı kaynaklı değerlerden oluşurken, bir tanesi yerel kaynaklı değerdir² (Çizelge 1-Çizelge 2). Elde edilen bu faktör toplam varyansın % 24,9’ünü açıklarken 13 değer için elde edilen içsel tutarlılık katsayısı 0,87 gibi oldukça yüksek bir değerdir.

Faktör II toplam 6 değerden oluşmaktadır. Çizelge 1 incelendiğinde bu değerlerin tümünün yerel kaynaklı değerler olduğu görülmektedir. Söz konusu faktör toplam varyansın %8,1’ini açıklarken, elde edilen içsel

² Çalışmamızda bu değer, referans alındığı kaynak esas alınarak yerel bir değer olarak gösterilmiş olmakla birlikte, evrensel bir değer olması nedeniyle batılı değerler içinde de yer alabilir. Nitekim, işini en iyi şekilde yapmak, Protestan İş Ahlakının önemli değerlerinden birini oluşturmaktadır (Furnham, 1990).

tutarlılık değeri 0,60'a ulaşmaktadır. Elde edilen bu içsel tutarlılık değeri çok yüksek olmamakla birlikte kabul edilebilir düzeydedir.

Onüç değerden oluşan faktör III toplam varyansın %30,7'sini açıklamaktadır. Çizelge 1 ve Çizelge 2 kapsamında bu değerlerin kaynakları incelendiğinde 8'inin yerel kaynaklı değerlerden oluştuğunu ve bir değer (dürüstlük) yerel değer olmakla birlikte negatif faktör yüküne sahip olduğu, 3 değer batı kaynaklı değerler olduğu, ancak bunlardan maddiyatçılık dışındaki diğer iki değer (kurallara uymak, hoşgörü) negatif faktör yüklerine sahip olduğu görülmektedir. Bu faktör boyutu için elde edilen içsel tutarlılık katsayısı 0,87'dir.

Faktör IV'de yer alan değerlerin biri dışında (dostluk) tümü batı kaynaklı değerlerden oluşmaktadır. Elde edilen faktör boyutu toplam varyansın %30,4'ünü açıklarken, elde edilen içsel tutarlılık katsayısı 0,88'dir.

Faktör analizi sonucu elde edilen son faktör boyutu, değerlerin tamamının yerel kaynaklı değerlerden oluştuğu bir faktör boyutudur. Faktör V toplam varyansın %20,8'ini açıklamaktadır. Toplam 5 değer yer aldığı bu faktör boyutu için elde edilen içsel tutarlılık katsayısı 0,60'dır.

Faktör analizi bulguları sonucunda yöresel düzeyde işgörme anlayışının İGP'de yer alan 58 (32 yerel kaynaklı-26 batı kaynaklı) değer 48'i ile tanımlanabildiği görülmektedir. Bu değerlerin 26'sı batı kaynaklı, 22'si ise yerel kaynaklı değerlerdir. Batı kaynaklı değerlerin 23'ü batı kaynaklı değerlerin oluşturduğu faktör I ve IV'de yer almıştır. Benzer şekilde faktör boyutuna giren toplam 22 yerel kaynaklı değer 20'si yerel kaynaklı değer boyutları olarak adlandırabileceğimiz faktör II, III ve V'de toplanmıştır.

Çizelge 6'de faktör boyutları arasındaki ilişkileri incelemek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen korelasyon katsayıları incelendiğinde batı kaynaklı değerlerin yer aldığı faktör I'in, batı kaynaklı değerlerin yer aldığı diğer faktör boyutu olan faktör IV ile güçlü bir pozitif ilişki içinde olduğu ($r=0,69$; $p<0,0001$) görülmektedir. Benzer şekilde temelde yerel kaynaklı değerlerin yer aldığı faktör II, faktör III ve faktör V'in kendi aralarındaki ilişkiler için elde edilen korelasyon katsayıları bu boyutlar arasında pozitif yönde güçlü ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir.

Batı kaynaklı değerlerin oluşturduğu faktör I ve faktör IV boyutlarını yerel kaynaklı değerlerin yer aldığı faktör III ($p<0,0001$) ve faktör V ($p<0,01$) ile negatif bir ilişki içindedir. Yerel kaynaklı değerlerin oluşturduğu bir diğer faktör boyutu olan faktör II ile batı kaynaklı değer boyutları arasında anlamlı ilişkiler ($p<0,01$) bulunmasına karşın beklenenin aksine bu ilişkiler pozitif işaretlidir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Elde edilen bulgular çalışmada çizilen tarihsel ikilem ve öne sürülen varsayımlar doğrultusunda yöresel düzeyde işgörme anlayışını şekillendiren iki temel kültürel alt yapının bulunduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda batı ve yerel kaynaklı değerler çalışmada öne sürülen varsayımı net olarak destekleyecek şekilde ayrı faktör boyutları içinde yer almıştır.

Bu aşamada çok incelenen ve bilinen batı kaynaklı değerlerden ziyade çok daha az incelenmiş yerel kaynaklı değerler (faktör II, III ve V) ve onların tarihsel kökenleri üzerinde durulacaktır. Bu amaçla, birçok çalışma incelenmiş olmakla birlikte derleyici özelliği nedeniyle Ülgener'in (1951, 1981a, 1981b) Osmanlı'nın iktisadi zihniyetini ele alan çalışmaları bütünlük yapıları nedeniyle ana referans kaynaklarını oluşturmuştur.

Statü odaklı işgörme anlayışı olarak tanımlanan faktör II merkeziyetçilik, rütbe ve makama önem vermek, bağımlılık, süreklilik, itaatkarlık ve baskıcılık değerlerinden oluşmaktadır. Merkeziyetçilik Türklerin Orta Asya'dan günümüze kadar yüzyıllar boyu benimsedikleri ortak bir işgörme biçimi olmuştur. Köse ve Ünal (2000), Türk yönetim kültürünü inceledikleri tarihsel çalışmalarında, Göktürk devletinin merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu, Selçuklular ile Osmanlılar döneminde ise, bu anlayışın giderek daha ağır bir tonda benimsendiğini ifade etmektedirler. Mardin'e (1968) göre de, Osmanlılar tarafından o güne kadar erişilmemiş bu kusursuzlukla uygulanan merkeziyetçilik imparatorluk ailesini bile aşarak devletin sürekliliğini koruyan temel unsur olmuştur. Ülgener'in (1951) deyimiyle ağalık ve efendilik şuuru (bugünün deyişiyle rütbe ve makam düşkünlüğü) zaman içinde bürokratik merkezlerde çiftlik ağalığından devlet memurluğu kılığına bürünmüş olsa da, o dönemin düşünce yapısının bir diğer önemli özelliğidir (Ülgener, 1951). Bu dönemde üst sınıflarda egemen olan maddi servet ve mal düşkünlüğünün temel nedeni iktisadi faaliyetlerden biriyle zenginleşmek, sermayesi ve onun getirdiği nemayı arttırmak olmayıp siyasi hayatta paye ve itibar sahibi olmak, ünvan ve asalet satmak, nam ve nişan peşinde başkaları ile yarışmaktır. Üst sınıf olan devlet yönetimindeki bu anlayış orta ve alt sınıflara da sirayet etmiştir.

Ülgener'e (1951) göre, Osmanlı'da orta sınıfı oluşturan esnaf toplulukları (loncalar) dönemin iktisat hayatını ve anlayışını karakteristik çizgilerle yansıtan en önemli sınıflardır. Loncaların temel amaçlarından biri üyelerini ortak bir iş ahlakı ve disiplini altında topluca bir arada tutarak sürekliliklerini korumaktır. Bu çerçevede her sanatın ve kademenin değişmez kendine özgü kuralları vardır. Sanatkar üst kademelere yükselmek için bu kurallara aynen uymakla sorumludur. Bu anlayış statükoculuğu (mevcut olanı bilindiği ve öğretildiği gibi koruma) ustaya bağımlılığı ve itaatkarlığı beraberinde

getirmektedir. Otorite ve hiyerarşi loncaların vazgeçilmez unsurlarıdır. Nasıl araya şeyh koymadan hakka ve hakikate varmak mümkün değilse, pir ve ustaya bağlanmadan sanatta olgunluğa erişmek de mümkün değildir. Sanat ve meslekler astan üste kusursuz bir mertebeler silsilesi halinde kurulmuş ve tertiplenmiştir: Çırac, kalfa, usta (yiğit, ahi, şeyh) aynı yolda yaşa ve tecrübeye göre oluşturulmuş statülerdir. Her kademe belli değerlerle üst kademeye bağlanmış ve her birinin görev ve uyması gereken kurallar en ince ayrıntısına kadar belirlenmiştir. Ortaçağda zanaat bir sırdır ve nesilden nesile bir sır olarak aktarılır. Sonuç olarak, yetiştirme ve yetiştirme akıl ve aklı kullanarak değil ancak onları kalın bir sır perdesinin arkasında saklayan pir ve ustanın emrinde çalışmakla olmaktadır.

Yazara göre, bu teslimiyet (itaatkarlık) o dönemin insanının genel özelliği olup her türlü reaksiyona boyun eğen bir alt tabakanın oluşumuna yol açmıştır.

Günümüz işgörme anlayışını betimlemek üzere gerçekleştirilen çalışmalar ise, bu yöndeki işgörme anlayışının aynı yoğunlukta olmasa da varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. Köse ve Ünal (2000) gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda, günümüz Türk Yönetim kültürünün genel özelliklerini merkezi yapılara eğilim, yüksek örgütsel hiyerarşik piramit, üstlere yüksek bağımlılık, statü sembollerine verilen yüksek önem gibi ifadeler kullanarak tanımlamaktadırlar. Erdem'in (1996) ve Hofstede'nin (1980) çalışmaları da Türkiye'de güç mesafesinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Arbak ve diğerlerinin (1997) çalışmasında ise, merkeziyetçilik kamu örgütlerinin en önemli özelliklerinden biri olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, statü odaklı işgörme anlayışının ülkemizde hala geçerli ve etkin bir işgörme anlayışı olduğu ileri sürülebilir.

Çalışmada elde edilen faktör V'de yerel kaynaklı değerlerden oluşan bir boyuttur (din, gelenekçilik, duygusalılık, kadercilik, aile bağları). Bu boyut

ÇİZELGE 6. Korelasyon Analizi Sonuçları^a

Faktör Boyutu	Kaynak	X	S	1	2	3	4
Faktör I	B	3,10	0,62				
Faktör II	Y	3,35	0,59	0,14**			
Faktör III	Y	3,02	0,73	-0,53****	0,19****		
Faktör IV	B	3,06	0,69	0,69****	0,10*	-0,57****	
Faktör V	Y	2,90	0,70	-0,14**	0,29****	0,39****	-0,16**

*p <0,05, **p <0,01, ***p <0,001, ****p <0,0001

^a Çalışma Yaşamı süresi için kontrol edilerek elde edilmiş kısmi korelasyon katsayıları, N=310

aşağıda ele alınan tarihsel kökenlerinin taşıdığı koyu mistik vurguları nedeniyle **mistik kökenli işgörme anlayışı** olarak tanımlanmıştır.

Osmanlı'nın düşünce yapısı çalışmanın başında da belirtildiği gibi tipik bir skolastik ortaçağ düşünce yapısıdır. Bu düşünce yapısında ise, bütünlüğü sağlayan devrin özelliği gereği din ve ilahiyattır. Ülgener'in (1951) devrin esnaf topluluklarının düşünce yapılarını derinlemesine incelediği çalışmasına dönecek olursak yazara göre, Anadolu'nun 12-13. yüzyılda geçirdiği siyasi çalkantılar sonucu özellikle sanat erbabı, kendilerini dış çevrenin baskısından korumak amacıyla çareyi içe kapanma ve cemaatleşmede bulmuşlardır. Topluluk bilinci ve birbirini kollama ihtiyacı bunlara mücadeleci bir karakter ve ruh aşlamış, merkezi otoritenin kurulmadığı veya aciz kaldığı yüzyıllarda bu karakter onlara siyasi ve politik bir kimlik kazandırmıştır. Asırlar boyu devam eden kapalı hayat formlarının bilinç altına yığıldığı bu eğilim ve alışkanlıklar 13-15. yüzyıllarda ortaçağın en önemli özelliği olan kapalı ve kendi içine çevrili sisteme, dini ve teolojik kalıplara uydurularak ortaçağlaştırılmıştır. Ancak, ortaçağ ahlakının etkisiyle bu anlayışın çehresindeki yüreklilik çizgileri yavaş yavaş silinmiş yerini kaderci, münzevi dış dünyaya küskün bir insan çehresi almıştır. Sonuç olarak, sosyal hayatın toplu yaşama ihtiyacından, türlü gelenek ve alışkanlıklarından doğan sade gösterişsiz değer anlayışı üzerine şark kaderciliğinin daha da derinleştirdiği, her şeyin ferdin irade ve arzusuna gerek kalmadan en mükemmel şekilde kadir ve mutlak bir kuvvete bağlanmış olduğunu kabul eden bir anlayış kurulmuştur.

Bu değerler ışığında dönemin ideal insanı İbrahim Hakkı tarafından şöyle tanımlanmaktadır: "Kendi nefsi umurunda ve dünyası hususunda asla gam çekmeyen ve sabahına sahip çıkmayan insan" (Ülgener, 1951: 66).

Her türlü yeniliğe ve başkalaşmaya kapalı olan loncalarda örf ve adetlerden, kurallardan, kullanılan teknik araç gereçten en küçük bir sapma asla mümkün değildir. Öyle ki, esnaf ve sanat erbabının babadan ve ustadan kalma usullerle yetinmeyip devamlı yeni arayışlar içinde olması affedilemez bir hata olarak kabul edilir ve hakkında ferman çıkarılması için yeterli bir nedendir.

Şüphesiz günümüzde mistik vurguları bu denli koyu bir işgörme anlayışı yoktur. Ancak geçmişten gelen bu anlayış yeni çağların gereklilikleri doğrultusunda örselenerek, kabul görmüş değerlerin etrafında geniş daireler çizerek oluşan yeni anlam ve yorumlarıyla işgörme anlayışımız üzerindeki etkisini sürdürmektedir.

Maddiyatçılık, ikiyüzlülük, kuşkuculuk, gösteriş, israf, vefasızlık, çıkarıcılık, kayırmacılık, hizipçilik ve negatif faktör yüklerine sahip dürüstlük, kurallara uymak ve hoşgörü değerlerinin yer aldığı faktör III bugüne kadar

yönetim yazınında üzerinde hiç durulmamış bir işgörme boyutudur. Kısaca, **riya anlayışı** olarak adlandırdığımız bu değerler kümesiyle her dönem ve mekanda karşılaşmak olasıdır. Özellikle şark kurnazlığı veya şark entrikaları olarak da adlandırılabilen bu olgunun kökenleri Osmanlı’nın ilk kez temasta bulunduğu Bizans’ın 1250-1453 yılları arasındaki uygulamalarında aranabilir. Kuşkusuz ki, Osmanlı Bizans’ı sadece maddi unsurlarıyla değil manevi (sosyo-kültürel) özellikleriyle de devralmıştır. 14. ve 15. yüzyıllara ait Edirneli Oruç Bey (1972) ve Aşıkpaşa (1985) tarihleri incelendiğinde ilk yozlaşmanın Yıldırım Beyazıt döneminde (1385-1402) başladığı görülür. Çelebi Mehmet (1413-1421) ve Fatih dönemlerinde (1451-1481) kontrol altına alınan bu durumun Fatih’den sonra nasıl bozulduğuna ilişkin en güzel örneklerden biri Ahmet Yaşar Ocak’ın Mülhidler ve Zındıklar (1999) başlıklı araştırmasında sergilenmektedir. Ocak’ın Molla Lütfi örneğinde gösterdiği gibi en düzgün ve tutarlı olması gereken ilmiye (üniversite) sınıfının dahi birbirleriyle çekişmeleri, komploları, çıkarıcılık ve kıskançlıkları, toplumun entellektüel ve ahlaki yapısını son derece etkilemiştir. Ülgener’e (1951) göre, dönemin ahlak anlayışı dar bir çerçevede azınlık teşkil eden imtiyazlı sınıfın (üst sınıf) hakimiyet şuuruna bir tür doymazlığa varan ihtişam ve tüketim hevesi üzerine kuruludur. Orta ve alt sınıflar için geçerli olan katı ahlaki normlar bu sınıflar için asla söz konusu değildir. Bununla birlikte zaman içinde her toplumda olduğu gibi orta ve alt sınıflar da, bu yozlaşma eğilimli değerlerden nasiplerini almışlar ve zamanımıza kadar taşımışlardır. Türkiye’nin son yıllarda yaşadığı yozlaşma o denli güçlüdür ki bu konuda referans göstermeye dahi gerek yoktur. Kuşkusuz ki çağımızdaki yozlaşmanın tek nedeni kollektif bilinç altımız değildir. Kongar (2000) bu yozlaşmanın nedenlerini kalkınmışlık düzeyi ile açıklamaktadır. Yazara göre, 21. yüzyılda kentleşmenin, kentlerin yarattığı her türlü hizmeti ve sanayiye aşan oranlara erişmesi kent hukuku dışı alanlarda yeni bir nüfusun kendi kültür ve değer yargılarını üretmesine neden olmuştur. Bu kültür feodal yapıdan kopmuş ama kentleşmemiş yağmacı, bencil ve ben merkezci bir kültür olup, zaman içinde siyaset ile bütünleşerek rüşvet ve yolsuzlukların destekçiliğini yapmaktadır. Geçmiş dönemlerde riya anlayışına ilişkin birçok örneğe rastlamak mümkündür. Bu anlayışın kökenlerini gerek geçmişte gerekse günümüzde devir alınan ortak bilinçaltı kadar, hem geçmiş dönemlerdeki hem de zamanımızdaki kalkınmışlık düzeylerinde aramak daha doğru olacaktır.

Çalışmada elde edilen faktör I ve IV boyutları batı değerlerinin yer aldığı boyutlardır. Çalışmada bu boyutların tek bir faktörde toplanması beklenmekle birlikte faktör sayısı 4’e indirildiğinde batı kaynaklı değerler tek bir faktörde toplanmamıştır. Bu boyutlarda yer alan değerler incelendiğine ise, aslında faktör I’in daha çok profesyonel iş görmeye ilişkin değerleri kapsadığı görülmektedir (örn. sorumluluk, rekabet, yetkinlik,

girişimcilik, risk alma). Buradan hareketle bu boyut **profesyonel işgörme anlayışı** olarak adlandırılmıştır. Faktör IV akılcılık ve bu düşünce yapısının doğal uzantısı olan değerlerden (bilimsellik, bireyin hak ve özgürlükleri, adil olma, bilgi paylaşımı) oluşmakla birlikte profesyonel işgörme anlayışı kapsamındaki (örn. disiplin, çalışkanlık, başarı, girişkenlik) değerlerin de bu boyut içinde yer aldığı görülmüştür. Bu boyut **akılcı işgörme anlayışı** olarak adlandırılmakla birlikte profesyonel işgörme anlayışı ile arasında çok net bir farklılık olduğunu söylemek mümkün değildir.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda yerel ve batı kaynaklı değer boyutlarının kendi içlerinde pozitif yönde güçlü ilişkilere sahip olduğunu saptanması Türk işgörme anlayışının iki farklı kültürel alt yapıya dayandığı görüşünü bir kez daha desteklemektedir. Profesyonel ve akılcı işgörme anlayışı boyutları ile riya anlayışı ve mistik kökenli işgörme anlayışı boyutları için elde edilen korelasyon katsayılarının ise, negatif yüklü katsayılar olması, bu boyutların çalışmanın başında da öne sürüldüğü üzere kültürel alt yapının birbirleriyle çelişen zıt kültürler olduğu varsayımını desteklemektedir. Bununla birlikte profesyonel ve akılcı işgörme anlayışı boyutları ile statü odaklı işgörme boyutu arasındaki ilişkiler için elde edilen korelasyon katsayıları pozitifdir. Bu bulgular profesyonel ve akılcı işgörme anlayışları ile statü odaklı işgörme anlayışının birbirleriyle çelişen boyutlar olduğu yönündeki varsayımımızı desteklememektedir. Bunun bir nedeni olarak statü odaklı işgörme anlayışının çağdaş işgörme anlayışı ile ters düşmeyecek oranda benimsenmiş baskın bir işgörme anlayışı olması gösterilebilir.

Bu çalışmada, öncelikle tipik bir yerel kavram olan işgörme anlayışının tanımı, boyutları, boyutlararası paradoksal ilişkileri ve bunların tarihsel kökenleri üzerinde durulmuştur. Araştırmamızın sonucunda elde edilen bulgular, günümüz Türk İşgörme Anlayışı'nı şekillendiren ana unsurlardan birinin, devraldığımız kültürel bilinçaltı olduğunu açık bir biçimde ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte çalışmanın birtakım kısıtları olup, çalışma bulgularının bu kısıtlar çerçevesinde değerlendirilmesinde yarar vardır. Çalışmada oluşturulan İGP'nin yapısal geçerliliği, oldukça geniş bir örneklem üzerinde test edilmekle birlikte, bu örneklem İzmir ve yakın çevresiyle kısıtlıdır. Kuşkusuz ki, profilin farklı yörelerdeki örneklemelerde test edilmesi, çalışmanın geçerliliğini güçlendirecektir.

Her ne kadar, değer düzeyinde ölçümlerler sıkça karşılaşılan bir olgu olmakla birlikte (örn. Schwartz ve Sagiv, 1995), işgörme anlayışını kavramsal düzeyde ölçmeye yönelik çalışmalar, İGP'nin ve çalışmada öne sürülen varsayımların geçerliliğini güçlendirecektir. İGP'yi oluşturmak üzere

oldukça titiz ve detaylı çalışmalar yapılmış olmasına karşın, oluşturulan değerler listesi kaynak olarak kullanılan referanslarla sınırlıdır.

Bundan sonraki çalışmalar, sözü edilen kısıtları da gözönüne alarak gerçekleştirilecek işgörme anlayışının birey, grup ve kurumların işlerini gerçekleştirirken tercih ettikleri yöntemleri, araçları, süreçleri, sistemleri ve karşılıklı ilişkileri açıklamaya yönelik olmalıdır. Böylelikle evrensel düzeyde geçerli olduğu ileri sürülen ve tümüyle batı kaynaklı olan yönetim teori, yaklaşım ve teknikleri yerine yerel özellikleri gözönüne alan ve mantıken daha geçerli olması gerektiği düşünülen bir mega yapının kilit taşları yerlerine oturtulmuş olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aldemir, C., Arbak, Y. ve Özmen, Ö. 2002. Türk yönetim değerlerinin tarihsel kökenleri. Yayınlanmamış çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Aldemir, C., Arbak, Y., ve Özmen, Ö. 2000. Impact of western management values upon Turkish organizations. **16th EGOS Colloquium**, Helsinki School of Economics and Business Administration, Finland.
- Arbak, Y., Aldemir, C., Özmen, Ö., Katrinli, A., Kesken, J., ve İshakoğlu, G., 1997. Perceptual study of Turkish managers' and organizations' characteristics: contrast and contradictions. Sonja A. Sackman (Der.), **Cultural Complexity in Organizations**: 87-103. London: Sage Publications..
- Aşıkpaşaoğlu Tarihi**, 1985. Hazırlayan: A. Nihal Atsız, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Bahadır, O. 1996. **Osmanlılar'da bilim**. İstanbul: Sarmal Yayınevi.
- Bernstein, P. 1997. **American work values: Their origin and development**. Albany: State University of New York Press.
- Blum, U. ve Dudley, L. 2001. Religion and economic growth: Was Weber Right? **Journal of Evolutionary Economics**, 11: 207-230.
- Bozdoğan, S. ve Kasaba, R. 1998. **Türkiye'de modernleşme ve ulusal kimlik**, Çev.: Nurettin Elhüseyni. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Brom, L. ve Selznick, P. 1963. **Sociology: A text with adapted readings**. New York: Harper and Row Pub.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. 1999. **Diagnosing and changing organizational culture**. New York: Addison-Wesley Pub.
- Cattell, R. 1958. Extracting The correct number of factors in factor analysis. **Educational and Psychological Measurement**, 18: 791-837.
- De George, R. T. 1999. **Business ethics**. New Jersey: Prentice Hall.
- Edirneli Oruç Beğ 1972. **Oruç Beğ tarihi**, Hazırlayan: Nihal Atsız. İstanbul: Tercüman Yayınları.
- Erdem, F. 1996. **İşletme kültürü**. Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi.

- Ergüder, Ü., Esmer, Y. ve Kalaycıoğlu, E. 1991. *Türk toplumunun değerleri*, TÜSİAD, Yayın no: TÜSİAD-T/91-6-145.
- Ford, K. J., MacCallum, R.C. ve Tait, M. 1986. An application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personel Psychology*, 39: 291-314.
- Freedman, J. L., Sears, D. O. ve Carlsmith, J. M. 1993. *Sosyal psikoloji*. Çev. Dönmez, A. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Furnham, A. 1990. *The protestant work ethic*. London: Routledge.
- Gorsuch, R. L. 1974. *Factor analysis*. Philadelphia, PA: W.B. Saunders.
- Hakstian, A. R., Rogers, W. T. ve Catell, R. B. 1982. The behavior of number of factors rules with simulated data. *Multivariate Behavioral Research*, 17: 193-219.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Inkeles, A., Smith, H. 1974. *Becoming modern: Individual change in six developing countries*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Kağıtçıbaşı, Ç. 1988. *İnsan ve insanlar*, 7. Bası. İstanbul: Cem Basımevi.
- Kim, U., Triandis, H. C., Kağıtçıbaşı, Ç., Choi, S. ve Yoon, G. (Der.) 1994. *Individualism and collectivism: Theory, method and applications*. London: Sage Publications.
- Kongar, E. 2000. *21. yüzyılda Türkiye*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Köse, S., ve Ünal, A. 2000. Türk yönetim kültürü tarihi açısından çağdaş Türk işletmelerinde yönetim uygulamaları. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı**, 3-15, Nevşehir.
- Mardin, Ş. 1968. Historical determinants of social stratification: Social class and class conscious in Turkey. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 22, 4. 118-128.
- McClelland, D. C. 1961. *The achieving society*. Princeton, N.J.: D. Van Nostrand.
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric theory* (2nd. Ed). New York: McGraw-Hill.
- Ocak, A. Y. 1998. *Osmanlı toplumunda zındıklar ve mühidler (15.-16. Yüzyıllar)*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
- Ortaylı, İ. 2000. *Osmanlı toplumunda aile*. İstanbul: Pan Yayıncılık.
- Ortaylı, İ. 2001. *Gelenekten geleceğe*. İstanbul: Ufuk Kitapları.
- Ouchi, W. 1981. *Theory Z: How American businesses can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Robbins, S. P. 2000. *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sargut, A. S. 1996, "Liderlik kuramları için bağlamsal bir çerçeve: Kültürlerarası bir yaklaşım", *Amme İdaresi Dergisi*, 129 (4): 3-17.
- Sargut, A. S. 2001. *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Schwartz, S. H. ve Sagiv, L. 1995. Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26(1), 92-116.

- Smith, P. B, Dugan, S. ve Trompenaars, F. 1996. National culture and the values of employees: a dimensional analysis Across 43 Nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(2), 231-264.
- Timur, T. 1998. *Osmanlı kimliği*. İstanbul: Hil Yayınları.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Tuner, C. 1998. *Riding the waves of culture*. Boston: McGraw Hill.
- Ülgener, S. F. 1951. *İktisadi inhitat tarihimizin ahlak ve zihniyet meseleleri*. İstanbul: İsmail Akgün Matbaası.
- Ülgener, S. F. 1981a. *İktisadi çözülmenin ahlak ve zihniyet dünyası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Ülgener, S. F. 1981b. *İslam, tasavvuf ve çözülme devri iktisat ahlakı*. İstanbul: Der Yayınları.
- Ülgener, S. F. 1983. *Zihniyet, aydınlar ve izm'ler*. İstanbul: Mayaş Yayınları.
- Üsdiken, B. 1999. "Importers of Managerial Ideas: Turkish Academia Before and After the Second World War" **Altıncı Academy of Management Annual Meeting'de sunulan bildirisi**, Chicago.
- Xenikou, A. ve Furnham, A. 1996. A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49 (3): 349-371.

M. Ceyhan Aldemir, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Anabilim dalı başkanıdır. Son 10 yıldır Türk yönetim kültürünün tarihsel kökenleri üzerine çalışmalar yapmaktadır.

Yasemin Arbak, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Anabilim dalı öğretim üyesidir. Kültür, kişi kültür uyumu,duygusal zeka, sağlık kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi konusunda çalışmalar yapmaktadır.

Ömür Özmen, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Anabilim dalı öğretim üyesidir. Örgütsel davranış alanında ders vermekte olan yazarın yönetim ve örgütsel davranış alanlarında birçok çalışması bulunmaktadır.