

T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DAVRANIŞ BİLİMLERİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

2000'Lİ YILLARDA  
AMERİKAN VE TÜRK YÖNETİCİLERİNİN  
BİREYSEL YÖNETİCİLİK DEĞERLERİNE İLİŞKİN  
İKİ KÜLTÜR ARASI KARŞILAŞTIRMAYA YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA

TİJEN HARCAR  
Enstitü No: 2502558742

Tez Danışmanı: Prof.Dr.ERDAL TEKARSLAN

İSTANBUL-2005

## ÖZ

Bireylerin değerler sisteminin bilinmesi sadece o kişi hakkında bilgi vermekle kalmaz; aynı zamanda hem onun yaşadığı toplumun kültürü, yani milli kültür, hem de uluslar arası kültürel farklılıklar hakkında da bilgi edinilmesine yardımcı olur. Dolayısı ile değerlerin, bireysel düzeyde insan davranışını ve bireysel performansı; örgütsel düzeyde örgütlerin performansını ve daha üst düzeyde ise ülkenin ekonomik performansını ve sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyini belirleyici rolü çok büyüktür. Nitekim milli kültürün, değerler üzerine etkisini inceleyen, özellikle, kültürler arası karşılaştırmalı araştırmalar milli kültür-değer ilişkisini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada da, gerek Amerikan ortaklı Türk firmalarındaki yönetim ilişkilerinde, gerekse potansiyel Amerikalı yatırımcılarla olabilecek müzakerelerde bir araya gelmek durumunda bulunan Türk ve Amerikan yöneticilerinin milli kültürlerine bağlı bireysel değerlerini anlayarak bu ilişkilerin güçlendirilmesi ve başarıyla yürütülmesi hedeflenmiş, Schwartz'ın Değer Envanteri temel alınarak bu değerlere yönelik bilgi ve bulgulara ulaşılmaya çalışılmış ve ilgili araştırma hipotezleri test edilmiştir.

## ABSTRACT

Individual values are not only give information about a person; but also help to understand about that particular society's national culture and the cross-cultural differences between the countries. Therefore, values affect behavior and performance on individual level; corporate performance on corporate level, and economic and socio-cultural development on country level. There are a lot of cross-cultural studies, which particularly try to analyze the impact of national cultures on values.

This study also aims to help both Turkish and American managers that they can understand each other's national culture background during their managerial or negotiation relationships for successful results; Schwartz's Value Inventory has been used to find out both cultures' managerial values and research hypotheses regarding these values have been tested.

## ÖNSÖZ

Kültür, yaradılıştan bu yana, bireylerin farkında olmadan yaşamlarının her alanını ve davranışlarını etkileyen en önemli unsur olma özelliğini sürdürmektedir. Kültürün somut olarak araştırılmasında ve ölçümünde başvurulan değerler ise, bireylerin davranışlarını anlamak ve davranış yönelimlerini tahmin etmek açısından diğer mânevi kültür öğeleri içinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle hızla globalleşen dünyada milli kültürlerin bireysel değerler üzerindeki etkilerini anlamak, günlük yaşantıda ve iş ortamındaki yönetim ilişkilerinde sağlıklı ve etkin bir iletişim kurmak ve doğru kararlar almak açısından çok büyük önem taşımaktadır.

Bu noktadan hareketle, Amerikan ve Türk olmak üzere iki farklı kültürden gelen yöneticilerin bireysel değerlerinin belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmada her iki ülkeye mensup yöneticiler arasındaki benzerlik ve farklılıkların karşılaştırılması hedeflenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünü oluşturan Giriş kısmında, araştırmanın amacı, teorik kapsamı, sınırları ve düzeyi ile araştırmanın ne açıdan önem taşıdığı açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, kültür, değer, yönetim, yönetici, yöneticilik değeri ve milli kültür olmak üzere çalışmada ele alınan tüm kavramlar araştırma çerçevesinde yeniden tanımlanmış ve bu kavramların aralarındaki ilişkiler ile birbirleri üzerindeki etkiler incelenerek netleştirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmaya konu olan Türk ve Amerikan toplumlarının genel kültürel özellikleri tespit edilmeye çalışılmış ve bu özelliklerin sözü geçen ülkelerdeki işletmelerin yönetim faaliyetlerini nasıl etkilediği incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümü, Türk ve Amerikan yöneticileri arasındaki farklılıkların tespitine yönelik çalışmayı içermektedir. Bu bölümde, araştırma modelinin belirlenmesi için, daha önce iki ülke arasında yapılmış çalışmalarla yöneticilik değerleri üzerine yapılmış araştırmalar özetlenmiştir. Bu incelemelerin sonucunda Schwartz'ın Değer Modeli esas alınmış ve bunun sebepleri ile modelin açıklaması bu bölümde verilmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümü, Schwartz modelinin uygulamasına yönelik metodolojik çalışmaları, araştırmanın hipotezlerini, istatistiksel analizleri, araştırma sonuçlarını ve yorumlarını içermektedir. Bu bölümde ayrıca, kültürler arası araştırmaların hassasiyetinden dolayı dikkat edilmesi gereken belli başlı noktalar açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sonuç bölümünde ise, çalışmanın yönetsel etkileri, genel sonuçlar ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik bazı öneriler yer almaktadır.

Bu tezin ortaya çıkmasında, çok zor koşullarda olmasına rağmen, kıtalararası uzaklığı sorun etmeden bana her türlü desteği veren değerli danışman hocam Sayın Prof.Dr.Erdal TEKARSLAN'a; ne zaman kapılarını çalsam yardıma hazır bulunan ve destekleriyle beni yönlendiren kıymetli hocalarım Sayın Prof.Dr.İlhan ERDOĞAN'a, Prof.Dr.Mahmut PAKSOY'a ve Prof.Dr.Hüner ŞENCAN'a ve çalışma esnasında desteklerini gördüğüm bütün Davranış Bilimleri Anabilim Dalı Öğretim üye ve yardımcılara; tezin araştırma ve literatür kısmında bana yardımcı olan Sayın Dr.Abdurrahman ARIMAN'a, Eric J. BITAR'a, Prof.Dr. Kemal KURTULUŞ'a, Prof.Dr.Çiğdem KAĞITÇIBAŞI'na, Doç.Dr.Zeynep AYCAN'a, Prof.Dr.Ülkü DİCLE'ye, Prof.Dr.Tamer KOÇEL'e, Prof.Dr.Beyza FURMAN'a, Doç.Dr.Ersin KUŞDİL'e, Yrd.Doç.Dr.Serdar KARABATI'ya, Yrd.Doç.Dr.Arzu WASTI'ye, ve özellikle Doç.Dr.Fatih SEMERCİÖZ'e, Doç.Dr.Talha HARCAR'a, Doç.Dr.Ahmet ŞEKERKAYA'ya, Doç.Dr.Selim ZAIM'e ve Dr.Bariş TUNALI'ya teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Ayrıca tez çalışmam süresince ve her zaman, maddi mânevi destekleri ile daima yanımda olduklarını bildiğim fedakâr aileme; zoru başarabileceğime dair inançlarını her fırsatta dile getiren sevgili Emine KUMCU'ya ve Ferayi KARAKAYA'ya; ve tez çalışması sırasında, “yarın işin bitince birlikte oynayacak mıyız?” diye sabırla her günü iple çeken, beni varlığı ve sevgisiyle motive eden, hayatımın amacı biricik oğluma sonsuz teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
<b>I-GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
A-ARAŞTIRMANIN AMACI.....	1
B-ARAŞTIRMANIN TEORİK KAPSAMI, SINIRLARI VE DÜZEYİ.....	1
C-ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1-Global Açısından.....	4
2-Firma Açısından.....	6
3-Yönetici Açısından.....	6
<b>II-ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL İÇERİĞİ.....</b>	<b>7</b>
A-TANIMLAR.....	7
1-Kültür Kavramı.....	7
2-Değer Kavramı, Kültür-Değer İlişkisi ve Benzer Kavramlar Arasındaki Fark.....	18
a) Değer Kavramının Tanımı.....	18
b) Kültür-Değer İlişkisi.....	22
c) Temel Değerler.....	24
d) Değer Kavramı ile Belli Başlı Değer Kavramları Arasındaki Fark.....	27
3-Kültür Açısından Değerlerin Sınıflandırılması.....	36
B-YÖNETİM AÇISINDAN KÜLTÜR VE YÖNETİCİLİK DEĞERİ KAVRAMI.....	38
1-Yönetim ve Yönetici Kavramları.....	38
2-Yöneticilik Değeri Kavramı.....	47
3-Yönetim Açısından Kültürün Anlamı.....	53
C-ULUSLARARASI KÜLTÜREL FARKLAR VE YÖNETİM ALANINDAKİ UYGULAMALARI.....	58
1-Milli Kültür Kavramı.....	72
2-Milli Kültür Modelleri.....	77
a) Hall ve Hall'a göre Milli Kültür.....	78
b) Trompenaars'a göre Milli Kültür.....	79
c) Trompenaars ve Hampden-Turner'a göre Milli Kültür.....	81
d) Hofstede'ye göre Milli Kültür.....	81
e) Schwartz'a göre Milli Kültür.....	84
f) Milli Kültürlerin Açıklanmasında Ülkelerin Kümelenmesi.....	85
g) GLOBE Projesine Göre Milli Kültür.....	85
3-Milli Kültürün Yöneticilik Değerleri Üzerindeki Etkisi.....	88
<b>III-TÜRK VE AMERİKAN KÜLTÜRLERİNE GENEL BİR BAKIŞ.....</b>	<b>93</b>
A-AMERİKAN MİLLİ KÜLTÜRÜ.....	93
1-Amerikan Toplumuna İlişkin Genel Kültürel Özellikler.....	93
a) Amerikan Değerleri Nelerdir?.....	95
b) Dünya'da Amerika.....	101
2-İşletmeler Açısından Amerikan Milli Kültürünün Yönetim Üzerindeki Etkisi.....	106

B-TÜRK MİLLİ KÜLTÜRÜ.....	115
1-Türk Toplumuna İlişkin Genel Kültürel Özellikler.....	115
2-İşletmeler Açısından Türk Milli Kültürünün Yönetim Üzerindeki Etkisi.....	127

#### **IV-AMERİKAN VE TÜRK YÖNETİCİLERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN**

<b>TESPİTİNE YÖNELİK ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR VE ARAŞTIRMA MODELİ...</b>	<b>145</b>
A-ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN TEMEL LİTERATÜR.....	146
B-YÖNETİCİLİK DEĞERLERİNE İLİŞKİN LİTERATÜR VE ARAŞTIRMA MODELİNİN TESPİTİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR.....	153
1- Gordon W. Allport, Philip E. Vernon ve G.Lindzey'in Değerleri.....	156
2- C.Morris'in Yaşam Tarzları.....	157
3- Clyde Kluckhohn ve Fred L. Strodbeck'in Değer Yönelimleri.....	159
4- I.Sarnoff'un İnsanî Değer Endeksi.....	163
5- George England'ın Yöneticilik Değerleri.....	160
6- James A. Lee'nin Yöneticilik Değerleri.....	165
7- Lane Kelley ve Clayton Reeser'in Yönetimsel Tutumlar Çalışması.....	166
8- Milton Rokeach'ın Değer Envanteri.....	167
9- Vincent Flowers'ın Kişisel Bilgi ve İş Değerleri Anketi.....	168
10- Rensis Likert'in Yöneticilik Stilleri.....	168
11- Fred Luthans ve Welsh Lockwood'un Lider İzleme Sistemi.....	169
12- Max Weber'in Protestan İş Ahlâkı Değeri.....	170
13- Dov Elizur ve Ingwer Borg'un İş Değerleri Anketi.....	171
14- Ingwer Borg ve Michael Braun'un İş Değerleri.....	172
15- Peter B. Smith'in Değer Analizi.....	172
16- Dov Elizur'un Bireysel Değer Anketi.....	173
C-ARAŞTIRMA MODELİ.....	174
1- Schwartz Değer Modelinin Üstünlüğü ve Modele Genel Bir Bakış.....	174
2- Schwartz'ın Kültürel ve Bireysel Düzeyli Değer Tipleri.....	178

#### **V- SCHWARTZ DEĞER MODELİNİN UYGULANMASI VE ARAŞTIRMANIN İSTATİSTİKSEL YÖNDEN İNCELENMESİ.....**

<b>A-ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>185</b>
1-Araştırmanın Uygulama Kapsamı.....	185
2-Örnekleme Süreci, Varsayım ve Kısıtlayıcılar.....	185
3-Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	186
4-Araştırmanın Hipotezleri.....	187
5-Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistik Yöntemler.....	188
<b>B-ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ANALİZ SONUÇLARI VE YORUMLAR.....</b>	<b>189</b>
1-Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik ve Sosyo-Kültürel Özellikleri.....	189
2-Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendiren Değerler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik Değerler.....	192
3-Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendiren Değerler ile İlgili Ülkeler Arası Karşılaştırmalar.....	196
4- Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendiren Değerler ile İlgili Yapılan Faktör Analizi Sonuçları.....	202
5- Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendiren Değerlere İlişkin Ölçeğin Güvenilirliği.....	210
6- Araştırmanın Değişkenleri ile İlgili Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	214
7- Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendiren Değerlere İlişkin	

Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	224
a) Güç-Rekabet-Başarı Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	225
b) Evrenselcilik Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	226
c) İyilikseverlik Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	227
d) Uyumluluk Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	229
e) Muhafazakarlık Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	230
f) Hazcılık-Zevk Alma Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	231
g) Özyönelim Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	232
h) Güvenlik Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	234
ı) Uyarılım Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	234
8- İki Ülke Arasındaki Faktör Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	235
9- Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kümeleme Analizi.....	237
10- Nominal Lojistik Regresyon Yöntemi ile Kümelerin İki Ülke Açısından Karşılaştırılması.....	241
C-KÜLTÜRLERARASI ARAŞTIRMALARDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR.....	249

## **GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER.....252**

KAYNAKÇA.....	256
EKLER.....	281
EK 1-İSTATİSTİK TABLOLAR-BASİT FREKANS TABLOLARI.....	300
EK 2-İSTATİSTİK TABLOLAR-ÇAPRAZ TABLOLAR.....	321
EK 3-DİĞER İSTATİSTİK TABLOLAR.....	386
EK 4-ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ DİĞER EKLER.....	394
ÖZGEÇMİŞ	

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1- Araştırmanın Teorik Kapsamı.....	2
Şekil 2- Araştırmaya Konu Olan Temel Literatür Alanları.....	3
Şekil 3- Araştırmanın Sınırları.....	5
Şekil 4- Kültürel Yönden Bireysel, Kolektif ve Evrensel Düzeyler.....	13
Şekil 5- Kültürü Açıklamada Zihinsel Proglamlama Süreci.....	15
Şekil 6- Toplumun Kültürel Yapısının Oluşumu.....	23
Şekil 7- Davranışsal Yoğunluk Modeli.....	33
Şekil 8- Değerler, Tutumlar ve Davranışlar.....	34
Şekil 9- Kültürün Aşamaları ve Birbirleriyle Etkileşimleri.....	49
Şekil 10-Ulusal, Mesleki ve Örgütsel Düzeylerde Değer ve Uygulamaların Dengelenmesi...53	
Şekil 11-Kardiner'in Kişilik-Kültür Modeli.....	74
Şekil 12-Kültürel Uyum Modeli.....	78
Şekil 13-Değerler ile Davranışlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Teorik Model.....	164
Şekil 14- Schwartz Değer Kuramı'ndaki Bireysel Değer Tipleri ve Yüksek Düzeyli İki Ana Değer Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Model.....	181
Şekil 15-Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	219
Şekil 16-Güç-Rekabet-Başarı Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	225
Şekil 17-Evrenselcilik Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	226
Şekil 18-İyilikseverlik Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	227
Şekil 19-Uyumluluk Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	229
Şekil 20-Muhafazakarlık Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	230
Şekil 21-Hazcılık-Zevk Alma Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	231
Şekil 22-Özyönelim Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	232
Şekil 23-Güvenlik Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	234
Şekil 24-Uyarılımlık Faktörü için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	234



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1- Değer-Tutum İlişkisi.....	31
Tablo 2- Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş.....	64
Tablo 3- GLOBE Araştırmasına Göre Ülke Kümeleri.....	87
Tablo 4- Amerikalı Yönetici ve Profesyonellerin Temel Sosyal Değerleri.....	111
Tablo 5- Türk Yönetim Kültürünün Başlıca Temel Karakteristikleri.....	140
Tablo 6- ABD ve Türkiye'nin Kültürel ve Kuramsal Çevrelerinin Karşılaştırılması.....	152
Tablo 7- Genel Yaşam ve Yönetime İlişkin Değerler Üzerine Yapılmış Temel Çalışmalar..	154
Tablo 8a- Genel ve Kültürel Değer Modelleri.....	155
Tablo 8b- Yöneticilik Değeri Modelleri.....	156
Tablo 9- Evrensel Kültürel Boyutlar.....	174
Tablo 10-Schwartz'ın Değer Envanteri.....	177
Tablo 11-Schwartz Değer Envanteri'ndeki Kültürel Düzeyli Değerler.....	178
Tablo 12-Schwartz Değer Envanteri'ndeki Bireysel Düzeyli Değerler.....	180
Tablo 13-Schwartz'ın Yüksek Düzeyli Değer Boyutları ile Bireycilik/Toplulukçuluk İlişkisi.....	182
Tablo 14-Yöneticilerin Ülkeler İtibarı ile Dağılımı.....	189
Tablo 15-Yöneticilerin Cinsiyetleri İtibarı ile Dağılımı.....	189
Tablo 16-Yöneticilerin Yaşları İtibarı ile Dağılımı.....	190
Tablo 17-Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İtibarı ile Dağılımı.....	190
Tablo 18-Yöneticilerin Medeni Durumları İtibarı ile Dağılımı.....	190
Tablo 19-Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanlar İtibarı ile Dağılımı.....	191
Tablo 20-Yöneticilerin Pozisyonları İtibarı ile Dağılımı.....	191
Tablo 21-Yöneticilerin İş Tecrübeleri İtibarı ile Dağılımı.....	192
Tablo 22-Yöneticilerin Üretim/Hizmet Sektörü İtibarı ile Dağılımı.....	192
Tablo 23-Eşitlik.....	193
Tablo 151-Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmelerine İlişkin Değerler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Değerler.....	194
Tablo 152-Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmelerine İlişkin Değerler İle İlgili İki Ülkeye Ait Ortalama ve Standart Sapmalar.....	197
Tablo 153-Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmelerine İlişkin Değerleri İki Ülke Arası Karşılaştıran t Testi Sonuçları.....	200
Tablo 154-Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmelerine İlişkin Değerler İçin Değişkenlere Atanan Kodlar.....	202
Tablo 155-Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmelerine İlişkin Değerlere Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları.....	204
Tablo 156-Yapılan İçerik Analizleri Sonuçlarını Gösteren Özet Tablo.....	206
Tablo 157-Güç-Rekabet-Başarı İçin Açıklanan Varyans.....	207
Tablo 158-Güç-Rekabet-Başarı Faktörü İçin Gerekli Değişkenlerin Elenmesinden Sonra Açıklanan Varyans.....	208
Tablo 171-Değerler Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları.....	210
Tablo 172-Araştırmada Kullanılan Değerler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	210
Tablo 173-Güç Rekabet Faktörünün Güvenilirlik Analizine Ait Ortalama ve Standard Sapma Değerleri.....	212
Tablo 174-Güç Rekabet Faktörünün Güvenilirlik Analizi.....	212
Tablo 191-Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları.....	220
Tablo 192-Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	221

Tablo 193-Veri Model Arasındaki Uyuma İlişkin Değerleme Tablosu.....	222
Tablo 194- Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmeleri İle İlgili Faktörlere İlişkin İki Ülke Arası Karşılaştırmaların Ortalama ve Standart Sapmaları.....	236
Tablo 195-Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmeleri İle İlgili Faktörleri İki Ülke Arasında Karşılaştıran t Testi Sonuçları.....	237
Tablo 196-Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Önem Verdikleri Değerlere Göre Dağılımı...238	
Tablo 197-Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Önem Verdikleri Değerlerin Ülkelere Göre Dağılımı.....	239
Tablo 198-Değer kümelerine Göre Oranların Testi.....	240
Tablo 199-Nominal Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: Kümeler ve Ülkeler.....	242

## I-GİRİŞ

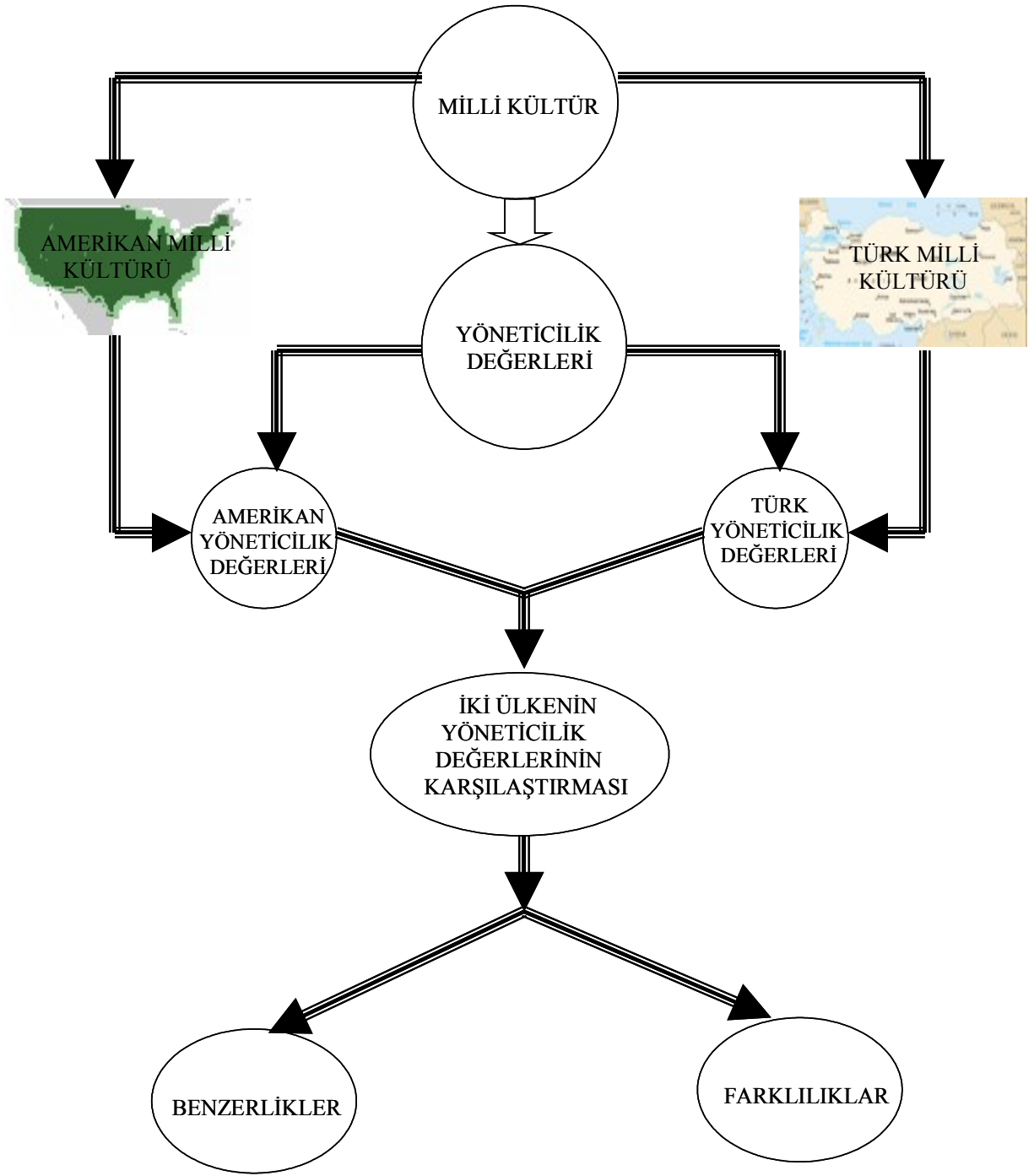
### A-ARAŞTIRMANIN AMACI

“Her yönetim teknik ve yaklaşımı ile, ilgili toplumun kültürel özellikleri daima birlikte ele alınmalıdır. Ayrıca her yönetim tekniği ile kültürel özellikler arasındaki ilişkiler araştırılmalı ve değerlendirilmelidir. Yönetim ve örgüt bilimi ile ilgili olarak incelenecek konuların, ülkemiz yöneticileri için kullanılacak bir örnek olarak ele alınması gerekir. Ülkemiz kültürel özellikleri ile yönetim teknik ve yaklaşımları arasındaki ilişki araştırmalarla netleştirilmelidir. Kültürel farklılıkların kavranamaması durumunda bir kültürün başka bir kültüre yansıtılması hatta egemen kılınması gibi durumlar ortaya çıkacaktır. Globalleşmenin artması ve bilgi toplumu haline gelmesi ile toplumlararası iletişim o derece ileri safhaya ulaşmış ve globalleşme her toplumdaki yaşamı o derece etkilemiştir ki, hangi toplumun hangi kültürel özelliklerinin hangi toplumu nasıl etkilediği, araştırılması gereken başlıca bir alan haline gelmiştir” (Koçel, 2003:29).

Bu noktadan hareketle araştırmanın **teorik amacı**, milli kültürün yöneticilik değerleri üzerindeki etkisini incelemektir; **pratik amacı** ise, bu etkinin Amerikan ve Türk milli kültürlerine ve yöneticilerine indirgenerek iki kültüre bağlı bireysel yöneticilik değerlerindeki benzerlik ve farklılıkları karşılaştırmaktır. Böylelikle araştırma sonuçlarının, milli kültürün yönetim üzerindeki önemine dikkat çekmek ve bu iki kültüre mensup yöneticilere, gerek birbirleriyle ilişkilerinde gerekse daha etkin bir yönetim sağlamaları hususunda ışık tutması hedeflenmektedir. Bu hedefe ulaşmada cevabı aranan **temel araştırma sorusu** ise, “Amerikan ve Türk yöneticilerinin bireysel yöneticilik değerleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir?” şeklindedir.

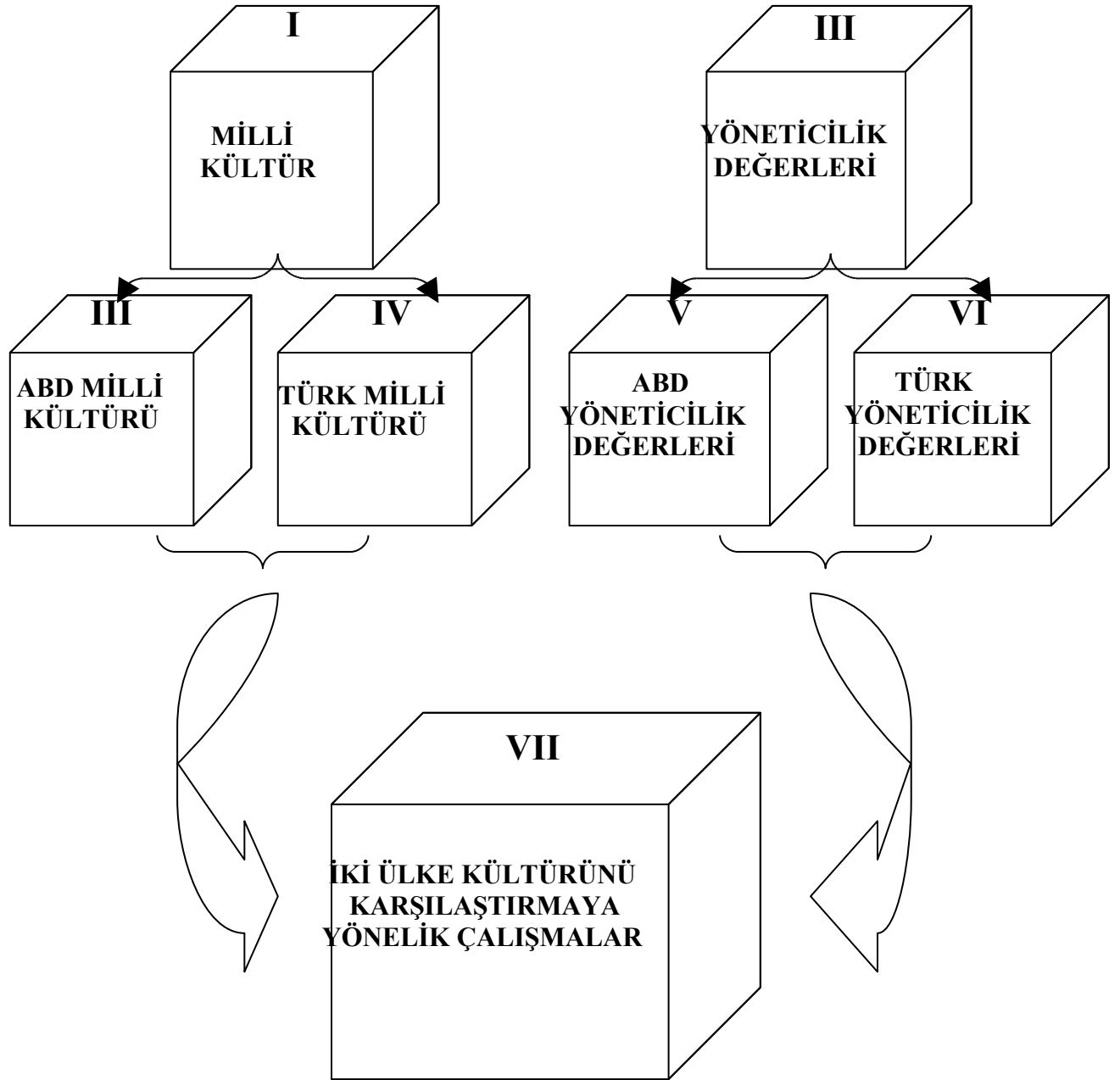
### B-ARAŞTIRMANIN TEORİK KAPSAMI, SINIRLARI VE DÜZEYİ

Şekil 1’den görüleceği gibi araştırmanın ana teorik yapısını milli kültür ve bireysel yöneticilik değerleri oluşturmaktadır. Bu yapıda Amerikan ve Türk milli kültürleri seçilerek, milli kültürün bireysel yöneticilik değerlerini bu iki ülke açısından nasıl etkilediği test edilecek ve karşılaştırma sonucu benzerlik ve farklılıklar ortaya konmaya çalışılacaktır. Araştırmanın



Şekil 1: Araştırmanın Teorik Kapsamı

teorik kapsamı göz önüne alındığında yedi farklı alanda inceleme yapılması gerektiği görülür. Şekil 2’de bu alanlar şema halinde özetlenmeye çalışılmıştır.



## **Şekil 2: Araştırmaya Konu Olan Temel Literatür Alanları Alanları**

Şekil 3'ten izlenebileceği gibi, araştırmanın teorik yapısında ve uygulamasında etkili olabileceği düşünülen, ancak özellikle araştırma dışı bırakılan bazı faktörler söz konusudur. İki ülke kültürünü karşılaştırırken, milli kültür üzerinde etkisi kaçınılmaz olan dil, çevresel koşullar, ülkenin ekonomik felsefesi, teknolojisi, adalet yapısı ve kanunları olarak sayılabilecek genel faktörler arasındaki farklılıklar kapsam dışı bırakılmıştır.

Benzer şekilde, bireysel yöneticilik değerleri incelenirken de, yöneticinin bulunduğu pozisyonun niteliği, başka bir deyişle görevin güçlüğü, endüstri alanı, ahlâki tutum, demografik özellikler (yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, vb.) ve kişilik yapısı şeklindeki iş ve iş dışı faktörler arasındaki farklılıklar kapsam dışı bırakılmıştır. Yaş faktörünün, özellikle kıdem farkından kaynaklanan görüş ve yönetsel uygulama farklılıklarına yol açabileceği varsayılmakla beraber, bu konunun daha sonra farklı bir araştırma olarak incelenmesi uygun görülerek araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Araştırmanın bu şekilde sınırlanmasındaki amaç, özellikle milli kültürün bireysel yöneticilik değerleri üzerindeki direkt etkisini incelemektir. Bununla birlikte sözü geçen faktörler araştırma sonuçlarında istatistiki olarak sunulacak, ancak karşılaştırmalı analizlere ve araştırma yorumuna dahil edilmeyecektir. Eklenmesi gereken diğer bir husus ise, milli kültüre direkt etkisi olacağı varsayılan din ve politik yapının araştırma sınırları içinde bırakılarak genel faktörlere dahil edilmediğidir. Çünkü bu iki faktörün, milli kültüre direkt etkisinin yanında yöneticilerin bireysel yöneticilik değerlerinin oluşumuna da dolaylı olarak etki edeceği varsayılmaktadır.

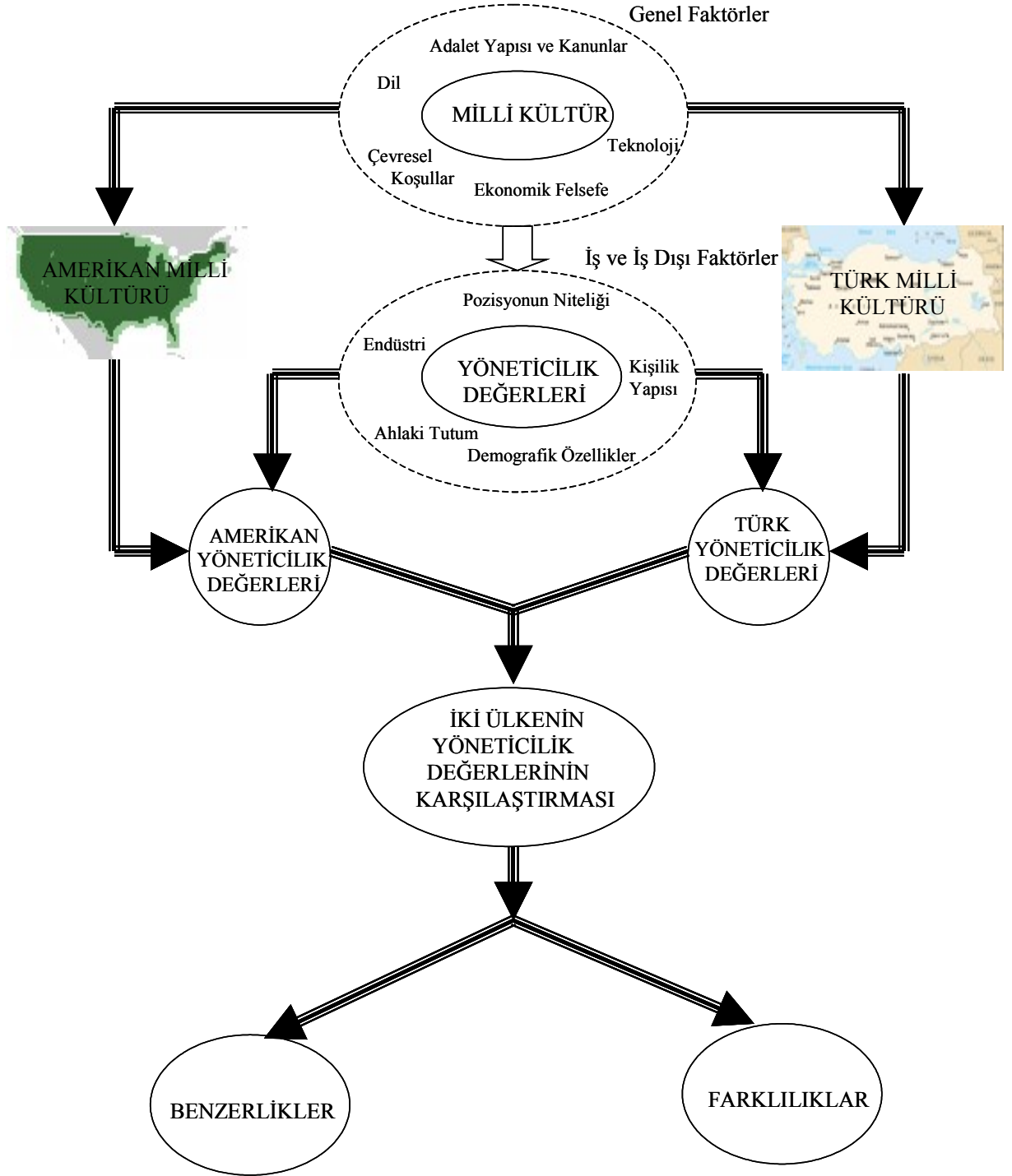
Araştırmanın **inceleme düzeyi**, yukarıda belirtilen sınırlar dahilinde ve milli kültür çerçevesi içerisinde bireysel düzeyde (yöneticilik değerleri) olacaktır.

## **C-ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

### **1-Global Açıdan**

Dünya ekonomisinde globalleşme eğilimi, ortak bir tüketim kültürünün dünyaya hâkim olması, sanayinin bilgi yoğun haline gelmesi, üretimin giderek esnekleşmesi, elektronik ve haberleşme alanındaki baş döndürücü hız, katılımcı yönetim anlayışı, vb. kısaca sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, 21.yy.'ın en belirgin özellikleridir. Bu çağın iş

dünyasında artık milli sınırların etkisini kaybettiği de bilinen bir gerçektir. Özellikle şirket evlilikleri, stratejik birleşmeler ve ülkelerin birbirleri arasındaki finansal ve insan kaynakları



Şekil 3: Araştırmanın Sınırları

şeklinde çok yönlü olabilen yatırım bağlantıları, politik ve ekonomik anlaşmalarla (EU, NAFTA, vb.) coğrafi sınırları etkisiz hale getirmiştir. Dolayısı ile ekonomik sınırların hemen hemen ortadan kalktığı, uluslar arası işletmelerin ve iletişim teknolojilerinin dünyayı küçük bir global köye dönüştürme çabasına giriştiği bu hızlı çağda, kültürel farklılıkların bireysel davranışlara nasıl yansıdığı konusunda bilgisiz kalmak, büyük yönetim ve örgütlenme yanlışlarına yol açacaktır. O yüzden böylesine akıcı bir global ortamda, insanlar arası etkileşimlerde milli kültür kavramını incelemek ve anlamak kaçınılmaz olmuştur.

## **2-Firma Açısından**

Uluslararası alanda fonksiyonunu sürdüren işletmelerin ve özellikle çokuluslu firmalar arası uzlaşmaların başarısı, uzlaşmayı gerçekleştiren tarafların milli kültürlerine direkt olarak bağlıdır. Bu uzlaşmaların başarısı ve uzlaşma sonrasında firmaların uyum içinde hayatiyetlerini sürdürebilmeleri için, milli kültür farklılıklarından kaynaklanan iletişim güçlüklerinin ve yanlış anlamaların giderilmesi, uluslararası bir firmanın global iş dünyasındaki rekabeti yakalayabilmesi bakımından zorunlu hale gelmiştir. Dolayısı ile farklı kültürlerle ve buna bağlı olarak farklı işletme ortamlarına aşına olan firmalar, uzun vadede rakiplerine oranla çok daha başarılı olacaktır. Sonuç olarak, eğer milli kültür değerleri incelenip ortaya çıkan kültürel farklılıklar dikkatli yönetilirse, firma içindeki kültürel model değişecek ve birçok kültürel modelden oluşan sinerjik bir kazanç elde edilecektir.

## **3-Yönetici Açısından**

Globalleşen ve hızı giderek artan iş dünyasında bir yöneticinin etkileşimde bulunduğu insanları yakinen tanıması ve anlaması, hem insan ilişkileri hem de yapılan işin etkin sonuçlanması açısından çok önem kazanmıştır. Gerek uluslararası firmalarda gerekse insan kaynaklarının artık dünyanın bir ucundan diğerine kolaylıkla mobilize olduğu günümüzde yönetici, işe seçeceği veya birlikte çalışacağı iş görenin milli kültürüne göre bir değerlendirme yaparak davranmak ve işle işletmenin başarısını bu bilgiye dayanarak temin etmek durumundadır. Örneğin görev, bir arada grup halinde çalışmayı gerektiriyorsa ortaklaşa



kültürden gelen iş görenlerin o görev için tercih edilmesi daha doğru bir karar olacaktır. Diğer yandan, eğer görev grup halinde yapılamayacak kadar rekabet ve bireysellik gerektiriyorsa, bu özelliklere uygun olmayan bir kültürden gelen iş gören için işin başarılmasında sorun çıkma ihtimali artacaktır. Dolayısı ile bu ve benzeri kararlar, yöneticinin farklı milli kültürleri anlama konusunda kendini geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

## **II-ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL İÇERİĞİ**

İnsanlar yaradılıştan bu yana doğa ve çevre ile etkileşimleri sonucu fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını gidermek amacıyla maddi ve manevî birtakım araçlara sahip olmuşlardır. Bu araçların bir kısmı insanların fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan araç, gereç ve teknolojiyi içine alırken, bir kısmı da psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çeşitli yapı ve kurumları içerir. Dil, din, eğitim, sosyal kurumlar, toplumsal kurallar, inançlar, tutum ve değerler insanların bu psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan temel yapıların başında gelir. Bununla beraber, bir toplumun kültürünü oluşturan ve yukarıda sözü geçen maddi ve mânevi unsurlar, toplumdan topluma değişerek kültürel farklılıkların da doğmasına sebep olurlar. Ancak kültür tanımları incelendiğinde, mânevi kültür unsurlarından biri olan değerlerin toplum kültürünün oluşmasında en etkin özelliğe sahip olduğu dikkati çekmektedir. Bu noktada kültür ve değer kavramlarının daha yakından incelenerek, ikisi arasındaki bu güçlü bağlantının analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır.

### **A-TANIMLAR**

#### **1-Kültür Kavramı**

“Kültür kelimesi latince'dir ve kelime anlamı itibariyle “toprağı verimleştirmek için çalışma” anlamına gelmektedir. Toplumda insan üzerindeki en büyük etkinin kaynağı kültürdür ve kültür değişik insanlar için değişik anlamlar ifade etmektedir. Davranış bilimcileri ve sosyal bilimciler tanım üzerinde tam bir fikir birliğine varmamış olsalar bile, hemfikir oldukları bir nokta vardır; genellikle kültür sözcüğü birçok insanın anladığından daha kapsamlı bir kavramdır. Gerçekten de “kültür nedir, nasıl tanımlanabilir, kültür nelerden oluşur?” gibi soruların cevabı zordur ve günümüzde ne yazık ki kültür konusu ile ilgilenen herkesi tatmin edecek tek bir tanım yoktur. Bunun nedeni kültürle ilgili bilgi ve malzeme eksikliği değil, kültür tanımını yapanların temelde konularının farklı olması ve kendi bilimsel

sahalarıyla ilgili tanımlar yapmalarındır. Kültür ile ilgili herkes, kültürü kendi çalışma alanı açısından veya en azından kendi çalışma alanına ağırlık vererek tanımlamıştır” (Erdoğan, 1997: 115). Örneğin antropologların kültürü çok uzun zamandır incelemekte oldukları ve bu incelemeler ışığında kültürün yaklaşık olarak 164 farklı tanımı olduğu bilinmektedir (Kroeber ve Kluckhohn, 1952).

Buradan da anlaşılacağı gibi kültürün en iyi nasıl tanımlanabileceği ve bu tanım içinde hangi özelliklerin vurgulanması gerektiği konusunda çok farklı görüşler yer almaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi, bütün bu tanımların ortak olarak birleştiği nokta ise, kültürün herşeyi içeren geniş yapısıdır. O yüzden, pekçok farklı tanımına rağmen kültür için şu birkaç tanım örnek olarak verilebilir: “Geleneksel fikirler ve bunlara bağlı olan değerler”, “öğrenilmiş davranışların bir bütün olarak nesilden nesile aktarılması”, “paylaşılan semboller ve anlamlar”, “bir grubun davranışlarında önceden tahmin edilebilir ve belirli farklılıklara yol açan deneyimler”, “davranışları bir sisteme oturtan fikir, uygulama, norm ve anlamlar bütünü”, “kendini oluşturan parçalar üzerinde kapsamlı bir etkiye sahip olan bir üst düzen”, “birbirleriyle ilişki içinde ve birbirlerine karmaşık bir biçimde bağlı olan parçalardan oluşmuş sistem”, ve “bilişsel programlama ve yazılım” (Kağıtçıbaşı, 2000:36-37).

“Kültür, bireylerin objektif dış dünyalarına veya sübjektif iç dünyalarına ait olabilir. Parsons ve Shils’in (1951) sosyolojik yaklaşımlarına göre inançlar ve değerler açısından kültür, doğal kaynaklar gibi durumsal objeler olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan, daha mikro-psikolojik perspektiften bakıldığında kültür, algılar, motivler ve tutumlar gibi bireyin “yapısal kısmı”nı oluşturur. Bu bağlamda kültür, bireyin davranışını önceden koşullama (prior conditioning) görevi üstlenir” (aktaran; Chen ve diğ., 2002:570). Başka bir tanımda kültür, “insanların dünyayı tanımak ve yorumlamak üzere kullandıkları ortak bir yol olarak ifade edilmiştir. Burada kültür, insanların yaşadıkları olaylardan edindikleri deneyimleri yorumlayarak, bu yorumlara göre davranışlarını yeniden yönlendirmeleri” şeklinde ifade edilmiştir (Trompenaars, 1994:3-26). Öte yandan başka bir kültür tanımı da benzer şekilde, “elde edilen deneyimlerin insanlar tarafından yorumlanıp sosyal davranışlara dönüştürülmesi” olarak tanımlanmıştır. Bu yorumlama sonucu elde edilen bilgi, değerleri şekillendirir, tutumları oluşturur ve davranışları etkiler (Hodgetts and Luthans, 1994). Bu tanımı destekler nitelikteki bir başka tanımda ise kültür, “öğrenme süreci bittikten sonra öğrenilen olgulardan geriye kalan kısım” olarak dile getirilmiştir (Usunier, 1998:16). Buradan kültür, “bir grubun

dış çevresine uyum sağlamak ve kendi içinde bütünleşebilmek amacıyla çeşitli davranışlarda bulunurken, karşılaştığı problemlerle başedebilme aşamasında öğrendiği ana varsayımlar olarak ifade edilebilir. Bu varsayımlar zaman içinde yaşanan deneyimler sırasında kullanıldığında işe yaradıkları anlaşıldıkça, daha çok paylaşılr hale gelmektedir. Böylece geçerli hale gelen bu varsayımlar, gruba katılan yeni üyelere algılama, düşünme ve benzer problemleri çözmeye çalışırken kullanmaları gereken “doğru yol” olarak öğretilmektedir” (Schein, 1992:12). “Bu sayede insanlar, toplumun geçmişten bugüne ortaya koyduğu tavır ve hareket modellerini, örnekleri ve düşünce biçimlerini, değer yargılarını, toplumsal rollerini ve belirli yetenekleri kavramakta, böylece toplumla bütünleşme imkânı bulmaktadırlar. Sonuç olarak bireyin, iyi ya da kötü bir insan veya vatandaş olması, bu sürecin doğru veya yanlış biçimde kullanılmasıyla yakından ilgilidir” (Conkar, 1991:176).

Sulhi Dönmezer, yukarıdaki açıklamaya paralel olarak, “dünyaya gelen her çocuğun, yani o topluma katılan her yeni üyenin, hem davranış, hem de düşünüş ve değer yargılarıyla ilgili herşeyi belli bir kültür ortamı içinde öğrenip benimsediğini” öne sürmüştür (Dönmezer, 1974:114). “Dolayısı ile her topluma özgü olan ve o toplumun kültürünü oluşturan, düşünce, inanç ve değer sistemleri, iyi ve kötüyü açıklamada, dünyayı ve içinde yaşanılan ortamı tanımada, belirli işlerin hangi usul ve biçimlerde yapılacağına belirlenmesinde önemli rol oynar. Bu sistemlerin oluşturduğu bir kültürel çevre içinde herhangi bir işi yaparken insanlar fazla düşünmezler; başkalarının yaptığı biçimde yapiverirler” (Özkalp, 1985:66). Çünkü bu davranışlar, kültür tarafından içselleştirilmiş ve kalıplaştırılmıştır; doğruluğunu veya yanlışlığını düşünmeye fazla gerek kalmaz.

Dolayısı ile, kültür ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın, her kavram gibi kendine özgü çeşitli özellikler taşımaktadır. Belirleyici bir niteliğe sahip bu özellikler Turan tarafından; toplumsallık, tarihsellik, öğrenilebilirlik, işlevsellik ve değişkenlik olarak özetlenmiştir (Turan, 1994:20).

Güvenç’in, kültürün temel öğelerine ilişkin sıralaması ise şu şekildedir: töreler, tarihsel kaynaklar; aile, soy, akrabalık ilişkileri; yerleşimler; üretim/tüketim ilişkileri (ekonomi); yönetim (din, devlet, hukuk); eğitim, bilim; insan; doğal çevre (Güvenç, 1997:74).

Ancak bütün bu tanım farklılıklarına girilmeden, özellikle araştırmanın amacına uygun olarak sınırlanması açısından, son yıllarda örgütsel davranış dalı içinde oldukça kabul gören ve yaygın olarak kullanılan şu kültür tanımı esas alınacaktır (Hofstede, 1980, 2001;

Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961; Triandis, 1994; Bodur ve Kabasakal, 2002): **Kültür, çeşitli toplulukları birbirinden farklılaştıran ve bir topluluk içinde, tarihsel bir süreç boyunca gelişmiş, öğrenilen ve paylaşılan değerler, tutumlar ve ortak davranış biçimlerinin bir bütünü olarak belirlenebilir.**

Dolayısı ile yukarıdaki genel tanımlamadan ve örnek tanımlardan hareket edilirse, daha spesifik olarak kültür “insanların: yaşamın amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, “iyi” ve “kötü” anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, “doğrular” ve “yanlışlar”, yaşamın “değerli” olan yönleri, insanlar arası ilişkiler, iş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı, “zaman” anlayışı, giyim, kuşam, görünüş, serbestlik ve bağımlılık vs. konularında paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin toplamıdır” (Koçel, 2003:30) (evrensel kültür kavramlarına ilişkin ayrıntılı bir liste Ekler-Tablo 1’de orijinal olarak verilmiştir; daha ayrıntılı bilgi için bkz. Ronen, 1986:17-37).

Sözü edilen paylaşma ne kadar genişse, kültür de o derece genel veya üst kültür olma özelliğine kavuşmaktadır. Bu açıdan bakınca, bir genel kültür içinde değişik değer, inanç ve sembollerin paylaşıldığı alt kültürler oluştuğu görülebilir (Kültür konusunda ayrıntılı açıklama için bkz: Erdoğan, 1997: 111-154). Sonuç olarak, sayılan kültürel unsurların toplum içinde paylaşılma dereceleri ne kadar yüksekse o derece kuvvetli bir kültürden söz edilebilir.

“Burada vurgulanması gereken en önemli nokta, kültürün bireysel bir özellik olmadığı ve belirli bir grup tarafından paylaşılan bir dizi ortak davranış kuramları veya zihinsel programları temsil ettiğiidir. Bu zihinsel programlar, bireylerin birbirleri ile sürekli etkileşimlerinde birbirini tamamlayan davranış biçimleri oluşturur; bu programlar aynı zamanda, ileride ayrıntılı açıklanacağı üzere, bireylerin davranışlarını yönlendiren ve anlamlı kılan çeşitli değerleri ve ideolojileri içerir. İnsanların zihinlerinde yer eden bu değerler ve ideolojilere uygun davranışlar kabul görür, bunlara ters düşen davranışlar ise engellenir. Böylece bir kültürel grup içinde bazı davranışlar olumlu duygu ve tepki oluştururken diğerleri tam tersi bir tepkiye yol açar” (Baysal, 1992:121).

Buradan kültürün, birey davranışlarını sınırlayıcı bir faktör olduğu anlaşılır. “Dolayısı ile kültür, bireyin davranışlarını yönetir ve amaçlarını sınırlar. Kültürü, insanlar oluşturduğu gibi, kültür de insanı biçimlendirmekte, böylece insan, içinde yaşadığı çevrenin sahip olduğu kültürel özelliklere göre kültürlenmekte; kültürün gerektirdiği davranışlarda bulunarak kültürün istediği kişi olmaktadır. Böylelikle bireyin kültürü toplumun kültürüne, toplumun

kültürü de tek tek bireylerin kültürüne doğrudan doğruya bağlı bir görünüm kazanmaktadır” (Çeçen, 1985:114-116). Kültürün insan davranışını biçimlendirmede, ne yönde sınırlayıcı ve/veya ne yönde gelişime teşvik edici olduğu ise ince bir sınır teşkil etmektedir (kültürün rolüne ilişkin varsayımların ayrıntıları için bkz. Ekler-Şekil 1) (Matsumo, 2001:29).

Sonuç olarak, insanlar tarafından paylaşılan bu kültürel unsurlar doğal olarak toplumdan topluma farklılık gösterir. Dolayısı ile sözü geçen unsurlardan her toplumda benzer olanların yanında, birbirinden tamamen farklı olanlara da rastlanması söz konusudur. Bu da toplumsal bütünden otomatik olarak bireylerin davranışlarına yansıyan bir mekanizmayı beraberinde getirir. Bu mekanizmaya göre, kişilerin davranışlarının önceden bilinmesi, toplumların çeşitli özelliklerinin tanınması ve kişiler ile bağlı oldukları toplumun kültürünün bilinmesiyle gerçekleşir.

“Bu doğrultuda yorumcu antropologlar (örneğin, Shweder ve Bourne, 1984; Marsella ve White, 1984; Simons ve Hughes, 1985; Shweder ve Levine, 1984; Marsella ve diğerleri, 1985) ve sosyal yapısallaştırıcılar (örneğin, Gergen ve Davis, 1985; Gergen ve diğerleri, 1986; Sampson, 1987; Pepitone, 1987; Jahoda, 1986) kişilik gibi temel psikolojik kavramların bile sosyal ve kültürel yapısallaşma ile oluştuğunu göstermişlerdir. Bu görüşlere göre, bütün kavramlar kültürlerarası çeşitlilik gösteren kültürel/sosyal bir üründür (Kirkpatrick ve White, 1985). Bu görüşü destekler nitelikte Biddle (1979), sosyologların, antropologların ve sosyal psikologların üzerinde kesinlikle hemfikir oldukları noktanın, toplum içinde belirli bir pozisyona sahip bireylerin davranışlarının, bireylerin kişisel özelliklerinden ziyade, sahip oldukları pozisyona bağlı sosyal beklentilerle belirlendiğini ifade etmiştir” (aktaran, Yaconi, 2001:1189).

Bu kavramsal tartışma, kültürlerarası psikolojide son yıllarda ortaya çıkan iki zıt eğilimi yansıtmaktadır. Birinci eğilim “**emik yaklaşım**” yani yerel psikolojilere yönelme, ikincisi ise “**etik yaklaşım**” yani evrenselciliğe yönelmedir. Emik ve etik kavramları ilk kez 1967 yılında K.L.Pike tarafından ortaya atılmıştır (Dengiz, elektronik makale; ayrıca ayrıntılar için bkz. Bock, 1994; Kağıtçıbaşı ve Berry, 1989). Emik kavramı, “içerden bakış” olarak da adlandırılabilir ve bilişsel antropoloji içinde açıklanır. Bilişsel antropoloji, psikolojik ve kültürel antropolojinin bir alt inceleme dalıdır ve temel amacı, dünya üzerindeki insanları, kendi içinde yaşadıkları toplumun ortam ve deneyimlerine göre değerlendirmek ve benmerkezcilikten (ethnocentrism) kaçınmaktır. Bu yaklaşımda davranış, belirli bir kültürde

yaşayanların bakış açısından ele alınır. Başka bir kültürün değerler sistemi üzerine kurulmuş kuram ve uygulamaların evrensel geçerliliği olamayabileceği öne sürülür. 1950'lerin sonunda yayılmaya başlayan bu görüşle kültür kavramı, bilişsel antropolojiye bağlı olarak yeni bir boyut kazanmıştır. Bu açıdan kültür, bir bireyin içinde yaşadığı toplum tarafından kabul edilebilir olan herşeyi bilmesini veya inanmasını içerir. Bu noktada, çok kapsamlı genel kültür kavramından, belirli bir topluma yönelik içsel kavramların yönettiği davranış ve gözlenebilir olayları içeren daha dar ve özel bir kültür kavramına ulaşılr (Bock, 1994:61-62).

Etik kavramı ise “dışarıdan bakış” olarak da adlandırılabilir. Bu yaklaşımda davranış, kültüre dışsal olan bir noktadan tanımlanır. Evrensel olduğu varsayılan sonuçların her kültür için geçerli olduğu öne sürülür (Boyacıgiller, 2000: 8-9). “Nasıl ki sadece bir-iki kültürde görülen davranışa evrensel demek mümkün değilse, başka bir kültürde bilinenden farklı bir davranışa rastlanıldığında, ona da o kültüre özgüdür demek sözkonusu değildir. Burada önemli olan, o davranış kalıbının nasıl bir işlevi olduğunu ve nasıl oluştuğunu anlamak için yapısal işlevsel geçmişini ortaya çıkarmak ve bu yolla başka bir kültürel bağlamda hangi koşullarda ortaya çıkabileceğini tahmin edebilmektir. Dolayısı ile yerel psikoloji ve evrenselcilik birbirine karşıt iki akım olarak belirmektedir. Ancak bu iki akım kuramsal çerçevede birbirini tamamlar, yani farklı yerel davranış kalıpları arasında benzerlikler buldukça evrensel geçerliliği olan olgulara yaklaşmak mümkün olur. Kültürlerarası psikolojinin dinamizmi de bu temel çelişkiden kaynaklanır ve bu da kültürden kültüre insan davranışının gösterdiği gerek farklılıkların gerek benzerliklerin göz önünde bulundurulmasını sağlar” (Kağıtçıbaşı, 1993:29-31).

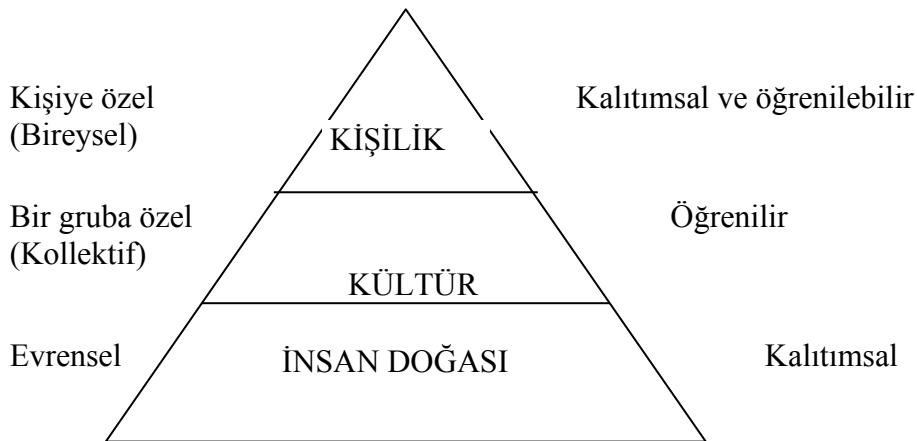
Sonuç olarak emik yaklaşım belirli bir kültür üzerinde odaklaşırken, etik bakış açısı ise aynı zamanda kültürlerin tümünü ya da birçoğunu ele alan “geniş, sistematik ve karşılaştırmalı” bir yöntem izlemek zorundadır.

Bilişsel antropolojinin kültüre bağlı olarak incelediği ikinci önemli konu, kültür ve kişilik ilişkisidir. Araştırmanın kapsamı dışında yer almakla birlikte, yukarıda kısaca değinildiği üzere kültürün, kişilikten kesin bir çizgiyle ayrılmadığı gerçeği ve kişilik gibi bireye özgü içsel yapısına kadar etkili olma gücü nedeniyle, bireyin değer, tutum ve davranışlarının oluşumunda kaçınılmaz bir rol oynadığı görülmektedir. “1950 ve 1960'larda dikkati çekmeye başlayan kültür ve kişilik ilişkisinde, kültürün bireylerin zihinsel yapılarını ve süreçlerini nasıl etkilediği temel inceleme konusu olmuştur. Bu konu, Wallace'ın (1961) ünlü

kitabı “Kültür ve Kişilik”te ayrıntıyla ele alınmakta ve bilişsel psikolojiye antropolojik bir perspektiften yaklaşması açısından önem taşımaktadır. Wallace’ın kitabında araştırılan ve cevabı bugüne kadar halen tartışılan temel soru, kültürün bilişsel olup bireylerin zihinlerinde yer almasına rağmen, tamamiyle aynı kültürel bilgi sistemini paylaşan iki insanın nasıl birbirinden farklı olduğudur. Diğer bir deyimle kültürün, ne kadarı bireyin bilişsel bölgesi, ne kadarı toplumun üyeleri tarafından paylaşılan bölgesidir?” (aktaran, Casson, 1994:63). “Bu soru, Kardiner’den başlayarak daha sonraları Malinowski, Mead, Benedict ve Sapir gibi pekçok araştırmacı tarafından, kültür ve kişilik arasındaki ilişkinin boyutlarını açıklamak üzere incelenmiştir” (aktaran, Piker, 1994:1-17). Bu araştırmalara ileride milli kültür başlığı altında değinilecektir.

Hofstede (1991), bu çerçevede, kültür kavramını Şekil 4’te görüldüğü gibi, kişilik ve insan doğası ile ilişkilendirerek açıklamış ve insanın biyolojik sisteminin, içinde bulunduğu topluluğun ve kişiliğinin karşılıklı etkileşiminden oluşan “zihinsel programlama süreci” olarak tanımlamıştır. Hofstede’ye göre, bireyin sahip olduğu zihinsel programlama üç düzeyde gerçekleşmektedir (Hofstede, 2001:2; Hofstede, 1991) :

- **Evrensel düzey;** insan vücudunun biyolojik işletim sistemidir ve hemen hemen bütün insanlar tarafından paylaşılmaktadır. İnsan doğası, bütün insanların ortak olarak sahip olduğu, genler aracılığıyla kalıtsal olarak geçen özelliklerini ve bu yönü ile evrensel düzeyi ifade etmektedir. Kişinin fiziksel veya temel psikolojik fonksiyonlarını belirleyen bu düzey, insanın korkuyu, kızgınlığı, sevgiyi, neşeyi, üzüntüyü hissetme yeteneği, başkalarıyla bütünleşme, kendini geliştirme, çevreyi gözleme ve çevre ile ilişkide bulunma gibi özellikleri içermektedir.



#### **Şekil 4-Kültürel Yönden Bireysel, Kolektif ve Evrensel Düzeyler (Hofstede, 1991)**

- **Kolektif düzey;** bu düzeydeki zihinsel programlama, belirli bir topluluğa dahil olan insanların ortak özelliğidir ve diğer topluluklara mensup üyelerin ortak özelliklerinden farklıdır. Bu düzeydeki zihinsel programların hemen hepsi öğrenme yoluyla kazanılmaktadır. Kolektif düzey, dil, örf ve âdetler gibi kültüre ait bütün unsurların algılanmasını içermektedir.

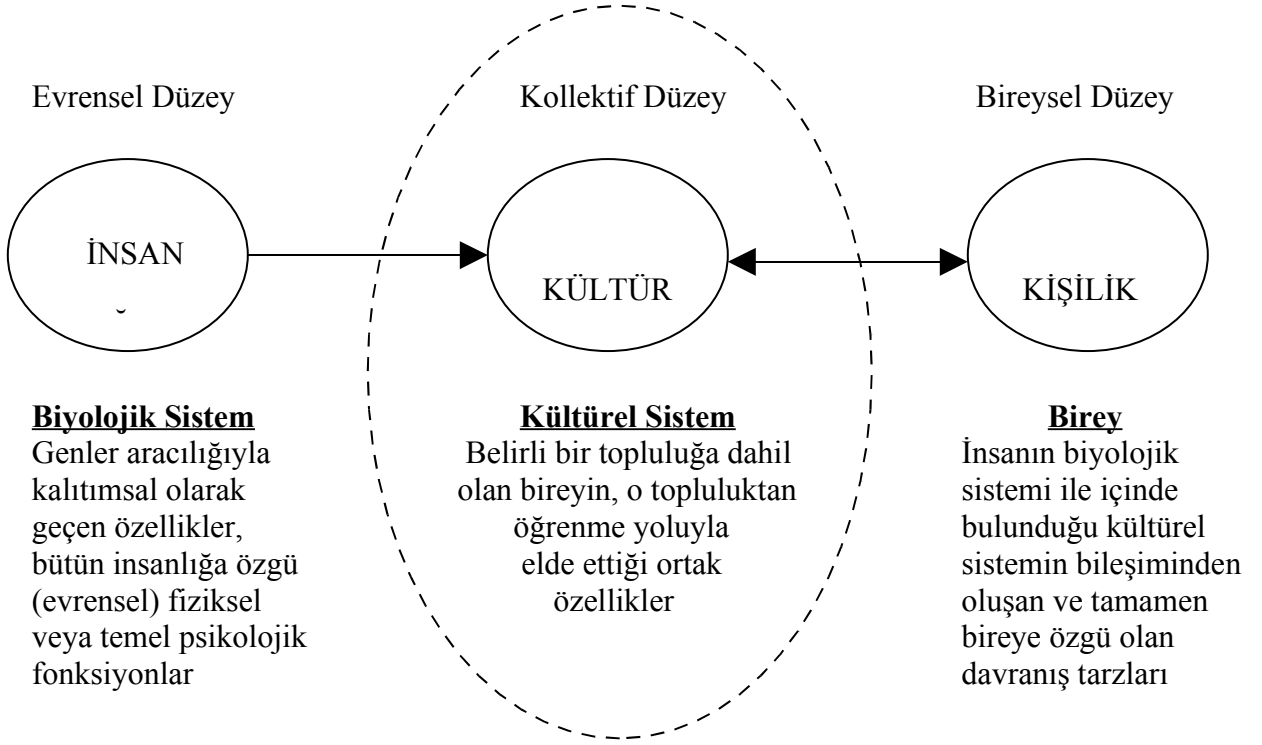
- **Bireysel düzey;** bireysel kişisel düzeydir ve kolektif kültür içerisindeki alternatif davranış tarzlarını kapsamaktadır. Bireyin kişiliği, hiçbir canlı ile paylaşmadığı kişisel programlar düzeyidir. Bunlar kısmen kişinin genleri aracılığıyla kalımsal olarak geçen ve kısmen öğrenilen karakteristik özelliklere dayanmakta, bir başka deyişle, kişisel deneyimler yanında ortak programlama, yani insan doğası ile kişilik arasında yer alan ve bir anlamda ara katman olan kültürün etkisiyle şekillenmektedir. Dolayısı ile, kişilik bireysel düzeyle ilgili iken, kültür, insan kolektifliğini ilgilendirmektedir. Ancak bireysel kişisel ile kolektif kültür arasında kesin bir çizgi çekmek ya da bireyleri kültürel sistemlerinden ayrı düşünmek imkânsızdır.

Hofstede kültürü, yukarıda belirtildiği gibi, “bir insan topluluğunun üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlanması” olarak ele almaktadır. Ayrıca Hofstede, değer sistemini kültürün temel taşlarından biri olarak vurgulamaktadır. Bireydeki değer sisteminin oluşumunu açıklamak amacıyla, bireyin sahip olduğu zihinsel programlama üzerinde durmaktadır. Hofstede’nin “programlama” kavramı, bilgisayar terminolojisinden alınan, bireylerdeki farklılıklara değinen, kalıtıma ve yaşam deneyimlerine dayanan bir kavramdır. Hofstede’ye göre birey, bir uyarıcıya kendi iç programlamasına göre cevap vermektedir (Hofstede, 1976:148-155).

Yukarıda açıklandığı ve Şekil 5’te özetlenebileceği gibi, insanın biyolojik yapısını içeren evrensel düzey bütün insanlar için ortak bir yapıdır. İkinci düzey olan kolektif düzeyin hepsi değil ama bir kısmı diğer insanlarla paylaşılmaktadır. Dolayısı ile sosyal çevre bir topluluğun kültürel karakteristiğini yansıtmaktadır. Örneğin, yaş, eğitim, cinsiyet gibi benzerlikleri olan iki kişinin, sosyal çevreyi algılamalarının benzer olacağı söylenebilir, çünkü aynı kültürü paylaşmaktadırlar. Bu noktada, Hofstede’nin tanımından hareketle, bireysel



düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrede yattığı söylenebilir. Dolayısı ile, programlama ailede başlamakta, okulda,



**Şekil 5-Kültürü Açıklamada Zihinsel Programlama Süreci**

arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin kalıtsal genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır. Ancak kültürün, insan doğası ve kişilikle olan sınırlarının hangi noktalardan geçtiği, sosyal bilimciler tarafından halen tartışma konusudur. (Bu konuya ilişkin disiplinlerarası (kültürlerarası psikoloji, kültürel psikoloji, psikolojik antropoloji ve temel psikoloji) görüşlerin tümü, Ekler-Tablo 2’de özetlendiği gibidir; ayrıntılı bilgi için bkz. Matsumo, 2001:11-34).

“Benzer olarak Lewin (1951), davranışı, bireyin kişiliği ile bireyin içinde bulunduğu çevresel faktörlerin bir fonksiyonu olarak formüle etmiştir; davranış = f (kişilik, çevresel faktörler). Bu görüş, Hogan (1994), McCaulley (1990), Organ ve Bateman (1986) gibi birçok araştırmacı tarafından da kabul görmektedir. Bu görüşe göre, belirli bir ortamda yaşayan

insanın kişiliği, içinde bulunduğu toplumun özelliklerine, gelenek ve göreneklerine göre biçimlenmektedir. İnsan, biyolojik olarak gelişirken bir yandan da toplumsallaşmaktadır. Yani insan, içinde yaşadığı toplumun değerlerini ve davranış biçimlerini öğrenerek o toplumun üyesi olmakta, bir başka deyişle, o toplumun kültürünü benimsemektedir” (aktaran, Zel, 2000:327).

Toplum kültürünün benimsenmesindeki farklılıklar, bireyin ailesinin ve yakın çevresinin sosyo-ekonomik ve kültürel yapısındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Dolayısı ile, hem içinde bulunduğu toplumun genel kültürü, hem de bağlı olduğu alt kültür unsurlarının etkisinde kalan birey zaman zaman çatışmalar yaşayacak, bu çatışmaların önlenmesi ve bireylerin davranışlarının anlaşılması ise, ancak kültürel değerlerin belirlenmesi ile mümkün olacaktır (Pitts, 1981:109). Bu noktada, toplumun kültürel değerlerinden ne kastedildiğinin kavramsal olarak açıklanması, kültürün daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Kültürün açıklanmasında sık sık kullanılan ve içiçe girmiş gibi görünen kurallar (normlar), değerler, inançlar, tutumlar vb. pekçok kavramın kültür tanımı içinde nasıl bir yer teşkil ettiği ve kültürel değerlerin oluşmasıyla da nasıl ilişkilendirilebileceği, “**kültürü oluşturan öğeler**” başlığı altında incelenebilir. Bu öğeler, **maddi ve mânevi kültür öğeleri** olarak ikiye ayrılır.

Maddi kültür öğeleri, insanın doğayla etkileşim sonucu meydana getirdiği maddi elemanlar, yani kültürün fizyolojik ihtiyaçları karşılayan yönüdür (Erdoğan, 1997:123-129). Bir toplumun meydana getirdiği araç-gereç ve teknolojinin yanısıra, o toplumun düzenlediği ekonomik faaliyetleri de maddi kültürü oluşturur. Sonuç olarak maddi kültür, bir toplumdaki kültürün tüm fiziksel unsurlarını ve onların kullanılış yollarını içerir (Güvenç, 1976:202).

Bunun yanında, değerler, inançlar, gelenek ve görenekler gibi mânevi unsurlar elle tutulup, gözle görülmeyen daha belirsiz kavramlar olmasına rağmen, çoğu zaman o toplumun kültürü açısından en önemli unsurları teşkil eder. Çünkü insanlar doğa ve diğer insanlarla etkileşimleri sonucu öğrendiği deneyimleri aktarmak, iletişim kurmak ve onları belli amaçlara ulaştıracak yapıları oluşturmak arzusundadırlar. Dolayısı ile, insanların maddi dünya içinde meydana getirdiği araç-gereç ve teknolojinin yanısıra, inançlarına, değerlerine ve düşünce sistemlerine bağlı olarak oluşturdukları yapı ve kurumlar da, o toplumun mânevi kültürünü teşkil eder. Mânevi kültür unsurları olarak adlandırılan bu yapı ve kurumlar, kültürün psikolojik ve sosyal yönüdür. Zira, insan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel

olması ve maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması nedeniyle, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu toplumsal yaşam tarzı, mânevi kültürü oluşturur (Erdoğan, 1997:123).

“Maddi kültürü bazı sosyologlar, bu arada Ziya Gökalp, “medeniyet” olarak da isimlendirirler. Gökalp’e göre medeniyet beynelmineldir çünkü milletler arasında aktarılabilir. Oysa mânevi kültür (hars), bir milleti millet yapan ve o milletin şahsiyetinin özünü oluşturan unsurlardan meydana gelir” (aktaranlar Kurtkan, 1976:16; Turhan, 1969:41-42).

Bu çalışmada, sözü edilen mânevi kültür öğelerinden asıl “değer” kavramı araştırmanın değişkeni olarak ele alındığından, diğer öğelere sadece değer kavramından farkını göstermek ve kültür kavramını daha iyi açıklamak amacıyla kısaca değinilecektir. Dolayısı ile mânevi kültür öğelerinden en önemlileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdoğan, 1997:132- 133):

- **Dil;** doğa ve diğer insanlarla iletişimi ve insanların tüm ilişkilerinden öğrendiklerini başkalarına aktarmalarını sağlar. Dil, bireyin toplumsal çevresi ile bir iletişim aracıdır ve manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Bu sistem, soyut ve somut kavramları içerir. Kavramların anlamları arasındaki farklılıklar, kültürel farklılıklara neden olur.

- **Din;** en ilkel toplumdan en gelişmişine kadar, bütün insan toplumlarında yer alan bu kurumun en önemli işlevinin, insanın günlük yaşamı içinde gönül huzuru sağlamak olduğu kabul edilir. Ancak bu gönül huzurunun, farklı kültür ve topluluklardaki her bir birey için ayrı şekilde tanımlanması gereği vardır. Ayrıca bir toplumdaki din ve din kurumları, bilim ve teknoloji de dahil olmak üzere, sosyo-kültürel “kontrol-kurumları” olarak işlev görür.

- **Eğitim;** bu kurumun kültür içindeki rolü, bilgi, yetenek ve fikirleri doğurması, geliştirmesi ve kültürel değerlerin nesilden nesile aktarılmasıdır. Kültürün gelişmesindeki en etkin rolü eğitim oynamaktadır.

- **Toplumsal kurumlar/Sosyal yapılar;** toplumların kültürel özellikleri, farklı sosyal yapıların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Toplumun yapısı ve temel değerlerinin korunması bakımından zorunlu sayılan nisbeten sürekli kurallar topluluğuna toplumsal kurum veya sosyal yapı adı verilir. Bu kurumları belirleyen ve onlara ayırıcı özelliklerini kazandıran ana faktör, bunların içinde yer aldıkları toplumların objektif koşullarıdır (Özkalp, 1985:69-72).

Dolayısı ile aile, mülkiyet, evlenme vb. kurumlardaki farklılıklar, toplumların sözü edilen koşullarından ve düşünce sistemlerindeki farklılıktan kaynaklanmaktadır. O yüzden, toplumsal düzenin aksamaması için bu düzeni oluşturan din, aile, eğitim, siyaset, hukuk ve politika gibi kurumların o toplumların kültürel değerlerini temel alarak birbirleriyle uyum içinde olmaları gerekir.

- **İnançlar;** ferdin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Toplum fertlerinin inançları, kişilerin zihinsel olgularını, bilgi, efsane ve batıl inançlarını da içine alır. Bir toplumdaki kişilerin aynı konudaki inançları benzer olabilir; inançlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise, o toplumun kültür inançları da o derece kuvvetli ve yaygındır. Bir toplumun devamlılığını sağlayan inançlar toplumsal değişmelere yön verirken, bazı zorunlu kültür değişmelerine karşı da direnmelere yol açabilir.

- **Tutumlar;** kişinin başka kişi, topluluk veya bir objeye karşı inançlarının, hislerinin ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme, kişinin, o kişi, toplum ya da objeye karşı tutumu denir. İnsanların tutumları, inançlarıyla birlikte kültürü oluşturan ana öğeler arasında yer alır. Çünkü toplumu oluşturan kişilerin inanç ve tutumlarının birliği mânevi kültür birliğini oluşturur ki bu da milli kültür kavramı açısından büyük önem taşır.

- **Kurallar (normlar);** kurallar yani normlar, daha ziyade belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak ortaya konur. Kültürel kurallar (normlar), kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları bu yolla yönetir.

- **Değerler;** Kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili topluluklardır. Kültürün düşünsel unsurları içinde yer alan “değerler”, insan davranışlarının ve bu davranışlar yoluyla üretilen kavram ve fikirlerin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır.

## **2-Değer Kavramı, Kültür-Değer İlişkisi ve Benzer Kavramlar Arasındaki Fark**

### **a) Değer Kavramının Tanımı**

Değer, sözlük anlamıyla, “birşeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü; birşeyin değdiği karşılık, kıymet; birşeyin para ile ölçülebilen karşılığı; paha, yüksek ve yararlı nitelik” gibi genel anlamlar taşımaktadır (TDK Sözlüğü, 1998:538).

Değerler, istenilen, yararlı görülen, değerli sayılan “para”, “mülk”, “başarı”, “güç” gibi önemli görülen şeylerdir (Ünal, 1981:2). “Bu kavramlar, ulaşılması zor olan amaçlar gibi görünmektedir; ancak, belirli koşullara bağlı kalmaksızın beğenilen, yararlı görülen, psikolojik, sosyal, ahlâk ve estetik açıdan yüksek ve yararlı nitelikli olan kavramlardır” (Oğuzkan, 1981:45). Dolayısı ile faydalı olan ve yarar sağlayan herşey “değer” olarak düşünülebilir.

“Değerlerin kalıtımsal olarak değil, bireyin içinde yaşadığı sosyal sınıf ve kültür ile etkileşim sonucu kazanılmış olması” (Kağıtçıbaşı, 1981:8), değerlerin kültürel yapıyla direkt ilgili olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile değerler, toplumca “en iyi”, “en doğru”, “en faydalı” ve “en yararlı” olduğu kabul edilen kavramlardır.

Burada vurgulanması gereken nokta, değerlerin, “bireylerin kişisel istekleri ya da beğenileri olmayıp, grupların ya da toplum için doğru olduğu varsayılan düşünce ve duyguların istenmesidir” (Erdoğan, 1997:133). Dolayısı ile değerler, bir toplumda, insanların tutum ve davranışları bakımından birer “standart” olarak kabul edilmektedir. “Bir anlamda insanın değerleri, tutum ve davranışları, belirli ölçüde kurumsallaşmış; ahlâki ve dini değerler birbiriyle içiçe girmiştir” (Dönmezer, 1974:118). İnsanların tutum ve davranışlarını yöneten bu “standart” kavram ve fikirler ise, toplumdan topluma değişir.

O halde, değerler, “kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili topluluklar” olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1997:133).

Değerlerin öğrenilmesi, çocukluk döneminde başlar, çocuğun büyümesiyle birlikte, değerlerinde de bir artma görülür. Birey, içinde bulunduğu ortamın özelliklerine uygun olarak, istenilen ve istenilmeyen davranışları algılar ve o ortama uyum sağlayabilecek tutum ve değerleri geliştirir (Bedeoin ve Marmet, 1979:111-112). Artan bu değerler arasında, bazen çatışmalar olmakla birlikte, birey, zamanla hangisinin daha önemli olduğu konusunda bir fikir edinir. Öğrenerek sahip olduğu bu değerler arasında tercihini yaparak, bunları önem derecesine göre sıralar (Rokeach, 1973:7).

Değer, antropoloji, ekonomi, siyaset bilimi, psikoloji ve sosyoloji olmak üzere, bütün sosyal bilimlerde kullanılan disiplinlerarası bir terimdir. O yüzden kültür gibi değer kavramının tanımı da bu bilim dallarına göre çeşitlilik gösterir. Değer kavramının daha iyi anlaşılması için literatürdeki değişik tanımlamalarına bakmakta fayda vardır.

Kluckhohn (1951) değerleri, “arzu edilenin kavramlaştırılması” olarak tanımlar ve bir değeri, davranışın biçimleri, araçları ve sonuçları arasında yapılan seçimi etkileyen; arzu edilenin açıkça ya da dolaylı olarak kavranması şeklinde açıklar. Bu tanım, değerlerin kazanılmasının, öğrenme yoluyla gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Dolayısı ile birey, içinde yaşadığı kültür ve ait olduğu sosyal sınıf içerisinde geliştirdiği ilişkiler sonucu, bulunduğu ortamın özelliklerine ilişkin istenilen ve istenilmeyen davranışları ayırt eder. Toplum tarafından, iyi, doğru, faydalı ve yararlı olarak kabul edilenler, birey tarafından algılanıp kavramlaştırılır. Bireyin davranışı da, toplumun benimsediği ve arzu ettiği değerler tarafından şekillenir.

Guth ve Tagiuri (1965) değerlerin, “arzu edilen hakkındaki düşünceler” veya “arzu edilen son durumlar” olduğunu ileri sürmüşlerdir. Burada vurgulanmak istenen fikir, değerlerin toplum tarafından “doğru” olduğu varsayılan ve o toplumca “arzu edilen” kavramlar olduğudur.

“Pennings (1970) değerlerin, bireylerin tercihler setinde önemli bir element olduğunu belirtmiştir. Becker ve McKlintock (1967) değerleri, alternatif davranışlar arasında yargılama ve seçim yapmada belirli standartlar şeklinde tanımlamışlardır. Allport, Vernon ve Lindzey (1952) değerlerin temel ilgi ve motivler ile değerlendirici tutumlar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Feather’a (1982) göre bazı yazarlar değerleri özel bir motivler seti olarak ele almışlardır. French ve Kahn (1962) değerleri, çevredeki objelere, davranışlara, veya belirli bir konuya karşı bireyin amaca yönelik davranışındaki temel kavramsal ağırlık derecesi şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca Porter, Lawler (1968) ve Vroom (1964) değerlerin, motivasyonun bilişsel teorilerinde temel yapıyı oluşturduğunu belirtmişlerdir. Elizur, Borg, Hunt ve Beck (1991) ise değeri, belirli bir topluma ait obje, davranış ve duruma ilişkin bir değere o toplumun vermiş olduğu önem derecesi olarak tanımlamışlardır” (aktaran, Elizur ve diğ., 1991:22).

Parsons ve Shils’e (1951) göre değerler, “yalnızca tercihler değil, hissedilen ve doğru olduğu kabul edilen düşünsel öğelerdir”. Değerlerin bu özelliği, onun bilgi boyutundan başka, duygusal bir boyuta da sahip olduğunu göstermektedir.

Rokeach değeri, “belirli bir aracın ya da sonucun, onun karşıtı olan araç ya da sonuca, kişisel ya da toplumsal olarak tercih edilmesine ilişkin kalıcı inanç” olarak ifade eder

(Rokeach, 1973:5). Bu perspektiften bakıldığında değerler, belirli konu ve durumlara ilişkin davranışlara yol gösteren inançları temsil eder.

Connor ve Becker de benzer olarak, değerlerin, düşünce ve davranış süreçlerinin altında yatan, arzu edilen son durumlar hakkındaki inançlar olarak düşünülebileceği sonucuna varmışlardır (Connor ve Becker, 1977:421; 1975:551).

Yine Rokeach (1973) ve Schwartz (1992) değerleri, insanın yaşamını yönlendiren, arzu edilir olanı temsil eden ve önem derecelerinde farklılıklar gözlenen sosyal psikolojik kurultular şeklinde tanımlarlar.

Hofstede değeri, “belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi” olarak tanımlar (Hofstede, 1980:19). Rokeach’ın tanımı ile paralellik gösteren bu tanıma göre, bir kişinin, bir değere sahip olması, belirli bir davranış tarzı ya da yaşam tarzının kişisel ya da toplumsal olan alternatif davranış ya da yaşam tarzlarına tercih edildiği inancını taşıması anlamına gelebilir. Hofstede, değerlerin arzu edilirliliğinin, ya bilinçsizce kabul edildiğini, ya kişinin deneyiminden kaynaklandığını, ya da dışarıdan bir otoriteden direkt olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır.

Diğer bir tanıma göre ise değerler, bireylerin yaşamına yön veren, kural görevi yapan, önem dereceleri farklı, arzulanan amaçlardır (Schwartz ve Bilsky, 1987; Schwartz, 1990, 1992, 1994a/b, 1996, 1999; Schwartz ve Sagiv, 1995; Schwartz ve Huisman, 1995; Schwartz ve Sagie, 2000).

Sonuç olarak, bu tanımlamaların ışığında, değerlere ilişkin ortak iki nokta göze çarpmaktadır; birincisi, tanımların anlamlarda, sonuçlarda, işlev ve hedeflerde yoğunlaşmış olmasıdır. İkincisi ise, değerlerin, tercihler ya da öncelikler olarak görülmesidir. Önem derecelerine göre bir hiyerarşi içinde bulunan değerler, her zaman uyum içinde olmayabilir. Değerler, kişiler ve toplumlar arasında farklılık gösterdiği gibi, bireyin sahip olduğu değerlerde de farklılıklar gösterip zaman zaman birbiriyle çelişebilir. Daha az öneme sahip bir değer, daha önemli bir değer yerini alabilir veya tersi olabilir. Bu değişim, bireyin değer sisteminin değişmesi olmayıp, yaptığı davranışı ussallaştırma çabası olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında değerler, toplumculuğun olduğu kadar, bireyselliğin de bir özelliği olmakta ve sosyal olarak kabullenilmeyen davranışlarda mantıksallığı sağlamaktadır (Hofstede, 1980:20).

Değerler, yaygın kullanımına bağlı olarak ve bu çalışmanın çerçevesi içinde şu şekilde tanımlanabilir: **Değerler; insanların davranışlarını yönlendirmede ve belirlemede,**

kendileri de dahil olmak üzere insanları ve olayları değerlendirmede kullandıkları ölçütler; ideal ve arzu edilen davranış ve yaşam biçimlerini ifade eden, belirli somut koşulları ve nesnelere aşan üst-düzye kavramlar; veya doğru kararlara varılmasında bireylere yardımcı olan genel ilkeler gibi çeşitli şekillerde ele alınmakta; tutumların, ideolojilerin, ahlâki yargıların ve çeşitli davranışların önemli belirleyicileri olarak düşünölmektedir (Feather, 1980; Kluckhohn, 1951; Kluckhohn ve Strodbeck, 1961; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992).

Dolayısı ile değerlerin incelenmesi, hem kişilerin hem de toplumların veya kültürlerin anlaşılması açısından önemlidir. Bireysel düzeyde, insanların değer ölçütlerinin incelenmesi, tutum ve davranışlar hakkında ipuçları verir. Toplumsal ve kültürel düzeyde ise, farklı kültürlerin ve toplumların kıyaslanması, o toplumdaki ideal düşünme-davranma biçimlerinin ve o değerlerin gelişmesinde etkili olabilecek faktörlerin anlaşılmasında önemli rol oynar. Dolayısı ile farklı kültürlerdeki değişik sosyal, mesleki, dini ve siyasi gruplar arasındaki farklılıkların çoğunun bu grupların değerlerindeki farklılıklardan kaynaklandığı söylenebilir.

Bu noktada kültür ve değer arasındaki ilişkinin açıklanması, değerlerin, farklı kültürlerden gelen birey ve toplumları nasıl etkilediğini anlamak açısından yardımcı olacaktır.

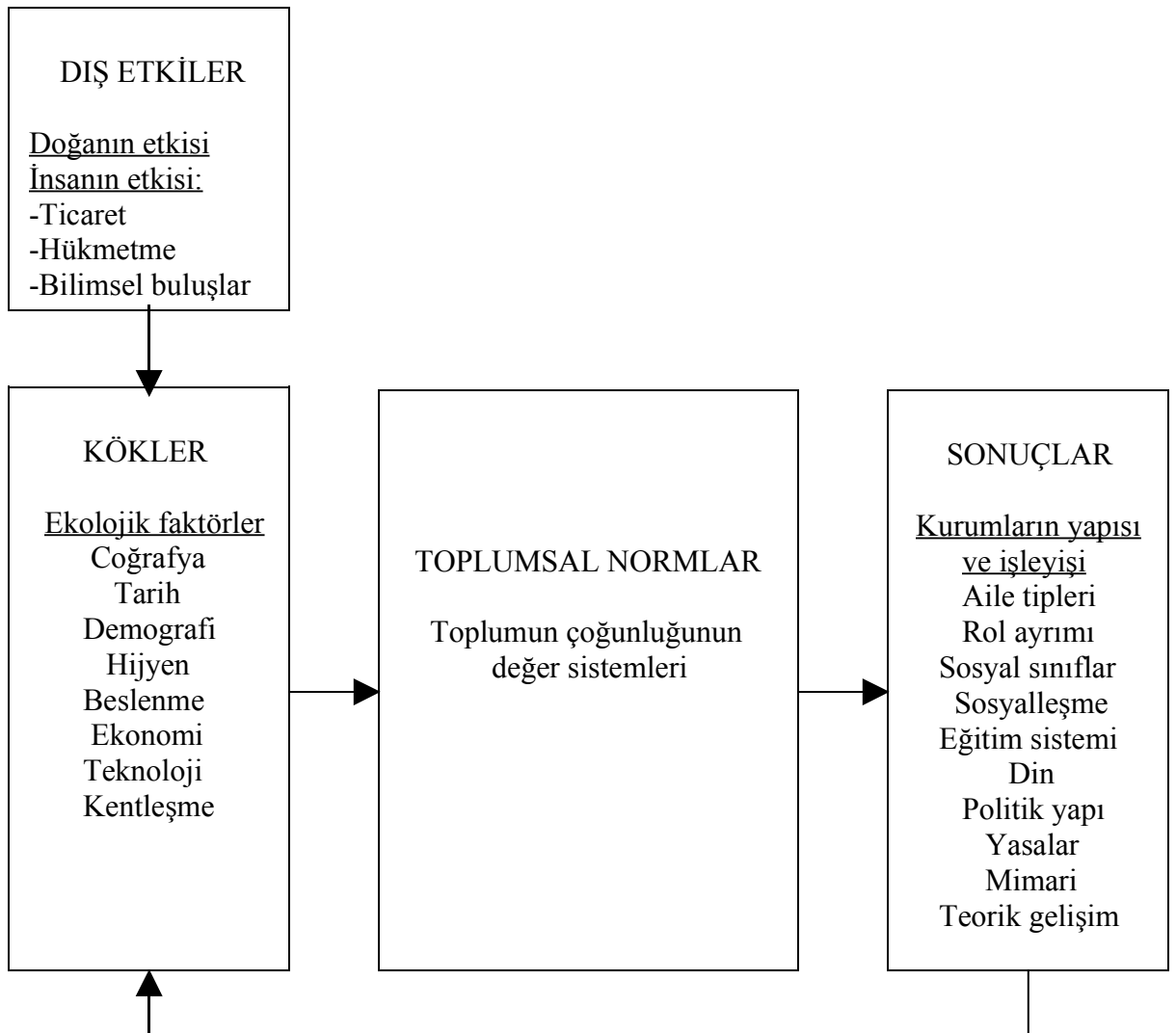
### **b) Kültür-Değer İlişkisi**

Toplum ve birey arasındaki etkileşim sonucu oluşan ortak paydalar, bir toplumun genel kültürünü meydana getirmektedir. Başka bir deyişle, bireyin içinde bulunduğu toplumun değerlerini kazanması, yani toplumsallaşması sürecinde birey ve toplum birbirini etkilemekte; bunun sonucunda birey hem kendisinin ait olduğu grubun özelliklerini ve düşünce sistemini topluma yansıtmakta, hem de toplumsal düşünce ve davranış sisteminden etkilenerek kendi bireysel değerlerini oluşturmaktadır. Dolayısı ile, toplum ve birey arasındaki bu sürekli etkileşim sonucu oluşan ortak paydalar, bir yandan o toplumun genel kültürünü meydana getirirken, bir yandan da bireyin, içinde yaşadığı genel kültüre bağlı olarak geliştirdiği bireysel değerlerini şekillendirmektedir.

Daha önceki yıllarda yapılan kültürle ilgili araştırmalarda “değerlere” verilen ağırlıklı önem, Kluckhohn ve Strodbeck’in (1961) çalışmasına kadar uzanmaktadır.



Erdoğan'a göre değerler ve kurallar (normlar), kültürü oluşturan temel öğelerdendir. Kısaca değinilen, dil, din, ahlâk ve estetik, eğitim, inançlar, tutumlar, sosyal organizasyon ve kurumlarla politik hayat gibi diğer kültür öğeleri içinde, **“kültürün özelliğini veren ve kültürlerarası farklılığı veya benzerliği doğuran en önemli iki faktör, kural ve değerlerdir. Dolayısı ile kültür, çok defa bir toplumda bulunan kuralların (normların) ve değerlerin bir toplamı olarak düşünülebilir.** Değer kavramı özel davranışlara önder olanlardan ziyade, başlıca kuralların karmaşık bir bileşimidir. Faydalı olan ve yarar sağlayan herşey değer olarak düşünülür. Ancak, değerler her zaman istenen bir şey değil, kişi veya toplum için doğru olduğu varsayılanın istenmesidir. Kültür tartışmalarında genellikle değer, topluluğun nasıl davrandığı, duyduğu ve düşündüğünün incelenmesidir. Değerler, kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili topluluklar olup, insanlara öncülük eden genel yönelimlerden ayrılır. Her toplum bir değer sistemine sahiptir ve bu değerler birliği, bir araya gelerek değerler topluluğunu oluşturan, toplumdan topluma değişen kültürel kavramları doğurur” (Erdoğan, 1997:133).





Pekiştirme

### **Şekil 6-Toplumun Değer Sistemlerinin ve Kültürel Yapısının Oluşumu (Hofstede, 2001:12)**

Daha önce Hofstede'nin tanımında kültürün, zihindeki kollektif programlama olduğu belirtilmişti. Bir hiyerarşi içinde bulunan zihindeki oluşmuş değer kalıplarına “**değer sistemleri**” adı verilir ve her toplum da kendine göre bir değer sistemine sahiptir. Bir toplumun kültürel kimliği de, toplumun büyük bir bölümünün benimsediği bu değer sisteminden oluşmaktadır. Değer sistemlerinin temelinde ise, ekolojik faktörler yatmaktadır. Toplumun sahip olduğu değerlerle oluşan toplumsal normlar, çeşitli kurumların yapısını ve işleyişini etkilemektedir. Toplumdaki aile, eğitim gibi kurumlar, aynı zamanda toplumsal normları da güçlendirmektedir. Şekil 6, toplumun büyük bir kesimi tarafından paylaşılan değerler sisteminin oluşumunu etkileyen faktörleri ve bu değer sisteminin toplumsal etkilerini içermektedir.

Şekil 6'dan da görülebileceği gibi, kültürel normlar ve değerler, kurumların gelişmesi, kurumsal yapıların ortaya çıkması, formel ve informel davranış kalıplarının oluşumunda, kısacası toplumun genel kültür yapısının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar (Hofstede, 2001:12).

#### **c) Temel Değerler**

Bir toplumda yaygın özellik taşıyan spesifik değerlerin veya toplumsal değerlerin, bir veya birden fazla farklı kültürel ortamda kültürel boyutlarla ilgili olarak incelenmesi, toplumsal yapıları anlamada oldukça önemli bir gelişme olmakla birlikte, bir adım daha ileri gidilerek, bu kültürel boyutlarda hangi değerlerin daha merkezi bir özellik taşıdığı belirlenmesi önem kazanmaktadır. Çünkü “kültürel değerlerin o toplum üzerindeki etkisi, bu değerlerin bir kültürel ortamda yaygın olan değer sistemi içinde taşıdığı merkezi önemle (centrality) belirlenir. O yüzden değerler, sadece toplumdaki yaygınlık derecesine göre değil, ilgili kültürel ortamdaki önem derecesine göre de incelenmelidir” (Lachman ve diğ., 1994:41).

Değerlerin bir kültür üzerindeki en önemli etkisinin “sosyal kontrol” olduğu söylenebilir. Her değerın sosyal kontrol düzeyi, o değerin kültürel sistem içindeki merkeziliğine bağılı olarak değışir. Bu noktada kültür değeri ilişkisi, değeriin kültür üzerindeki sosyal kontrolü şeklinde ele alınırsa, değeri, bir bireyin veya topluluğun, varolan alternatifler arasından yapacağı tercihlerin uygunluğunu belirler ve bu tercihleri meşrulaştırır (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961; Rokeach, 1973; Schein, 1984).

O yüzden değeri, bireylerce topluma uygun olan davranışların seçimini düzenleyerek, sosyokültürel sistem içindeki düzeni sağlamak amacıyla bir sosyal kontrol mekanizması görevini taşırlar (Kluckhohn, 1951). Diğer bir deyişle değeri sistemi, bir kültürel yapı içinde beklenen, arzulanan veya istenmeyen davranışları, olumlu veya olumsuz şekilde onaylayarak veya reddederek meşrulaştırır. Dolayısı ile kültürel değeri, sosyal davranışın kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi açısından çok büyük önem taşımaktadırlar. Ancak, belirtildiği gibi, davranışları belirlemede her değeri, aynı önem ve etki derecesine sahip değildir. Bu noktada kültürel değeri, bireysel davranışa yönelik tercihleri organize etme ve yapısını belirlemedeki etkisine göre ayrımlaştırılmalıdır.

Genellikle kültürler arası araştırmalarda belirli değeri veya kültürel boyutlar tespit edilerek, ülkelerin bu boyutlara ne kadar uyduğu veya sözkonusu değerilerden hangilerine sahip olduğu incelenir. Burada toplumun sahip olduğu değeriin belirlenmesinin yanısıra, daha geniş anlamda, belirli bir kültürde o değeriin diğerlerine göre önem derecesi de belirlenmelidir; çünkü, daha önemli ve merkezi olan bir değeri, toplum içindeki bireyler üzerinde daha güçlü olduğu için, sonuçları açısından da daha etkili olacaktır. O yüzden herhangi bir kültürdeki bazı değeriin önem derecesi, diğer başka kültürlerdeki değeriinlerden daha fazla olabilir (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961; Parsons ve Shils, 1951; Rokeach, 1973; Allport, 1970).

“Belirli bir kültür içinde değeri, belirli bir hiyerarşi veya önem derecesine göre organize olurlar. Bu hiyerarşi, değeriin önem derecesine, sistem içindeki değeriin sağlamlığına ve sosyal davranışı etkileme gücüne göre belirlenir. Hiyerarşik olarak daha yukarıda olan değeri, daha aşağıda olan değeriinlere göre daha önemli, daha sağlam ve değeriine dirençlidirler ve toplum tarafından daha fazla kabul edildikleri için de sosyal kontrol açısından daha çok kullanılırlar. “**Temel değeri**” (**core values**) olarak isimlendirilen bu

değerler, değer hiyerarşisi içinde değerlerin birbirlerine göre daha aşağı veya yukarı sıralanmalarını ve sosyal kontroldeki etkilerini temsil ederler” (Lachman ve diğ., 1994:41).

Parsons (1964) değerleri kültürel açıdan değerlendirirken, değerlerin sosyal sistemi dengeleme mekanizması olarak bir temel teşkil ettiğini ileri sürmüştür. Ancak sürekli değişen bir kültürel sistem içinde, her değer de tam olarak sabit kalmaz. Bir kültürel sistemde sadece temel değerler, özel ve ayırıcı karakteristikleriyle devamlılıklarını sürdürürler. Bu devamlılığın sebebi, temel değerlerin daha sağlam ve değişime karşı daha dirençli, sosyal kontrol üzerindeki etkilerinin daha fazla ve toplum içindeki kabul edilirliliğinin yani değer birliğinin (değer konsensusu) daha yüksek olmasıdır (değer konsensusu konusu ileride ayrıntılı ele alınacaktır). Bunun yanında yüzeysel değerler (periphery values), daha zayıf ve etkisizdir, dolayısı ile toplumun üyeleri bu tür değerlere farklı düzeylerde bağlıdırlar ve hatta tamamen safdışı ettikleri bile görülür. Yüzeysel değerlerin kabulündeki bu çeşitlilik, sosyal değişim ve yeniliklerin kabulünde etkili rol oynamaktadır. Bu perspektif kültürün, sözü edilen yüzeysel değerlerin değişmesi yoluyla değişen uyumlu bir sistem olduğunu ileri sürmektedir. Temel değerler de, çok yavaş da olsa zamanla değişim gösterebilir veya değer hiyerarşisindeki önem sıraları değişse bile bu değişim, yüzeysel değerlerde daha fazla ortaya çıkacaktır (Parsons, 1964).

O yüzden temel değerler, sosyal, kültürel veya bir bireyin değer sistemi içinde merkezi olup sosyal davranışı belirlemede yüksek öneme sahiptirler. Yüzeysel değerler ise daha az öncelikli, daha az konsensusa sahip (bir değer üzerinde o toplumda çok farklı görüşler ve tartışmalar olması) ve sosyal kontrol açısından da daha az öneme sahiptir; sonuç olarak değişime de daha yatkındırlar. “Temel ve yüzeysel değer farkını daha somut bir örnekle açıklamak gerekirse; Çin kültür sisteminin temelinde yatan Konfüçyüs değerlerinin öngördüğü hiyerarşik ilişkiler, halen Çin halkını etkisinde bulundurmaktadır. Sosyal sistemdeki hiyerarşik farklılığa önem veren Konfüçyüs değerleriyle, eşitliği savunan Maoist ideoloji tamamen çelişki içindedir. Kültürel Devrim sırasında, Konfüçyüs değerlerinde sözü edilen tüm sosyal ve organizasyonel hiyerarşileri yıkmaya hareketi başlamıştır. Ancak bu yenilikçi hareketler, özellikle yönetim ve organizasyonlarda, zamanla eski hiyerarşilere dönerek etkisini yitirmiştir. Aksine uzun dönemde bu hiyerarşik yapıyı yıkmaya çabaları, Çin kültürünün kökten gelen değerlerinin daha da güçlenmesine sebep olmuştur. Bunun yanında, hiyerarşik yapılara ilişkin değerler Maoist ideoloji karşısında bozulmadan devamlılığını sürdürürken, kadınların

toplumdaki statülerine ilişkin Konfüçyüs değerleri aynı başarıyı sürdürememiştir. Laaksonen'e göre (1988), Maoist ideolojinin etkisiyle kadınlar, geleneksel baskılardan arınarak yetişmişlerdir. Dolayısı ile bu Konfüçyüs değeri, genel kültürel sistem içinde hiyerarşi kadar etkili değildi; yüzeysel değer olarak değerlendirilebilir ve o yüzden de değişime karşı direnci daha azdır" (Lachman ve diğ., 1994:42).

Temel değer kavramı açıklandıktan sonra genel anlamda değerlerin, diğer benzer kavramlardan farkına değinmekte yarar vardır.

#### **d) Değer Kavramı ile Belli Başlı Kültürel Kavramlar Arasındaki Fark**

Değerler ile ilgili literatür ve tanımlamalara bakıldığında, değerlerin açıklanmasında sürekli kullanılan ve birbirleriyle ilişkili olan birtakım kavramlar da beraberinde görülmektedir. Bu kavramlar, kurallar (normlar), inançlar ve tutumlardır. Yukarıda açıklandığı üzere, sözkonusu olan bütün bu kavramlar da, değerler gibi mânevi kültür unsurları içinde yer alırlar.

Gerçekten de her gün popüler medyada, savaşlar, uyuşturucu, kürtaj vb. yeni bir tutum araştırmasının sonuçları açıklanmakta ve burada amacın, toplumun nabzını yoklamak olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü alınan geribesleme, bireylerin davranış ve değer yönelimlerini yansıtmakta ve dolayısı ile toplumun kültürel yönden nasıl farklılaştığını göstermektedir. Dolayısı ile tutumlarla davranışlar, değerler, inanç ve sübjektif normlar arasındaki ilişkiler oldukça önem kazanmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 1992:97-108; sözü geçen yazarların bu ilişkilerde temel aldıkları "davranışa niyetlenme" (behavioral intention) modeli için bkz. Kreitner ve Kinicki, 1992:109).

Özellikle, genel toplumsal kültürden etkilenecek oluşan bireysel değerlerin insan davranışına yansıyan boyutunun anlaşılabilmesi için, bu kavramların anlamlarının ve değer kavramıyla ilişkilerinin daha kapsamlı olarak incelenmesi gerekmektedir.

- **Değerler ve Kurallar (Normlar):** Bir toplum içinde istenen ve istenmeyen davranışlara işaret eden kurallara norm adı verilir. Sosyalleşmenin temelinde yatan normlar, tamamen kültürel değerlere dayanmaktadır. Sosyalleşme süreci içinde birey, toplumun değerlerini özümsemektedir. Bu özümseme, toplumun ödüllendirmesi ya da cezalandırması yoluyla öğrenilmektedir (Kolasa, 1979:388). Ödüllendirme, toplumun onayını kazanma şeklindedir, cezalandırma ise çeşitli şekillerde gösterilen kınamalardır.

“Bu arada kurallar da kendi içinde âdetler ve örfler olarak ayrılır. Âdetler ve örfler uygulanan yaptırımlar açısından farklılık gösterir; grubun geleceği bakımından uyulması zorunlu olmayan, zorlayıcı vasıtaları belli olmayan kurallara âdetler denir, dolayısı ile âdetlere uymamak çok güçlü tepkilere neden olmaz. Örf olan kurallar ise, toplum için önemli davranışları belirler ve sosyal yaptırımlar yanında, özellikle toplumda genel yaptırımlarla denetlenir. Bu yaptırımlar da, o toplum ya da grup içinde belirli rollere sahip kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak ortaya çıkar” (Erdoğan, 1997:133).

Sosyalleşme sürecinin temelinde yatan normlar, nesiller arasında ya da grup üyeleri arasında, uyulması gereken emirleri ve ölçüleri belirleyerek, iletişimin kurulmasını kolaylaştırıcı bir araç olmaktadır.

Tüm bu açıklamalar gözönüne alınırsa normlar; toplum kültürü ile yakından ilgili, kültürel değerler ve öğrenme ile kazanılan, kültürel aktarım sonucu bireyler arasında benimsenen, uygulanan, insanların tutum ve hareketlerini yasal ve yasal olmayan yaptırımlarla sınırlayan ve toplum kültürünün oluşmasına katkıda bulunan bir davranış faktörü olarak tanımlanabilir.

- **Değerler ve İnançlar;** inancın sözlük anlamı, “bir düşünceye gönülden bağlı bulunma ve Allah’a, bir dine inanma, iman ve itikat; birine duyulan güven, inanma duygusu; inanılan şey, görüş, öğreti” olarak geçmektedir (TDK sözlüğü, 1998:1080).

İnsanlar, biyolojik ve fizyolojik varlıklarını korumak ve devamlılığını sağlamak amacıyla bir toplum oluşturmuş ve biraraya gelerek toplu halde yaşamaya başlamışlardır. Bu oluşum, bir yerde ihtiyaçların karşılanması için gerekli olmuştur. İnsanlar, daha düzenli yaşamak, kişilerarası ilişkileri geliştirmek, bir yere sığınmak, bir güç oluşturmak, ve dayanışmayı sağlamak amacıyla önce dil, daha sonra da din ve inançlarını geliştirmişlerdir. Bu gelişim sonucu ortaya çıkan din unsuru, toplumlar açısından ele alındığında, kişilerarası ilişkileri ve kişinin ruhsal yapısını etkileyen güçlü ve toplayıcı bir sosyal kurum olarak ortaya çıkmış, toplumların oluşturduğu kültürel unsurlar içinde de önemli bir yer almıştır. Din unsuru, “iman” ve beraberinde “inanç” kavramı ile bütünleşmeye başlamıştır.

Din unsuru ile ilişkilendirilen inanç kavramı, düşünsel anlamda insanın herhangi bir alandaki değer ve tutumları ile birlikte ele alınmakta ve aralarında yakın bir bağın olduğu kabul edilmektedir.

Dolayısı ile “inançlar, insanın yaşadığı dünya ile ilgili olarak sorgulamadan kabul ettiği varsayımlardan oluşmaktadır (Rokeach, 1969). İnanç sistemleri, kişilerin çeşitli konulardaki sorularına cevap aradıkları bir bilgi sistemi oluşturarak kişilere dünyayı tanımlamaktadır. İnanç sistemleri olayların olağan gidişi halinde kişilerin sorguya hazır olmadıkları varsayımlardır. Bendix’e (1956) göre inançlar, devamlı olarak oluşum halindedir. Mannheim (1936) inançları, mevcut düzeni korumak üzere insanların davranışlarını yönlendirme özellikleri ile tanımlamaktadır. Apter (1964) ise, inançların seçkin tabakaların güç kullanmalarını mazur göstermek üzere ortaya çıktığını savunarak, yönetici grupların çıkarlarına hizmet etmeyen fikirlerin bu grupların inançlarında yer almayacağı görüşündedir” (aktaran, Aşçıgil, 1994:327).

“Düşünsel süreç açısından bakıldığında inanç, ferdin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Birşeyin ifade ettiği anlamların toplamı, ferdin eşya hakkındaki bilgilerinin toplamıdır” (Erdoğan, 1997:12). “Sözü edilen bilgilerin toplamı ve bunların bir anlam taşıması; bireyin psikolojik yapısını oluşturan, onun dış çevre ile etkileşimini kolaylaştıran, elde ettiği bilgilerin zihinde devamlı hale gelmesini sağlayan algı ve kavramların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İçinde bulunulan kültürden gelen beklentiler, algılamaları ve davranışları etkiler” (Cüceloğlu, 1992:132-133). Dolayısı ile inançların kazanılması, yaşanılan sosyal çevre ile yakından ilişkilidir. Bu ilişki, inançların oluşumunda sosyal ve kültürel kurumların etkisi olduğunu göstermektedir. İnançlar da, tutum ve değerlerde olduğu gibi öğrenme sonucu kazanılmaktadır.

İnançların “çeşitliliği” ve “tutarlılığı” bilim adamlarınca araştırılmış, inançların çok çeşitli olduğu ve bazı inançlar arasında tutarsızlık olduğu görülmüştür. Birbiri ile tutarsız inançları birarada tutabilmek ve tutarlılık varmış gibi göstermeye çalışmak birey açısından zor ve yorucu olmaktadır. Bu nedenle birbiri ile tutarsız inançlar arasında toplum tarafından ayıklanma yapılarak uygun görülmeyenlerin elenmesi, bireylerdeki gerginliği azaltmada yardımcı olabilir. Araştırmalar, benzer inançların, kişilerarası dayanışmayı ve iyi bir anlaşma ortamı sağladığını göstermektedir (Murphy ve diğ., 1937:37). Ancak ortak inançlarda birleşme kolay olmamakta, bireylerin yeni kazandıkları tutum ve inançları, eskilerinin direnci ile karşılaşmakta ve nesiller arasında inanç farklılığı ortaya çıkmaktadır.

Oysa, “inançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok olursa, o toplumun inançları da o derece kuvvetli ve yaygın olacaktır” (Erdoğan, 1997:129).

İnançlara ilişkin tanımlamalar incelendiğinde, değer ve inanç kavramlarının içiçe olduğu görülmektedir. Hatta bazı yazarlar tarafından değer ve inanç kavramlarının aynı anlamı taşıdığı öne sürülmektedir. Allport, değerlerin inançla aynı anlamı taşıdığını iki nedene dayanarak açıklamaktadır; birincisi, “değer, kural koyduğu için bir inançtır, ikincisi ise, değer, kişinin davranışlarındaki tercihini ortaya koyması nedeniyle bir inançtır” (Allport, 1986:454).

Değerlere ilişkin tanımlar hatırlanacak olursa, “Wiener, Rokeach’ın tanımından yola çıkarak değerlerin “içselleştirilmiş normatif inançlar” olduğunu belirtilerek değer ve inanç arasındaki benzerliği vurgulamıştır. Dolayısı ile bu tanıma göre değerler, inançların ‘özel bir hali’ olarak nitelendirilebilir” (aktaran, Özen, 1996:12). Değerlerin kural koyuculuğu ile kişisel ve toplumsal tercihleri yansıtması, inançlar ile benzerliğini ortaya koyan iki unsurdur. Bunun yanısıra, değer ve inanç kavramlarının her ikisi de davranışların temelinde bulunan kavramlardır.

Daha önce de tanımlandığı üzere, Rokeach değeri, “belirli bir aracın ya da sonucun, onun karşıtı olan araç ya da sonuca kişisel ya da toplumsal olarak tercih edilmesine ilişkin kalıcı bir inanç” olarak ifade etmiştir (Rokeach, 1973:5). Rokeach’a göre kişilik, inanç sistemlerinden oluşmaktadır. Böylece Rokeach’ın inanç sistemlerine ilişkin kuramı, kişilik boyutunu da kapsamaktadır. Bu kurama göre, kişinin inanç sistemi, “açık-fikirlik (open-minded)” ve “kapalı-fikirlik (dogmatizm)” olmak üzere iki boyutu içermektedir. Kişinin inanç sisteminin yapısı, çevresini algılamasını etkilemektedir (Rokeach, 1954:19-20).

İnançların kuvvetli ya da zayıf olmaları, kazanılma şekliyle yakından ilgilidir. Çeşitli deneyimler sonucu ya da kendine karşı olan bir inancın kazanılması uzun zaman almakla birlikte, bu şekilde kazanılan inançlar daha kuvvetli olmaktadır (Krech ve Crutchfield, 1980:181).

• **Değerler ve Tutumlar;** tutum, daha önce de tanımlandığı gibi, kişinin başka kişi, topluluk ya da objeye karşı inanç, his ve tepkilerinin oluşturduğu bir sistemdir. Tutumların yapısı incelendiğinde üç bileşeni olduğu görülmektedir; duygusal, bilişsel ve davranışsal (ayrıntılı bilgi için bkz. Tekarşlan ve diğ., 1989; Erdoğan, 1997).

Merkezi bileşen olan duygusal bileşen, bir nesne ile ilgili, görelî olarak devamlı olumlu ya da olumsuz duyguların oluşturduğu bir algıya işaret etmektedir. Bahsedilen nesne, bir insan, bir grup, bir kurum ya da soyut bir kavram olabilir.



Bilişsel değişken, tutumun nesnesi ile ilgili inançları oluşturmaktadır. Tutumun duygusal bileşeni ile bu inançlar karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedirler. Bir nesneye karşı olumsuz duyguları olan bir birey, o nesne hakkında olumsuz inançlar geliştirecektir. Bireyin davranış eğilimi, bu inanç sistemine göre olacaktır. Kısacası tutum, inançların bir özetidir denilebilir. Bu bağlamda inançları, tutumların duygusal yönlerine eşlik eden, söze dökülmüş ifadeler olarak tanımlamak mümkündür. Ancak bütün inançların tutumları ifade edeceği şeklinde bir genelleme yapılamaz. Bir tutumla ilişkisi olmayan inançlar da bulunabilir.

Tutumun üçüncü bileşeni davranışsal bileşendir. Bu bileşen, duygu ve kaniya uygun hareket etme eğilimidir. Duygulara uygun hareket etme eğilimi, tutumlardan davranışların tahmin edileceği görüşünü ortaya çıkartmaktadır.

“Kişi inanç ve bilgileri sonucu, bir nesneye karşı olumlu ya da olumsuz hareket etme eğilimi göstermektedir. Belirli bir kişi, nesne ya da olaylara karşı belirli bir biçimde davranma, bilinçli bir yönlendirme ile olabileceği gibi, eğitim ve alışkanlık sonucu da ortaya çıkabilir” (Kağıtçıbaşı, 1979:198). Dolayısı ile “tutumların davranışları etkilemesinin normlar, alışkanlıklar, öğrenme süreçleri ile çevresel ve test ortamına ilişkin faktörlere bağlı olduğu” sonucuna varılabilir (Baysal ve Tekarslan, 1998:168-171).

DEĞER	TUTUM
-Tek bir inançtır.	-Belli bir obje ya da duruma yönelmiş inançlardan oluşur.
-Obje ya da durumların üstündedir.	-Belirli bir obje ya da duruma yönelmiştir.
-Ölçüleriyle belirlenmiş, standarttır.	-Birçok obje ya da durumlarla ilgili olarak lehte veya aleyhte yapılacak değerlendirmelerle değişir.
-Bireyin en çok ya da en az arzuladığı doğrultuda gösterdiği davranış modu'dur ve sayıları sınırlıdır	-Obje ve durumların sayısı çok olduğundan tutumlar da çok sayıdadır.
-Kişilik yapısında ve bilişsel sistemde merkezi durumda olduklarından hem tutumları hem de davranışları belirleyici durumdadır.	-Tutumlar, önceden varolan sosyal değerlere bağlıdır ve diğer bir deyişle tutumlar değerlerin fonksiyonlarıdır.
-Değerler tutumlardan daha dinamik ve motivasyonla yakından ilgilidir.	-Tutum daha az dinamiktir.
-Değer kavramı, benliği savunma, bilgi ya da kendini gerçekleştirme fonksiyonları ile direkt ilgilidir.	-Tutum, benliği savunma ve kendini gerçekleştirme fonksiyonları ile dolaylı ilgilidir.

---

Tutumların değerlerle olan ilişkisine bakıldığında, psikologların, tutumlarla değerler arasındaki ilişkiyi incelerken, tutumların değerlere dayalı olarak davranışın hazırlayıcısı şeklinde kabul ettikleri görülmektedir. Rokeach (1973), bu iki kavramın birbirine yakın olan özellikleri arasındaki farkları yukarıdaki tabloda (Tablo 1) görüldüğü gibi özetlemiştir.

Gerçekten de Rokeach (1973) gibi bazı araştırmacılar değerlerle tutumlar arasında kesin bir ayrıma giderken, örneğin “Guttman (1982) değerleri, özellikle “önem” kavramına dayalı bir alt tutumlar seti olarak ifade etmiştir. Guttman’a göre, bir değer ancak ve ancak, belli bir yaşam alanına ait (iş, aile, vs) amaca yönelik sahip olunması çok gerekli veya hiç gerekli değil derecelendirmesinde anlamlı bir öneme sahipse, evrensel değerler arasına girebilir” (aktaran, Elizur ve diğ., 1991:22).

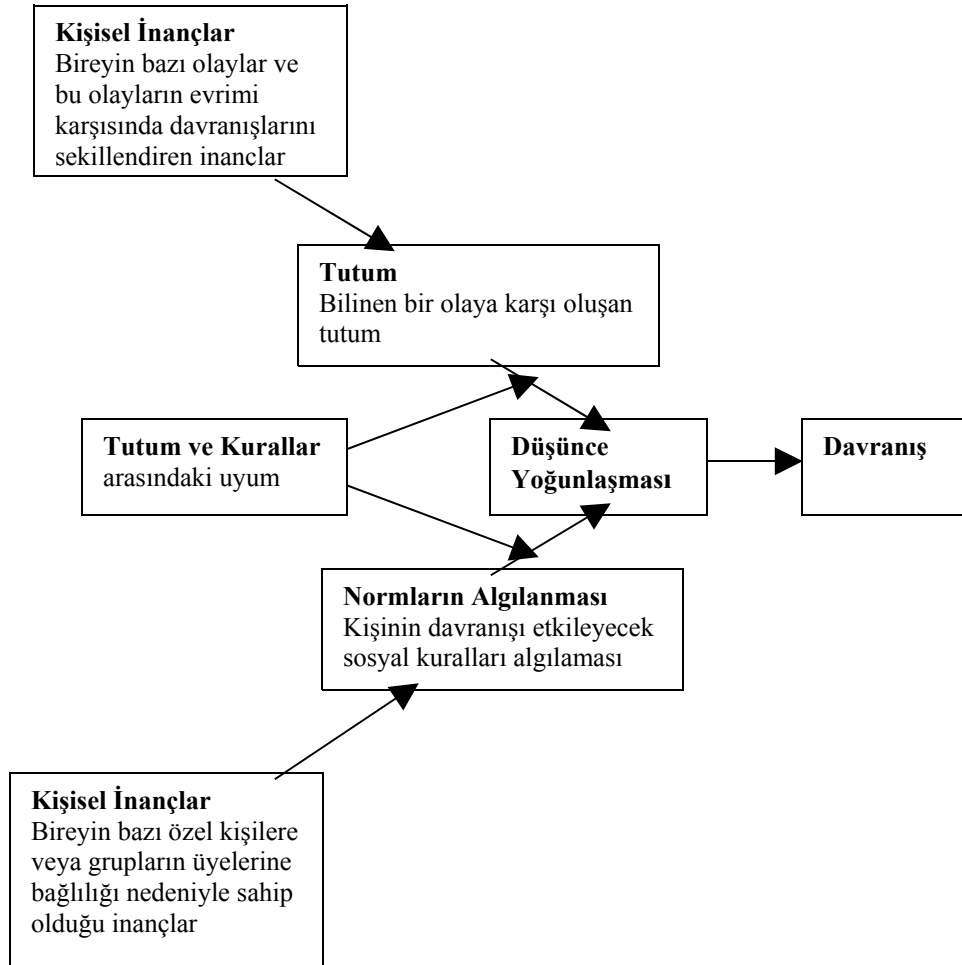
Özet olarak değerler, spesifik obje, kişi ve durumlar arasında daha önemli olana yönelik hareket ve yargılara ilişkin arzulan global inançları ifade ederken; tutumlar, sadece bu spesifik obje, kişi ve durumlar üzerinde odaklaşır. Bir tutum, genel bir değer belirlenmiş bir obje, kişi ya da duruma uygulanması sonucu elde edilir. Davranış ise, bu tutum ve değerlerin ortaya çıkması şeklinde ifade edilebilir. Diğer bir deyişle tutumlar, belirli bir durum karşısında belirli bir davranışın ortaya çıkma ihtimali olarak da tanımlanır (Connor ve Becker, 1975:551).

- **Değer, Kural (Norm), İnanç ve Tutum Arasındaki İlişki;** yukarıda açıklanmaya çalışıldığı gibi, bireyin günlük yaşantısında birbiri içine girmiş gibi görünen değer, kural, inanç ve tutumların gerçekte birbirlerinden farklı olduğu görülmektedir. Ancak bireyin gözle görülen davranışlarının, bu kültür öğelerinin toplumda birbirlerini sürekli etkileyen bir sistem içinde geliştikleri sonucuna varılmaktadır.

Erdoğan, Şekil 7’de görüldüğü gibi, **Davranışsal Yoğunluk Modeli** olarak tanımladığı modelde tutum-davranış ilişkisini ele almıştır. Bu modele göre, herhangi bir davranışın yoğunluğu öncelikle tutumlara ve normlara bağlıdır. Normlar, bireyin olayı algılamasını şekillendiren sosyal baskı ve sınırları ifade eder. Bu arada normlar ve tutumlar inançların etkisi altındadırlar. Ayrıca normlar, bireyin algılama özelliği ile bağlantılıdır ve kişinin algıladıkları arasından içinde bulunduğu ortama göre yaptığı seçime bağlı kurallardır. Sonuç

olarak kişi, bir davranışta bulunurken sosyal çevrenin inanç ve tutumlarının etkisinde kalmaktadır (Erdoğan, 1997:371-372; bireysel davranışa ilişkin daha farklı bir perspektif için bkz. Tekarslan, 1984:90-105).

Bu noktada değerler, bir davranışın ortaya çıkmasında, bulunulan sosyal çevreye ait normları temsil eden unsurlar olarak önemli bir rol oynamaktadır. Diğer bir deyişle, değerler,



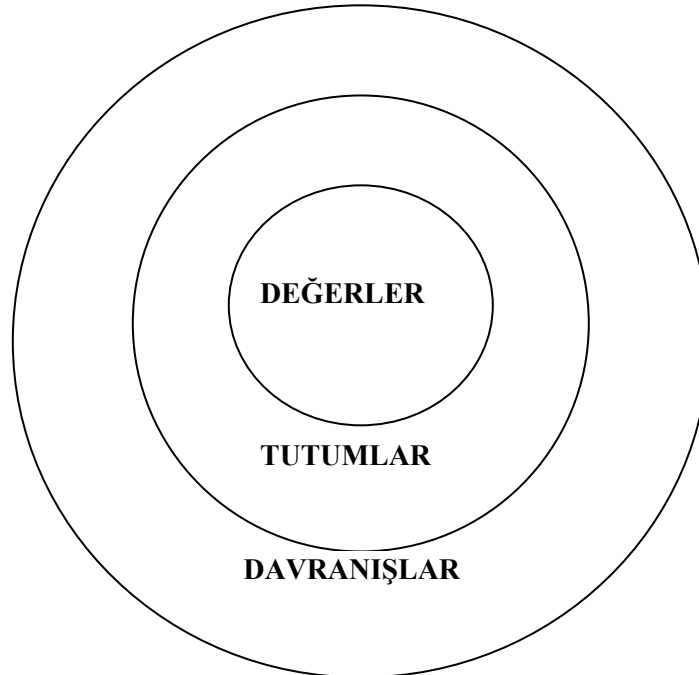
**şekil 7-Davranışsal Yoğunluk Modeli (Erdoğan, 1997:372)**

toplumsal ve bireysel normların şekillenip uygulanmasını sağlarlar. Dolayısı ile değerler, tutumlar ve davranışlar birbirine bağlı bir bütün oluşturmaktadırlar.

Şekil 8'den de görülebileceği üzere, davranışların oluşmasında değerler, bir kişinin inanç sisteminden daha merkezi bir konumdadır. Ancak değerler ve davranış arasındaki ilişkilerin, tutumlar olmaksızın anlaşılması mümkün değildir (Hart, 1978:6).

Tutum, bir değerlin somut olay ya da durumlara uygulanması sonucu oluşmaktadır. Bu noktada tutumların en büyük işlevi, değerlerin açıklanmasına imkân sağlamasıdır. Bu nedenle davranış, tutumların ve değerlerin açıkça ortaya çıkarılması olarak görülebilir (Davis, H.J. ve diğ., 1988:12).

Değerler, yeni bir deneyim tarafından değiştirilebilen tutumlar gibi kolayca değişmemektedir. Çünkü değerler, değişime karşı dirençlidirler (Hart, 1978:59). Dolayısı ile değerler değişmedikçe tutumlarda ve ona bağlı olarak davranışlarda bir değişiklik olmamaktadır. Bu nedenle, davranış değişikliği için önce “değer”in değiştirilmesi gerekmekte, tutum ve davranışta kendiliğinden ve kalıcı bir değişim ancak bu yolla sağlanabilmektedir. O yüzden değerlerin, insan davranışında son derece önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Bu açıklamalara dayanarak, değerlerin, bireyin davranışlarına yol gösteren “standartlar” olduğu sonucuna varılabilir.



**Şekil 8-Değerler, Tutumlar ve Davranışlar (Hart, 1978:6).**

Bu noktada geriye kurulması gereken tek bir bağlantı kalmıştır, o da kültürdür. Daha önceki kavramsal açıklamalar hatırlanacak olursa, toplumdaki kültürel değerlerin toplamı, kültürel kuralları yani normları oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle normlar, tamamiyle kültürel değerlere bağlı olarak gelişmektedir. Bu arada çoğunluk tarafından kabul edilen toplumsal inançlar da, sosyal kuralları (normları) dolaylı olarak etkilemektedir.

Dolayısı ile birey, tamamiyle içinde sosyalleştiği toplumun kültür ve değerlerinden etkilenerek kendi bireysel değerlerini oluşturacak, bu değerlerin toplamı, sosyal kuralların baskı ve yaptırım etkisiyle bireysel kuralları (normları) oluşturacak, bu arada bireyin, toplumun çoğunluğuna benzer veya ondan farklı olabilecek bireysel inançlarıyla şekillenen tutumları, bireysel değer ve kuralların da etkisiyle bireyi belirli bir davranışa yönlendirecektir. Toplumsal inançlar, toplumun çoğunluğu tarafından benimsenen inançları gösterirken, bireysel inançlar da, bireyin toplumun çoğunluğuna uyan veya tam tersi toplumun çoğunluğundan farklı olabilecek inançlarını ifade eder.

Bu noktada, toplumsal inançlarla bireysel inançların sürekli ilişki halinde olduğu ve birbirini etkilediği vurgulanmalıdır; genelde çoğunluğu teşkil eden toplumsal inançların bireysel inançları etkileyeceği düşünülse de, toplum içinde belli güç ve nüfuza sahip bireylerin söz hakları olması ve toplumu etkileyebilecek konumda bulunmaları ihtimaliyle, bireysel inançların da zamanla toplumsal inançları etkileyebileceği gözönünde bulundurulmalıdır. Tarihten örnek vermek gerekirse; haçlı seferleri sırasında, bir dönem Hıristiyan dininin toplumsal inançlardaki güçlü etkisi nedeniyle bireylerin tek bir fetva ile savaşa katılmaları, toplumsal inançların bireysel inançlar üzerindeki etkisine açık bir örnek teşkil eder. Tam tersine, gene bir dönem zenci ırkına ve köleliğe, ABD’nde toplumun çoğunluğu normal gözle bakarken, çoğunluk tarafından benimsenen bu toplumsal inanca karşı çıkan Martin Luther King gibi kişiler ise, farklı bireysel inancı nedeniyle toplumun inançlarına, kurallarına ve değerlerine meydan okuyarak, zamanla Amerika’nın bugünkü eşit ve demokratik toplumsal değerlere kavuşmasına katkıda bulunmuşlardır. Genellikle “dönüştürücü liderlik” (transformational leadership) olarak nitelendirilen ve toplumsal-bireysel inanç ilişkisi ile toplumun kural ve değerlerine olan etkisine dair bu tür evrensel örnekler (Mevlana Celaleddin’i Rumi, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Mother Teresa, vb.) çoğaltılabilir.

Bu noktadan hareketle, değerlerin değişime açık yapılar olduklarını belirtmek gerekir; özellikle de, zaman içinde ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak için değer önceliklerinde değişiklikler olabilir (Rokeach, 1973; Williams, 1979).

Sonuç olarak değerler, yavaş da olsa, toplumda görülen değişmelere uygun olarak zamanla değişiklik gösterirler. Bu değişme, toplum bireylerinin davranışlarında da kendini hissettirir (Mengüşoğlu, 1983:205).

### **3-Kültür Açısından Değerlerin Sınıflandırılması**

Kültürün gözlenebilen unsurları semboller ve davranışlardır. Semboller, kişilerin günlük yaşamda kullandıkları ve katıldıkları törenleri, öyküleri, mitleri ve kahramanları içerir. Kültürün dışa yansıyan bir başka yönü ise davranışlardır. Davranışlar, kişilerin gözlenebilen davranış kalıplarını içerir. Semboller ve davranışların temelindeki ana unsurlar, inançlar ve değerlerdir. Dolayısı ile değerlerin, davranışların şekillenmesinde önemli rol oynadığı gözlenmektedir (Hofstede 1980, 1991, 2001). Bu nedenle, değerler üzerinde birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalar sonucu çeşitli değer sınıflandırmaları ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmalardan birinde Mengüşoğlu, değerleri yüksek, aracı ve alışılmış değerler olmak üzere üç grupta toplamıştır. Yazara göre **yüksek değerler**, sevgi, nefret, bilgi-doğruluk, yalancılık-namussuluk, saflık-dürüstlük, hak ve haksızlık, adalet ve güvendir; **aracı değerler**, menfaat, fayda, çıkar, kuşku, çekememezlik, kıskançlık gibi çeşitli kişisel çıkarlara ilişkin kavramlardır; **alışılmış değerler**; bu değerlerin temelinde ise, toplumun yapısından ve geleneklerinden kaynaklanan ve daha sonra bireyin davranışlarında alışkanlık haline dönüşen otomatik davranışlar yatmaktadır (Mengüşoğlu, 1983:118-206).

İnsanların davranışlarında her üç gruptaki değerlerin de etkisi olduğu kesindir. Ancak insan davranışlarının temelinde “yarar”, “ilgi” ve “çıkar” mutlaka bulunmakta, davranışlarda aracı değerlerin etkisi mutlaka hissedilmektedir (Ünal, 1981:20).

Diğer yandan “değerler, klasik değer kavramına göre “**önemli**” ya da “**önemsiz**” olarak ayrılmıştır. Ünlü düşünür Platon, en önemli değeri “bilgelik” olarak belirtirken “cesaret”, “ölçülülük” ve “adalet” onu takip eden kavramlar olmuştur. Platon bilgeliğin yöneticilerde, cesaretin savaşçılarda, ölçülülük ve adalet erdemlerinin ise herkeste bulunabileceğini söylemiştir” (aktaran, Hançerlioğlu, 1976:279).

Bir başka sınıflandırmaya göre, değerler, “**içerik**” ve “**biçimsel**” açıdan iki grupta toplanmıştır. Biçimsel değerler; “olumlu-olumsuz”, “görelî-salt” ile “öznel-nesnel” olarak ayrılmıştır. İçerik açısından ise değerler; “nesnel (haz, yararlı ve kullanışlı)”, “mantıksal değerler (doğru)”, “ahlâksal (iyi)”, “sanat değerleri (güzel)” olmak üzere dört grupta toplanmıştır (Akarsu, 1979:47).

Katz ve Kahn, değerleri “**kutsal**” ve “**pragmatik**” değerler olmak üzere iki sınıfa ayırmışlardır (Katz ve Kahn, 1977:59).

Diğer bir çalışmada “Spranger, kişinin altı temel davranış yönelimi gösterdiğini belirtmiştir: Bunlar, “kuramsal davranış”, “ekonomik davranış”, “estetik davranış”, “sosyal davranış”, “politik davranış” ve “dini insan” şeklindedir. Bu görüşe göre, bireylerin davranışları, sahip oldukları değerlere göre bu davranış kalıplarından birine yönelecektir” (aktaran, Ullrich, 1972:38-41). Bu değerler daha ileride ayrıntılı incelenecektir.

Benzer şekilde, Morris (1956), kişiler ve kültürler arasındaki farklılığı bulmak için çeşitli ülkelerden üniversite öğrencilerinin değerlerini inceleyerek “ideal yaşam tarzları”nı anlamaya yönelik araştırmalar yapmıştır (Ullrich, 1972:37; Ronen, 1986:25). Bu araştırmanın ayrıntıları da literatür çalışmalarında ayrıntılı verilmiştir

“Değerlere ilişkin bir başka sınıflandırma, psikolog ve filozoflar tarafından önce “içsel değerler”, daha sonra ise “**moral değerler**” ve “**moral olmayan değerler**” şeklinde yapılmıştır” (Rilman:247-265).

Milton Rokeach ise, değerleri iki gruba ayırmıştır: “**Aracı değerler**” (**instrumental**) ve “**temel değerler**” (**terminal**). “Bu sınıflandırmada yeralan temel değerler, kendi içinde “bireysel” ve “sosyal” değerler olarak ikiye ayrılır. Aracı değerler ise, “beceri” ve “ahlâki değer” olmak üzere iki alt başlık altında toplanmaktadır. Temel değerler, ulaşılmak istenen hedefleri gösterirken, aracı değerler, nasıl davranılması gerektiğini ortaya koymaktadır ve daha önce incelenen temel-yüzeysel değerler ayrımını çağrıştırmaktadır. Rokeach, bir kimsenin değer sistemini incelemenin, o kişi hakkında bilgi edinmenin yanısıra, yaşadığı toplum hakkında da bilgi edinilmesine yardımcı olacağını belirtmiştir. Ancak Rokeach’ın aracı ve temel değerler arasında yaptığı ayırım kültürel açıdan bir anlamlılık göstermemiştir” (aktaran, Sagie ve Elizur, 1996:575).

Schein (1984:3-4) ve Hofstede (2001:6) değerleri, davranışları şekillendirme açısından potansiyel etkiye sahip olma derecelerine göre “**kabullenilmiş değerler**” (espoused

values/values as desirable) ve “**ıçselleştirilmiş değerler**” (taken-for-granted values/values as desired) olarak iki gruba ayırmaktadırlar.

Dolayısı ile değerlerin davranışları direkt olarak belirlediği sonucu çıkarılmamalı, değerlerin davranışlar üzerindeki etkisi “şekillendirme” veya “kalıplama” biçiminde potansiyel bir etki olarak anlaşılmalıdır. İşte Schein ve Hofstede değerleri, yukarıda belirtildiği gibi, bu potansiyel etkiyi taşıma derecelerine göre kabullenilmiş ve ıçselleştirilmiş değerler olarak iki gruba ayırır. Genellikle sosyal beğenirlik etkisiyle kişinin olması gerektiğini düşündüğü tercihleri yansıtan kabullenilmiş değerlerin davranışları etkileme potansiyeli, kişi tarafından gerçekten ıçselleştirilmiş değerlerden daha düşüktür. İki değer türü arasındaki fark, kişinin inandığını söylediği şeyle, gerçekten inandığı şey arasındaki farktır. Eğer bir araştırmacı, değerlere dayalı olarak davranışları tahmin etmek istiyorsa ve/veya kişilerin sosyal beğenirlik etkisiyle kabullendiği değil, gerçekten inandığı değerleri ortaya çıkarmak istiyorsa bu ayırım oldukça önemli hale gelmektedir (zen, 1996:13).

Bu açıklamaların ışığında, araştırmanın amacına yönelik olarak, yöneticiler için tutum ve değerlerin önemi oldukça büyüktür. Çünkü insanların inanç, tutum ve değerleri bilindiği takdirde davranışlarının önceden belirlenmesi ve kontrol edilmesi açısından belirli düzenlemeler yapmak da mümkün olabilir. Dolayısı ile, yukarıda açıklanan ve genel toplum için yaptırımlara sahip olan bütün kültürel kavramların, işletmelerde de, grup üyelerince benimsenen, bilinen, uyulan ve grup içinde de yöneticilere ilişkileri düzenlemede yardımcı araç niteliği taşıması açısından büyük öneme sahip olduğu görülmektedir.

## **B-YÖNETİM AÇISINDAN KÜLTÜR VE YÖNETİCİLİK DEğERİ KAVRAMI**

### **1-Yönetim ve Yönetici Kavramları**

Yönetimin ne olduğu ve yöneticinin “gerçekte ne iş yaptığı” pek çok araştırmaya konu olmuş (ayrıntılı bilgi için bkz. Mintzberg, 1990, 1980; Drucker, 1974; Gannon, 1988; Yukl, 1989; Sayles, 1989) ve bunların genel olarak vardığı sonuç, ustabaşından genel müdüre ve devlet yöneticilerine kadar yapılan işin esasının aynı olduğu, yalnızca birbirine bağlı rollerin değiştiği ve kapsamın farklılık gösterdiği, dolayısıyla yöneticinin işinin “programlanmış” olmadığı, sözlü haberleşme ile sezgilerin çok önemli rol oynadığı ve yöneticinin sürekli ilişki içinde olduğu diğer kişilerden (“**network of contacts**”; ayrıntılı bilgi için bkz. Yukl, 1989:57) aldığı ve onlara verdiği bilgi oranında gcl bulunduğu olmuştur.



İşletme literatüründeki karışıklık ve çeşitliliğe rağmen, yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı, **“yönetim, başkaları vasıtasıyla ve/veya başkaları ile iş görmektir”** şeklindeki tanım olmuştur. Böylece yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti yani sosyal bir faaliyet olduğu genel kabul görmüştür. Yönetim tanımı gibi, yönetici terimi de çok açık değildir. Gerek yabancı gerekse Türkçe literatürde yönetici ile aynı anlamda kullanılan çok değişik kelimeler bulunmaktadır. Ancak genel anlamda yönetim ve yönetici kelimeleri, idare, sevk ve idare, idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri, her zaman bu terimlerin tam karşılığını vermese de, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır. Hangi tanım ele alınırsa alınsın yönetim sürecinin işleyişi ve bunu yöneten yöneticilerin makro ve mikro açılardan işlevi farklılık gösterir (Koçel, 2003:17; ayrıntılı bilgi için bkz. Tosun, 1987).

Yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz etmek mümkündür: Ailesel (patrimonial) yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetimdir.

Bir işletme yönetiminde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde **“ailesel yönetim”** söz konusudur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır. İşletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda ise **“siyasal yönetim”**den söz etmek mümkündür. Bu yönetim türünde de aile yönetiminde olduğu gibi, yönetim konusunda eğitilmiş kişileri çalıştırma imkânı varolmakla beraber, siyasal düşünce ve amaçlar yönetim kademelerine girişi etkilemektedir. Bir işletmede temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde ise profesyonel yönetimden söz edilmektedir. **“Profesyonel yönetim”**, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir ve herhangi bir uğraşının mesleksi nitelik kazanması içinse sistematik bir analiz sonucu ve uygulamalı araştırma ve deneyle elde edilmiş ve test edilmiş bilgi topluluğu olması, uzmanlaşmış bir uygulama olması, sosyal sorumluluk taşıması, kendi kendini kontrol etmesi,

toplum tarafından o uğraşıya verilen otorite ve uygulama serbestliği ile gösterilen saygının derecesi önem taşır. “Bu unsurlar açısından bakılırsa, yöneticiliğin, henüz doktorluk, mühendislik, avukatlık, kimyagerlik gibi belli bir öğrenimi, belli bir diploma derecesini ve belli bir eğitimin ardı sıra mesleki kuruluşça yapılan bir sınavda başarı sağlamayı, bu meslek kuruluşlarınca verilen ve devletçe onaylanan bir belgeyi gerektiren bir meslek karakteri kazanmadığı söylenebilir” (Koçel, 2003:17-19).

Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim şeklinde özetlenen bu üç yönetim türü birbirinden kesin sınırlarla ayrılamaz, bazı durumlarda bunların üçü de bir arada bulunabilir. Burada vurgulanması gereken önemli nokta, yöneticilerin sahip olacağı değerlerin sözü geçen yönetim türlerine göre şekillenip farklılık göstereceğidir. Tabii olması arzulanan, yöneticilerin, profesyonel yönetim çerçevesi içinde objektif bir işlev sergilemeleridir.

Yönetim kavramının “başkaları vasıtasıyla iş görme” tanımına bağlı olarak yönetici kavramı da “başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir” şeklinde tanımlanabilir. Burada önemli olan daha önce belirtildiği gibi, yönetici gerçekte ne iş yapar sorusuna cevap aramaktır. Mintzberg (1973), McCall, Morrison, ve Hannan (1978) tarafından yapılan ilk çalışmalar yanında, Gabarro (1985), Isenberg (1984), Kanter (1983), Kaplan (1984, 1986), ve Kotter (1982) tarafından bu konuda yapılan çalışmaların sonucunda elde edilen temel bulgulara göre yöneticinin işi, her zaman için dinmeyen bir yoğunluk içindedir (tipik olarak bir yönetici haftada en az 50 saat çalışmakta ve eve iş götürmektedir), yaptıkları işin içeriği çok yönlü ve küçük bölümlere ayrılmıştır (gün içinde uğraştıkları her bir işin süresi çoğunlukla 2 dk.’yı aşmamaktadır, sürekli olarak farklı kişilerle işin farklı yönlerinde karar vermek durumundadırlar), dolayısıyla sürekli üst düzey ve dışarıdan 3.kişilerle ilişki halindedir, bu ilişkiler genellikle sözlü iletişim şeklindedir, karar süreçleri çok düzensiz ve politiktir, çoğu planlamalar informel ve durumsaldır (ayrıntılı bilgi için bkz. Yukl, 1989:54-62).

Bunun yanında Kelly ve İbrahim (1991), diğer pek çok teoriye dayanarak (Carlson, Mintzberg, Kotter, Burns, Maccoby, vb.) tepe yöneticisinin davranışına ilişkin genellemelerde bulunmuşlar ve farklı yönetsel dönemlere ait farklı yönetici modelleri tanımlamışlardır (ayrıntılı bilgi için bkz. Kelly ve İbrahim, 1991:27-36).

Bu noktada “**profesyonel yönetici**”, tüm yukarıdaki aktiviteleri içeren yönetim işini bir meslek olarak yapan kişidir yani, meslek haline gelmiş öğrenilebilir bir bilgi topluluğunu uygulayan kişidir denilebilir. Profesyonel yönetici kavramının özellikle üzerinde durulmasının

sebebi, yöneticiyi işletme sahipleri ve girişimcilerden ayırma gerekliliğidir. Özellikle yukarıda sözü geçen aile işletmelerindeki patronluk kavramı, sermayedar ile girişimci arasında yer alıp işletmenin yönetiminden çok aile servetinin yönetimiyle alakalıdır. Oysa **profesyonel yönetici olarak adlandırılan kişiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere girişimcinin yaptığı her işi yapan, yani belirli bir mal veya hizmeti ortaya koymak için üretim faktörlerini elde edip yönlendiren ve bu hizmetler karşılığında aylık alan kimselerdir.** Profesyonel yöneticiler her ne kadar belirli bir ücret karşılığı çalışıyorsa da, kendi tecrübelerine ve kişisel değerlerine bağlı olarak işletme kararlarına ilişkin bazı olaylara işletme sahiplerinden farklı tepki gösterebilirler. Dolayısı ile yöneticinin başarısı, farklı değer ve tepkilere rağmen profesyonel bir kişi olarak işletmeyi hedeflenen amaçlara ulaştırması ile ölçülecek ve bu da daha ziyade başkalarına bağlı olacaktır (Koçel, 2003:22). Profesyonel yöneticinin başarısı, bilimsel bilgi, yapıcı eleştiri ve üzerinde düşünülerek verilen kararların ortak bileşimi olarak gerçekleşecektir (Sayles, 1989:8).

“Aslında yönetim kavramının bilimle birlikte anılmaya başlaması, çeşitli bilimsel dergilerde yayınlanan makalelerle 1950’lerde ilk kez ABD’de gerçekleşmiştir. 1950’lerin ABD’sindeki bilim-yönetim birlikteliği, yöneticilerle ilgili iki önemli anlayışın daha temellerini sağlamlaştırarak yönetimciliğe katkıda bulunmuştur. Bu anlayışlardan birincisi, yönetme işini bir “meslek”, yöneticiyi de bir “profesyonel” olarak görme şeklinde tanımlanabilir. Böyle bir tanımlamaya o zamanlar itibariyle zemin oluşturan ve bir bakıma gerekli kılan önemli bir durum, başta ABD’de olmak üzere “anonim şirketin” yaygınlaşmış olmasıdır. Bu yolla sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrıldığı ve üst yönetimin aylıklı yöneticilerin eline geçtiği bir örgütsel ortam doğmuş olmaktadır. Dolayısı ile, yöneticilerin başında buldukları örgütlerle ilişkilerinin maddi temelleri değişmektedir. Sözü geçen anlayışlardan ikincisi, yöneticilerin, aylıklı olmanın ötesinde, “bilim” sayesinde, “gerçek” anlamda bir profesyonel ve örgütlerdeki diğer aktörlerden farklı bir kategori oldukları fikrini geliştirmesidir. Buradaki en önemli tema, yöneticinin, bilimin gösterdiği yolda, verilere ve tekniklere dayalı olarak hareket eden “bilimsel” ve “profesyonel” biri olduğudur. Böylelikle de yönettikleri yerlere “akılcı” düzenlemeler ve düzenler getirmektedirler” (Üsdiken, 2002:133).

Bugünün sözü edilen bilimsel, akılcı ve profesyonel yönetim tarzı ve profesyonel yönetici anlayışı, elbette ki uzun bir süreçten sonra gerçekleşmiştir. Bu tarzı anlayabilmek için yönetim tarihindeki aşamalara kısaca göz atmak gerekir. (yönetim tarihini oluşturan Klasik, Neo-Klasik ve Modern Teorilere ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. Hicks ve Gullett, 1981; Baransel, 1979; Şencan, 1995).

Aslında yönetim kavramı 18. yüzyılın ortalarına kadar bilinmiyordu. Bu kavram Sanayi Devrimi'nden sonra değişen sosyo-ekonomik yapıya bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Sanayileşmenin ilk zamanlarında tamamen rutin fabrika üretiminin esas olması, zamana karşı üretimin artırılma ve çalışanların da bu yönde eğitilmesi çabasını doğurmuş, bu çaba da, o dönemde **Klasik Yönetim** olarak isimlendirilen yönetim tarzının gelişmesine yol açmıştır. Bu anlayış, otorite, sıkı bir disiplin, ve insan tabiatı ile ilgili belirli düşünceler üzerine kurulmuştur. Bu düşüncelerden bazıları, vasat bir insanın tembel olduğu ve elinden geldiğince işten kaçtığı, işini sevmediği, kurallar içinde hareket etmekten hoşlanmadığı ve yönetilmeyi tercih ederek sorumluluktan kaçındığı şeklindedir.

Dolayısı ile bu düşüncelere göre hareket eden yönetici de, işyerinde sıkı bir disiplin uygulaması içine girer. Örgütünü amaçlarına ulaştırabilmek için personelini yeterli çabayı göstermeye zorlar, denetler ve ceza ile korkutur. Yöneticiliğin Allah vergisi olduğuna inanır. Suistimallere ve zaafılara karşı yöneticilerin mânevi kişilik özelliklerine sahip olması gerektiğini vurgular. İşbölümünden yanadır. Bütün örgüt, bir otorite merkezi tarafından denetlenir.

Ancak Klasik yönetim anlayışının katılığı sonucu zamanla çalışanlarda verimsizlik, yönetime ve yöneticiye karşı güvensizlik ve klikleşmeler, iş kazaları vb. şekilde fiziksel, tatminsizlik, stres vb. şekilde ruhsal sorunlara yol açmıştır. Bu da uzun vadede, yönetimin başa çıkamayacağı ve iş yerinde üretim ve düzen yerine üretimsizlik ve düzensizliğe sebep olarak yöneticiyi yeni yönetim teknikleri aramaya yöneltmiştir.

Böylelikle **Neoklasik Yönetim** anlayışı ortaya çıkmıştır. Neoklasik anlayış Klasik anlayışın temelleri üzerine kurulmuş, ancak birşeyler katarak onu değiştirmiş ve genişletmiştir. Bu anlayıştaki temel varsayım, gerek birey gerekse iş grubu olarak işgörenlerin psikolojik ve sosyal yönlerinin önemle dikkate alınmasının gerekliliğidir. Dolayısı ile bu anlayışta otoriteyi kullanan kişi, insanlara yönelik olarak daha olumlu görüşlere sahiptir. Örneğin, kesin ve sert cezai yaptırımlar insanları örgüt amaçlarına yöneltmede yetersizdir. Klasik teoride denetim ve

itaat etme hakkı nezaretçide iken burada, işgören bireyin vicdanındadır. Bu yöntemde yönetici, iş gördürmek için ceza yerine özendirme araçlarını kullanır. Ayrıca klasik teoride merkezde toplanan yetki, neoklasik teoride organizasyon içinde yaygınlaştırılmıştır.

Neoklasik teoride, yönetimde odak noktası olmaya başlayan duygulara ve insana yönelik gelişmelerin artarak devam etmesi **Modern Yönetim**'i gündeme getirmiştir. Modern yönetim anlayışında, otoritenin kullanılış biçimine ilişkin görüşler daha önce ortaya atılan klasik ve neoklasik yönetim kuramlarının sentezini yapmaktadır. Bu anlayışta, otorite kabul edilmekle birlikte, otoritenin varlığı için amirin kendisini astlara benimsetmesinin de şart olduğu öne sürülmüştür. Otorite, ona muhatap olanlar tarafından kabul edildiği takdirde mevcuttur. Maddi ihtiyaçlar yanında sosyal ve psikolojik ihtiyaçların da büyük bir önemi olduğuna inanmak gerekir. Dolayısı ile modern yönetimde kişilerarası ilişkiler önem kazanmıştır. Bu nedenle, işin gerektirdiği özelliklere vakıf olması yanında, zamana, yere ve kişilere göre davranışlarını ayarlayabilen yöneticilere ihtiyaç doğmuştur.

Bu ihtiyaç, yönetim ve yönetici kavramlarının teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutta incelenmesine yol açmıştır; **teknik boyut** yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Yani her yönetici muhasebe, mühendislik, pazarlama, finans, araştırma-geliştirme gibi belirli bir dalda uzmanlık bilgisine sahiptir. Bu tür bir uzmanlığın özellikle organizasyonun alt yönetim kademelerinde önemi büyüktür. **Beşeri boyut**, insan unsuru ile ilgilidir. Her yönetici özellikle yönetim kademeleri yükseldikçe, sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, yönlendirerek, koordine ve kontrol ederek çözmeye çalışır. Yani başkaları ile çözüme ulaşmaya gayret eder, bu noktada beşeri unsur önem kazanmaktadır. **Kavramsal boyut** ise, yöneticinin organizasyonun tamamını bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir. Bu husus özellikle yönetimin üst kademelerindeki yöneticiler açısından daha büyük bir önem taşır (Bu boyutların ayrıntısı için bkz. Mescon ve diğ., 1985; Yukl, 1989; Schermerhorn, 1996; Erdoğan, 1997; Koçel, 2003). Dolayısı ile, yönetimin ve yöneticinin bu üç boyutuna bağlı olarak, her kademedeki yöneticinin farklı yönetim stili ve farklı yöneticilik değerine sahip olması da gayet doğaldır. Araştırmanın ana kütlelerini orta ve üst düzey profesyonel yöneticiler oluşturduğuna göre, yukarıdaki boyutlara dayanarak bu yöneticilerin daha ziyade beşeri ve organizasyonun tamamını ilgilendiren stratejik konularla ilgilendiğini söylemek yanlış olmaz.

Dolayısı ile bu araştırma da, böyle bir yönetici kütlesinin bireysel yöneticilik değerleriyle ilgilidir.

Yönetici kavramı ile ilgili son olarak bazı terim ve kavram benzerliklerinden söz etmek mümkündür; bu kavramların başlıcaları **lider (leader)**, **koç (coach)**, **kolaylaştırıcı (facilitator)**, **koruyucu (mentor)**, **mümkün kılıcı (enabler)**, **destekleyici (sponsor)**, **birleştirici (liaison)**, **haber yayıcı (disseminator)**, **sözcü (spokesman)**, **girişimci (entrepreneur)**, **sorun çözücü (disturbance-handler)**, **kaynak dağıtıcı (resource allocator)**, **arabulucu (negotiator)** vb. şeklindedir (bu kavramların açıklaması ve bu konudaki geniş bilgi için bkz. Mintzberg, 1973; Mescon ve diğ., 1985; Yukl, 1989; Dessler, 1998; Koçel, 2003). Bu kavramlar, işlevlerindeki farklılıklara bağlı olarak birbirlerinden ayrılmakta ve özellikle de son zamanlarda, amaca göre, yönetici teriminin yerine kullanılabilirler. Araştırmanın kapsamı açısından bu kavram farklılıklarına girilmeyecek ve yönetici terimi, yukarıda tanımlandığı üzere orta ve üst düzey profesyonel yönetici kavramı çerçevesinde incelenecektir.

“Yönetici, aldığı kararlar ve bunların uygulanmasıyla elde edilen sonuçların baş mimarı ve sorumlusudur. Bu bakış açısıyla, faaliyet ortamındaki kısıtlar veya yapısal avantajlar, şans veya şanssızlıkların örgütsel sonuçlarda önemli payı yoktur. “Her şeyin üstünde” yöneticinin yaptıkları veya yapamadıkları vardır; “doğruyu” yapacak ve “başarı” elde edecek olan, yukarıda tanımlanan özelliklere sahip “iyi” ve “profesyonel” yöneticilerdir” (Üsdiken, 2002:135). Bu noktada yöneticinin yaptığı iş, bir yandan örgütsel ortamların bünyeleri ve çevreleriyle barındırdıkları belirsizlikler ve değişkenler karşısında “bilimin” sınırlarını kabul etmek ve incelemek anlamını taşıırken, bir yandan da, kısmen yeteneklere bağlı bir “sanat” veya “icraat” olduğu şeklinde yönetimin “bilim midir?”, “sanat mıdır?” tartışmasını gündeme getirir. Yönetim, bu iki uç arasındaki denge, yönetici ise, bu dengeyi sağlamada en önemli unsurdur.

“Gerçekten de bir işletmede tüm kaynakları planlayan, kararları alan, organize eden, kontrolünü gerçekleştiren ve yönetsel olmayan işleri de yapan kişiler olmaları nedeniyle yöneticiler, bir işletmenin başarılı ya da başarısız olmasından birinci derecede sorumlu tutulmaktadırlar” (Schermerhorn, 1993:5).

Yöneticilerin ne yaparlarsa nasıl bir sonuç alacakları veya başarılı yönetici profiline ilişkin literatürde pekçok araştırma görülür. Örneğin Drucker, başarılı yöneticinin

çalışmasında beş önemli işlevin varlığından söz etmiştir. Bunlar; bir yönetici herşeyden önce başlangıçta bir “amaç” belirler, sonra “organize” eder, “motive eder ve iletişim kurar”, işle ilgili standartlar için “ölçüm yapar” ve yönetim faaliyeti sırasında ölçüm yapacağı “ölçekleri belirler”, son olarak ise başarılı bir yönetici “insanları geliştirir” (Drucker, 1995:370).

Diğer bir çalışmada başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikler, “doğuştan gelen ve ussal özellikler”, örneğin, zekâ ve kabiliyet, kuvvetli hafıza, olumlu tavır, kişilik, sabır, sadakat, samimiyet, dürüstlük, inandırıcılık, iyi huy, yüksek moral, ideal, tevazuu, espri, sevecenlik, mertlik ve cesaret gibi; “bilgi ve tecrübeye ilişkin özellikler”, yani, yukarıda belirtilen üç yönetim boyutuna paralel olarak, teknik yetenek (teknik boyut), insancıl ilişkiler kurma yeteneği (beşeri boyut), ve fikri yetenek (kavramsal boyut); son olarak ise “yürütmeye ilişkin özellikler” şeklinde ayrılmıştır. Bu özellikler arasında ise, liderlik niteliğine sahip olması, destekleyici ve yönlendirici olması, problemleri çözüp çatışmaları iyi yönetmesi, temsil ettiği grubu iyi tanıyıp ona göre hareket etmesi, örgüt ve birey amaçlarını birleştirip informal grupları etkin hale getirmesi, inisiyatif, yetki ve kuvvet dengesinde adaletli davranması, astları arasında uyum ve işbirliği sağlaması, katılımı teşvik ederek astların faaliyetlerinin uyumlaştırılmasına dikkat etmesi yerelabilir (Bedük, 2000:165).

Gene bir başka çalışmada, başarı kavramının pragmatik olduğu ve bakan kişiyle bakılan noktaya göre değişeceği öne sürülmüştür. Dolayısı ile başarı “sınırlıdır”, herkes her alanda iyi olmayabilir; “geçicidir”, belirli bir dönemde başarı elde edilir ama bitebilir; ve “izafidir”, bir birey herkesin gözünde başarılı olmayabilir. O yüzden, yöneticiler de değerlendirilirken bu pragmatik özellikler dikkate alınmalıdır. (Özdevecioğlu, 2002:655).

Yabancı literatüre göz atmak gerekirse, örneğin Schwartz ve Dropa yaptıkları çalışmada başarılı yöneticinin özelliklerini, liderlik özelliklerine sahip, çalışanları motive eden, ulaşılabilir amaçlar belirleyip tüm işletmeyi o amaçlar etrafında kenetleyen, problemleri çözen, yetki devretmesini bilen kişi olarak tanımlamışlardır (Schwartz ve Dropa, 1999:1). Varhol ise yaptığı tespitlerde yöneticinin zeki olması, iyi eğitim almış olması, organizasyon yeteneği bulunması, politik davranması, liderlik özellikleri bulunması, yapıdan ziyade süreçlere odaklanması ve kaynakları kontrol etmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Varhol, 2001:144). Stear ise, rekabette üstünlük sağlayanların başarılı yönetici olduklarını vurgulamıştır. Çevresini iyi analiz edebilen ve rakiplerinden daha üstün noktaya gelmesini başaran yöneticilerin stratejik açıdan başarılı olduğunu ifade etmiştir (Stear, 1999:87).

Flyann'a göre, başarılı yöneticiler birbirlerine benzer özellikler gösterirler; bu özelliklerden bazıları, ulaşılabilir olan, çalışanların fikir ve duygularını paylaşan, çalışanların hayal kırıklığına uğramasını istemeyen, neşeli ve pozitif bir insan olan, duygusuz olmayan ve dürüst olan şeklidir (Flyann, 1995:24). Waldroop ise, başarılı yöneticilerin birer koç olmaları gerektiğinden bahsetmiştir (Waldroop ve Butler, 1996:112). Son olarak, Kaiser, başarılı yöneticiyi, astlarıyla uyumlu çalışan, kendi üstünlük ve zayıflıklarının farkında olan, orkestra şefi gibi olan, katı olmayan bir yönetime sahip ve çalışanlarını motive edip, kendi yöntemleri ile başarılı olmalarını teşvik eden biri olarak tanımlamıştır (Kaiser, 1986:116).

Özellikle işletmeler, 21. yüzyılda sürekli rekabetin söz konusu olduğu ve hızlı değişimlerin yaşandığı bir çevrede çalışmak durumundadırlar. Teknolojide, çalışanların özelliklerinde ve genel olarak hayatın diğer bir çok alanında meydana gelen hızlı değişimler, dünya genelindeki ekonomik ve politik istikrarsızlıklar, iş hayatını çok dinamik ve bir o kadar da sorunlu hale getirmiştir. Bu unsurlara, işletmelerin globalleşmesiyle sınırların değişmesi ve ortak yatırımlarla çok kültürlü iş hayatına yönelik gibi gelişmeler de eklendiğinde, işletmelerin daha iyi yönetilmesi, daha etkili ve verimli çalışmasının önemi daha da artmıştır. Bu değişkenler ve karmaşık koşullar altında iş görmek durumunda olan ise yine yöneticidir. Sonuç olarak, insanların umut ve isteklerinin karşılanabilmesi, dolayısı ile toplumsal refahın artırılmasından daha kaliteli hayat koşullarına sahip olmaya kadar bir çok konuda olumlu gelişmeler sağlayabilmek için, işletmeleri etkili ve verimli bir biçimde çalıştırma sorumluluğu yöneticilere aittir. Bu nedenle de yöneticilerden beklentiler oldukça artmaktadır.

Dolayısı ile, ülkelerin ve işletmelerin gelişmesinde büyük önem taşıyan, kendisinden çok şeyler beklenen ve en iyi olması istenen bu önemli kaynağın tanınması gerekmektedir. Yöneticilerin tanınması ve yönetici kimliğinin ortaya konması, ortaya çıkan yeni koşullar ve ihtiyaçlar karşısında yöneticilerin mevcut durumlarının değerlendirilmesi, eksikliklerinin giderilmesi ve geleceğe dönük uyum çalışmalarının yönlendirilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin tanınmasına yönelik olarak dünyada yapılmış çalışmalar geniş bir literatürü kapsamaktadır. Mintzberg'den (1973), Drucker'a (1974), Katz'dan (1974), Yukl'a (1989) kadar, diğer bir çok araştırmacı yönetim işini yaparken söz konusu olabilecek çok çeşitli unsurlar (roller, yetenekler, davranışlar vb.) üzerinde araştırmalarda bulunmuşlardır. Yöneticinin işinin çok kapsamlı kabul edilmesi nedeniyle, bu konuda yapılan araştırmalarda çok değişik boyutlar incelenmiş, yöneticinin demografik özelliklerinden, çevreye bakışına,



kişilik yapısından sergilediği liderlik davranışlarına kadar farklı bir çok hususta kimlik tespiti yapılmaya çalışılmıştır.

Sonuçta, “yöneticilerle ilgili yapılan çalışmalarda her yerde ve her zaman en iyi denebilecek bir yönetici tipi veya davranışından çok, çalışılan yönetsel düzey, işletme büyüklüğü ve tipi, faaliyet alanı, yöneticinin geçmişi gibi etkenlere bağlı olarak yöneticilerin özellikleri, kişilikleri, karar verme anlayışları ve liderlik davranışları vb. gibi hususlarda farklılıkların söz konusu olduğu belirlenmiştir. Bu derece çeşitliliğin olması, genelde yönetici kesiminin tanınabilmesi açısından yeni araştırmalara ihtiyaç göstermektedir” (Akdoğan, 2000:51).

Bu noktada, sözü edilen yönetici kimliğinin ve profilinin belirlenmesinde büyük rol oynadığını düşündüğümüz ve araştırmanın da temel noktasını oluşturan yöneticilik değeri kavramı incelenecektir.

## **2-Yöneticilik Değeri Kavramı**

Literatüre bakıldığında, bu kavrama ilişkin direkt bir tanıma rastlanmamaktadır. Ancak örgütsel davranış literatüründe yönetsel eğilimleri anlamaya yönelik olarak (belki de kökenleri bilişsel ve kültürel sosyoloji kuramlarına dayanan) iki temel yaklaşımın varlığı göze çarpmaktadır (bu kuramlar için örneğin bkz. Therborn, 1991:177-191). Bunlardan birinci yaklaşım, yöneticinin davranışları ve yöneticinin dar çevresini oluşturan etmenlerin (örneğin ast ve üstleriyle etkileşimi, yapılan işin niteliği gibi) bu davranışları nasıl şekillendirdiğidir. Bilişsel kuramın izlerini taşıyan bu yaklaşım, yöneticileri bir veri olarak alıp, farklı koşullarda ne gibi davranışlar gösterdiğini (ve/veya göstermesi gerektiğini) dar ve yüzeysel bir biçimde inceler. Bu yaklaşımın ilgilendiği temel konu, çeşitli yönetici tipleri oluşturmak ve hangi koşullarda ne tür yöneticilerin başarılı olacağı veya bir yöneticinin hangi koşullarda ne tür bir yönetim tarzı benimsemesi gerektiği konusunda öneriler sunmaktır. Bu tür yaklaşımlara, Yörünge-Amaç (House ve Mitchell, 1974), Yönetsel Ölçek (Blake ve Mouton, 1982) ve Liderlikte Koşulsallık (Fiedler, 1967) kuramları örnek olarak verilebilir. Yukarıda yönetici kavramı incelenirken örnek verilen bazı çalışmalarda bu birinci yaklaşımın temel alındığı söylenebilir.

İlgilendiği temel konu yönetsel eğilimleri açıklamak olan kültürel yaklaşımın incelediği nesne ise, davranışların kendisi değil, genellikle yöneticileri bu davranışlara

yönlendiren değer, inanç ve varsayımlardır. Bu yaklaşımda, yönetici sadece yönetici olarak değil, içinde bulunduğu sosyal yapıyla etkileşerek ortak anlamlar oluşturan ve bu anlamlardan etkilenen kültürel bir varlık olarak ele alınır. Örgütsel davranışın gerisindeki bu ortak anlamlar (örneğin, değerler) ise, yöneticinin sadece örgütsel çevresi ile değil, onu da çevreleyen toplumsal kültür bağlamında açıklanmaya çalışılır. Bu anlamda, yöneticiler diğer yaklaşımda olduğu gibi veri olarak değil, toplumsallaşma sürecinin içeriği açısından birbirinden farklılaşan kişiler olarak ele alınır ve bu farklılığın değerlere nasıl yansıdığı incelenerek, yönetsel eğilimler açıklanmaya çalışılır. Kültürel yaklaşımın yönetsel davranışın gerisindeki değerlere yönelmesi ve değerleri açıklamada yöneticinin örgütsel çevresi de dahil olmak üzere, örgüt öncesi toplumsallaşma sürecini de dikkate alması, kendisini bilişsel yaklaşıma göre daha derin ve kapsamlı kılmaktadır (Özen, 1996:7). O yüzden kültürel yaklaşım, bu çalışmanın amacı olan yönetici değerlerinin açıklanmasına elverişli bir kuramsal çerçeve oluşturmaktadır.

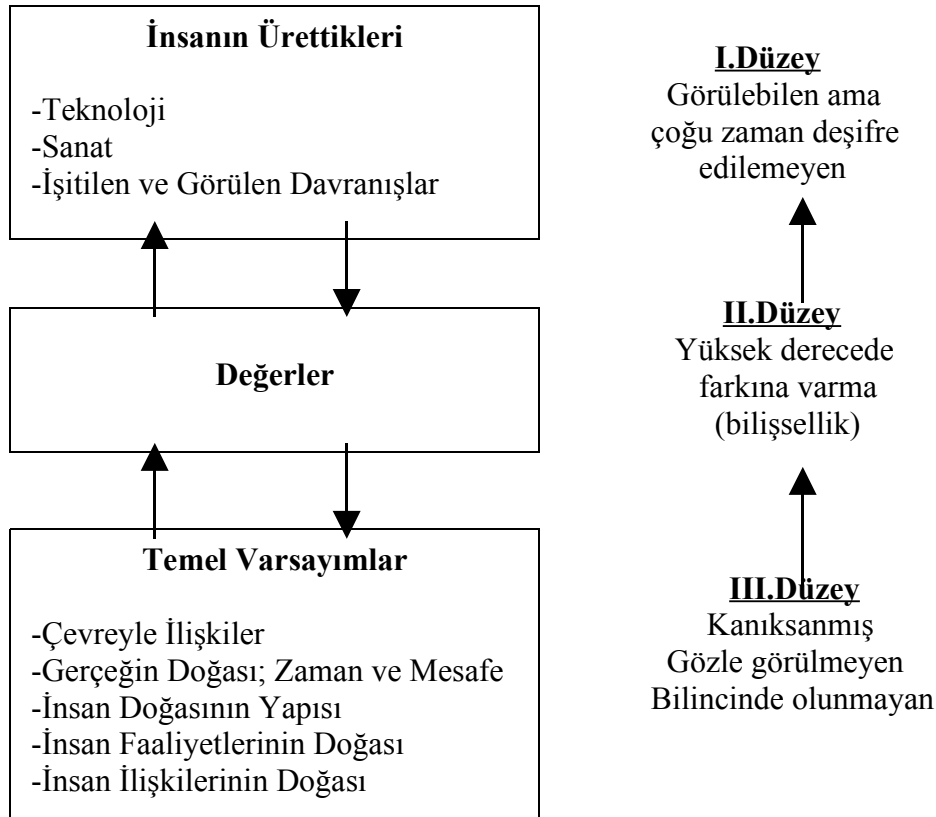
Daha önce izah edildiği üzere kültür kavramı, pekçok tanımı yapılmış muğlak bir kavramdır ve örgütsel/yönetsel analizde farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Yukarıda kültür kavramı açıklanırken verilen genel tanımlamanın ışığında, yönetici değerlerinin açıklanmasında kültür, “bir kişinin, belirli bir grubun üyesi olmak için bilmesi gereken şeylere” karşılık gelmektedir. Bu ifadedeki “şeyler” ise, yöneticilerin görev çevrelerindeki nesnelere, kişileri ve durumları anlamlandırmada kullandıkları sembollere, davranış, inanç, değer ve varsayım bütününe karşılık gelmektedir (Goodenough, 1970).

Son yıllarda genel anlamda insan değerlerini, spesifik olarak da yönetim alanında yöneticileri ve iş değerlerini analize yönelik çalışmalara olan ilgi artmıştır (Elizur, 1996:1; Jensen, 1933; DeSalvia ve Gemmill, 1971; Connor ve Becker, 1975, 1977; Schwartz ve Bilsky, 1987, 1990; Elizur ve diğ., 1991; Kamakura ve Mazzon, 1991; Schwartz, 1992, 1994a/b, 1995, 1996, 1999; Luthans ve diğ., 1993; Lachman ve diğ. 1994;; Ralston ve diğ., 1993, 1995, 1997, 1999; Schwartz ve Sagiv, 1995; Schwartz ve Huisman, 1995; Pavett ve Morris, 1995; Sagie ve Elizur, 1996; Lubatkin ve diğ., 1997; Schwartz ve Sagie, 2000; Gniewosz, 2002).

Kültürün değerlerle olan ilişkisini ve dolayısı ile yönetici değerlerine olan etkisini kavramsal olarak en net ele alıp açıklayan ise Edgar Schein olmuştur. Şekil 9'dan da izleneceği gibi Schein'in modelinde kültür, üç düzeyde gösterilmektedir (Schein, 1984:4-7).

**I.Düzyey-İnsanın Ürettikleri (Davranışlar ve Semboller):** En üst düzeyde bulunan insan eliyle üretilen, teknoloji, sanat vb. fiziki sembollerden ve işitilip görülebilen davranışlardan oluşur ve en kolay gözlenebilen düzeydir. Fiziki semboller, kişilerin günlük yaşamda kullandıkları ve katıldıkları törenleri, ritüelleri, öyküleri, mitleri ve kahramanları içermektedir; örgütsel bağlamda ise ürünler, teknoloji, dekor, giyim, organizasyonel yapı ve süreçler gibi çeşitli örgütsel uygulamalar bu kapsam içinde yer alır. Davranışlar ise, kişilerin görülebilir ve/veya işitilebilir davranış kalıplarını içermektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi davranışlar sadece sözlü, sadece eylemsel veya hem sözlü hem eylemsel olabilir.

Bazıları, eylemsel davranışı “davranış”, sözel davranışı ise “tutum” olarak adlandırmaktadır. Bu bağlamda davranış, gözlenebilir ve işitilebilir eylemsel ve sözel davranışların tümünü kapsayan bir kavramken, tutum, daha önce kavramsal farklarda da açıklandığı üzere, kişinin davranış, inanç, değer ve varsayımlarından çıkartılan ve çevresindeki belirli bir kişi, nesne ve durum karşısındaki genel konumunu gösteren bir kavramdır.



**Şekil 9-Kültürün Aşamaları ve Birbirleriyle Etkileşimi (Schein, 1984:4)**

Schein, semboller ve davranışları, yukarıda belirtildiği gibi kültür olgusunun en kolay gözlenebilen, ancak çözümlenmesi (deşifre edilmesi) en güç ve en yanıltıcı öğeleri olarak değerlendirmektedir. Bu güçlüğü temel nedeni, sözkonusu sembolün ya da davranışın ne anlama geldiğini, daha derindeki hangi inanç veya değeri temsil ettiğini bulabilmek için yorumlamayı gerektirmesidir. Yorum ise, çoğu zaman araştırmacıların bakış açılarına bağlı öznel bir çabadır. Bu nedenle aynı sembol, farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde yorumlanabilmektedir.

“Bu yorum farklılıkları, özellikle kültürmerkezcilik (ethnocentrism) etkisi sözkonusu olduğunda daha açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, yabancı bir yazar Türkçe’de sıkça kullanılan “inşaallah” sözcüğünün kelime anlamından (Allah izin verirse) yola çıkarak, Türk kültüründe kaderciliğin egemen olduğu sonucuna varırken, bu kültürden biri olan başka bir araştırmacı, inşaallah sözcüğünün her zaman o anlamda kullanılmadığını, hatta çoğu zaman mecazi olarak “umarım öyle olur” anlamında kullanıldığını yönünde bir sonuca varabilir” (Özen, 1996:11-12).

**II.Düzye-Değerler:** Bu düzey, temel değer, inanç ve ideolojinin yer aldığı düzeydir. Semboller ve davranışların gerisinde bulunan, gözlenemeyen ancak, kişilerin bilişsel olarak farkında oldukları için ancak görüşme veya anket yoluyla ortaya çıkartılabilen inançlar ve değerler birbirlerine çok yakın kavramlardır; her iki kavram da kişilerin belirli durum, kişi ve nesnelere karşısındaki düşünsel eğilimlerini yansıtmaktadır. Yine kavramsal farklılıklarda açıklandığı gibi, aralarındaki tek fark, değerlerin tanım gereği, belirli bir konuda kişinin düşünsel “tercihini” yansıtmaması karşısında, inançlar için böyle bir zorunluluk olmamasıdır. Bir değer benimsenip yaygınlaştığında, temel varsayımlar düzeyine geçmektedir.

**III.Düzye-Temel Varsayımlar:** Kültür olgusunun en derininde bulunan varsayımlardan kastedilen, kişinin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını yönlendiren, gerçeklik, zaman, mekan, insan, eylem, insan ilişkilerinin doğasına ve çevreyle ilişkisine dair varsayımlardır. Bu varsayımlar, çevreyi algılama sonucu bilişsel bir süreç içinde ortaya çıkmakla birlikte, çoğu zaman kişinin bilinç altında yeralan, kanıksanmış (taken-for-granted) varsayımlardır ve ardışık bir biçimde kişinin çevresine ilişkin algılamalarını etkiler. Kişinin varsayımları, davranışlarını etkileyeceği gibi, davranışları da varsayımlarını etkileyebilir. Örneğin farkında olmadan tekrarlanan davranış kalıpları zaman içinde kanıksanan, üzerinde

tartışılmayan varsayımlar haline gelebilir. Çoğu zaman kişinin farkında olmadığı bu varsayımların, birey tarafından ifade edilmesi ve bu nedenle ölçülmesi oldukça güçtür. Sonuç olarak bu düzey, birey tarafından kesin olarak kabul edilen, görülmeyen ve bilincinde olunmayan düzeydir. Dolayısı ile, daha önce değinildiği gibi, bu düzeydeki kanıksanmış ve bilişsel olmayan varsayımlar içselleştirilmiş değerleri (taken-for-granted values) ifade ederken, ikinci düzeydeki değerler ise bireyin davranışları sırasında farkında olduğu kabullenilmiş değerleri (espoused values) oluşturur.

Temel varsayımlar, şekilden de görülebileceği gibi doğa ve insan yapısına ilişkin ilişkileri kapsar. Doğa ve insan yapısına ilişkin varsayımlar; “çevreyi kontrol”, “aktif ya da pasif olma”, “belirsizliğe ilişkin tutumlar”, “zaman tasarımı”, “değişime ilişkin tutumlar”, ve “doğru”nun ne olduğudur. İnsan ilişkilerinin yapısına ait varsayımlar ise şu boyutlarda ortaya çıkar; “sosyal oryantasyon”, “hiyerarşinin önemi”, “birey ya da grubun önemi” (Pucik, 1992:161; ayrıntılı bilgi için örneğin, bkz. Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961). Sonuç olarak kültür kavramı, insanoğlu, doğa ve bunlara ilişkin varsayımların birbirleriyle karşılıklı etkileşimleri sonucu oluşur. Eğer bir toplumun değerleri, bütün başarı, yenilik ve güzel fikirlerin bireysel çabayla sağlanacağı varsayımına dayanıyorsa, bu toplumda gruba sadakat beklenemez; benzer şekilde, başka bir toplum, hayatta kalmanın tek yolunun doğayı keşfedip çevreyi kendine göre kontrol etme varsayımına dayanıyorsa, o toplumun üyelerinin de pasif ve uyum içinde yaşamaları beklenemez (Schein, 1984:5). Bu açıdan belirli bir gruba ait varsayımların bilinmesi ve değerlerle ilişkilendirilmesi büyük önem taşır.

Dolayısı ile, özellikle yöneticileri tanımada ve anlamada değerlerin tercih edilmesinin ana sebebi, değerlerin, Schein’in modelinden de açıkça görülebileceği gibi, semboller ve davranışlar gibi kültür olgusunun dışa yansıyan öğelerinin altında yatan ve onları şekillendiren temel yapı taşları olmasıdır. Varsayımlar, kültür olgusunun çekirdeğini oluşturmakla birlikte, insanın çoğu zaman bilinç dışında olması nedeniyle ölçülmesi oldukça güçtür. Buna karşılık değerler, insanın bilişsel olarak farkında olduğu normatif inançlar olarak, görüşme ve/veya anket yoluyla ölçülebilirlik özelliği taşımaktadır. Bu pratik özelliği yanısıra değerler, semboller ve davranışlara göre iç tutarlılığı daha yüksek ve içinde bulunulan durumdan nisbeten daha bağımsız olmasından ötürü, “ortak anlamlar bütünü” olarak tanımlanan kültür olgusunun daha sağlıklı bir biçimde anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, sembol ve davranışlarda olduğu gibi yorumu/deşifre edilmeyi gerektirmemesi ve bu nedenle daha az

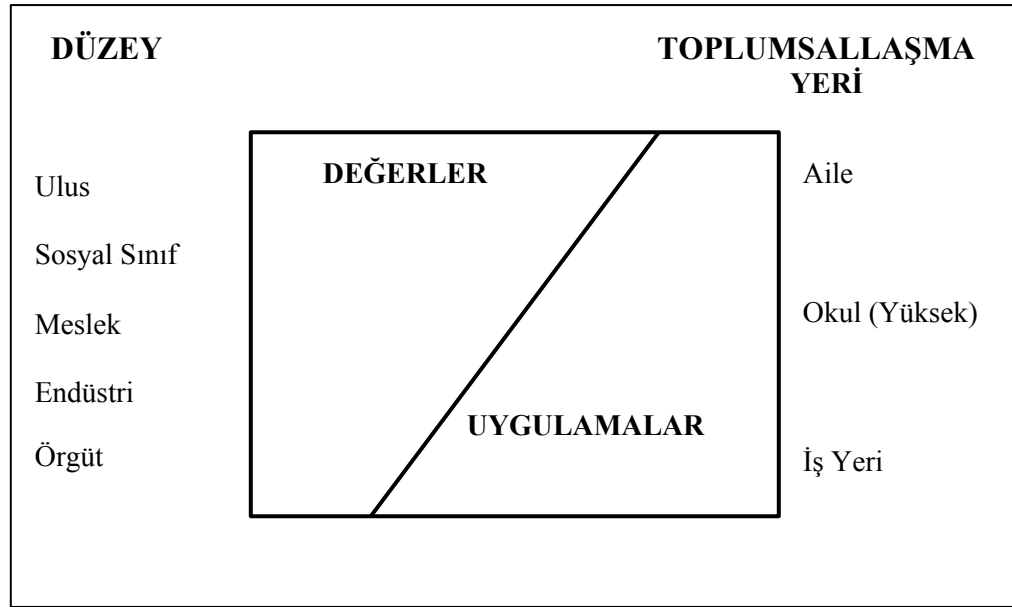
yanıltıcı olması, değerlerin sunduğu bir diğer avantajdır. Son olarak, özellikle yönetici davranışlarını anlamaya yönelik bir ortamda, normatif olma özelliğiyle “şekillendirici/kalıplayıcı” nitelik taşıyan değerler, bu niteliği taşıması gerekmeyen inançlar karşısında yönetici davranışlarını açıklamada daha sağlıklı bilgi üretme potansiyeline sahiptir. Ancak, daha önce belirtildiği gibi, değerler iki türdür ve bunlardan içselleştirilmiş değerler, sosyal beğenirlik etkisiyle kabullenilmiş değerlerden davranışları şekillendirme açısından daha güçlüdür. Bireyin, dolayısı ile yöneticinin içselleştirilmiş değerleri ise, doğumundan itibaren bulunduğu kültürel ortamlara bağlı olarak zaman içinde şekillenip kalıplaşmaktadır. İşte Hofstede bu değer kalıplaşmasını, bireyin zihinsel programlaması olarak nitelendirir.

Daha önce Hofstede tarafından yapılan kültür tanımı hatırlanacak olursa, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynaklar, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevreye kadar uzanmakta, bireyin zihinsel programlaması, toplumsallaşma sürecinde aileden başlayarak, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşadığı toplumda devam etmektedir. Yönetici değerleri de, direkt olarak bu toplumsallaşma sürecinin bir parçasıdır. Hofstede (1990, 2001) bu toplumsallaşma sürecini Şekil 10’da görüldüğü gibi ifade etmiştir.

Örgütsel ve bireysel değişkenlerin değerler ve örgütsel uygulamalar (örgütsel süreçlerdeki gözlenebilir ortak davranış kalıpları) üzerindeki karşılaştırmalı etkilerini ölçmeye yönelik araştırmalarında, Hofstede ve diğerleri (1990) değerler bazında farklılıkların büyük ölçüde ulusal ve bireysel değişkenler tarafından açıklandığını, örgütsel uygulamalar bazındaki farklılıkların ise büyük ölçüde örgütsel değişkenler tarafından açıklandığını bulmuşlardır.

Hofstede, bu farklılığın oluşumunu bireyin toplumsallaşma sürecindeki evrelerle açıklamaktadır. Şekil 10’da görüldüğü gibi, değerler büyük ölçüde erken yaşlarda aile, yakın çevre ve okul gibi kurumlar aracılığıyla bireye kazandırılırken, örgütsel uygulamalar (ortak davranışlar) genellikle yetişkinlik döneminde örgütte öğrenilmektedir. Yani, çalışma hayatına atılırken bireyin değerleri zaten büyük ölçüde oluşmuş durumdadır, örgütte ise çeşitli örgütsel davranış kalıpları edinilmektedir. Mesleki kültür burada ulus ve örgüt düzeyleri arasında yer almaktadır; birey bu dönemde çocukluk döneminden yetişkinlik dönemine geçmekte (gençlik dönemi) ve özellikle mesleki kariyere hazırlandığı yükseköğretimde hem çeşitli değerler, hem de örgütsel davranış kalıpları edinilmektedir (Hofstede, 1990, 312; 2001:394).

Buradan yola çıkarak, yöneticilerin değer eğilimlerinin oluşmasında toplumsal etmenlerin birinci, eğitimsel etmenlerin ikinci, örgütsel etmenlerin ise üçüncü derecede etkili olduğu söylenebilir. Hatta Sargut'un "Türkiye gibi kolektivist toplumlarda özellikle aile ve yakın çevre gibi kurumların kişi üzerindeki etkisi bireyci toplumlara göre daha belirgin olacağından, kişinin örgüt ortamına daha güçlü ve yaygın bir değer sistemi ile geleceği" varsayımı dikkate alındığında, yöneticinin kuramsal çerçevesinde örgütsel etmenlerin değerler



**Şekil 10- Ulusal, Mesleki ve Örgütsel Düzeylerde Değer ve Uygulamaların Dengelenmesi (Hofstede, 2001:394)**

üzerinde etki oluşturma ihtimalinin daha zayıf olduğu söylenebilir (Sargut, 1994).

Sonuç olarak bireyler, dolayısı ile yöneticiler, değerlere verdikleri önem dereceleri veya öncelikler bakımından farklılık gösterir ve bireyin değer öncelikleri, büyük ölçüde, yetiştiği ve içinde yaşadığı kültürün dominant değerlerinden etkilenir. Yani kültür, bireylerin davranışlarını, onlara aşıladığı veya öğrettiği değerler aracılığı ile etkilemektedir. Bu yüzden bireysel değerler ve buna bağlı olarak yönetici değerleri, genel anlamda kültürün ya da sosyal sistemin ürünü olarak kabul edilmektedir.

Yöneticilik değerlerine ilişkin literatürde yeralan direkt veya dolaylı çalışmaların tümü, araştırma modelinin tespiti bölümünde ayrıntılı ele alınacağı için burada verilmeyecektir.

## **2-Yönetim Açısından Kültürün Anlamı**

Belirli bir kültürel yapıya sahip olan toplumlarda yer alan insanların ihtiyaçlarını karşılama amacına yönelik olarak kurulmuş olan işletmelerin, toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistemler olarak var olması, kültürle ilişkisini de kaçınılmaz hale getirir. Dolayısı ile kültür ve işletme arasında karşılıklı bir bağlılık söz konusudur. Çünkü kültür, işletmelere toplumun üyesi olan bireylerce taşınmaktadır. Gerçekten de bireysel olarak işletme üyelerinin hareket ve tutumlarının, mevcut kültürü açıklamada söz sahibi olduğuna inanılmaktadır. Bu da işletmedeki bireylerden, direkt olarak toplumun genel kültür yapısına bağlı ve karşılıklı etkileşen bir ilişki sistemini ortaya çıkartır.

İşletmeler her dönemde performanslarını geliştirmek için etkin bir yönetim arayışı içinde olmuşlardır. Bu çerçevede, geçmişten günümüze yapı, maliyetleri düşürme, teknolojik, sosyo-ekonomik, vb. değişim ve gelişmelere uyum sağlamak gibi farklı çabalar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Global çağın yaşandığı günümüzde ise, tüm bu olgularla birlikte, “önce insan” anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmede muhatap olunan insanın değer ölçülerinin, hayat tarzının, sosyal kimliğinin, kısaca kültürünün bilinmesi, rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ve başarıda önemli bir etken olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Dolayısı ile, işletmelerin bu arayışında kronolojik olarak yapı, verimlilik, sistem, strateji, kültür ve yenilik ilkeleri sırayla denenmiş ve toplumsal gelişmelere bağlı olarak zamanla değişim göstermiştir. Bu kronolojik sıralamaya kısaca değinilecek olursa (Öztürk, 1997:90):

1930’lu yıllara kadar yapıların ağırlıkta olduğu bir dönem sözkonusuydu. Taylorizm ve diğer rasyonalist akımlarla, işlerin küçük bölümlere ayrılması ve otorite paylaşımı ile üretimin organizasyonu gerçekleştirilmiştir. Bu ise, aşırı uzmanlaşmaya ve tek kumanda hattına yol açmıştır.

1930-1950 yılları arası verimlilik önem kazanmıştır. Bu dönemde temel ilke etkinlik arayışıdır. Bir yandan tahmin ve kontrol alanlarında yeni yöntemler geliştirilirken, diğer yandan motivasyon ve etkinlik arasındaki ilişkileri geliştiren çalışmalar yapılmıştır.

1950-1970 yılları arası, büyümenin güçlü olduğu dönemde işletme, sistemlerle ifade edildi. Enformasyon ve çeşitli yönetim teknikleri geliştirildi, yönetimin üretim, pazarlama, finans gibi temel fonksiyonları zenginleştirildi.



1970'li yıllar stratejinin ağırlıkta olduğu yıllardı. Birleşmeler, genişlemeler ve uluslararasılaşma, rekabet problemlerini ön plana çıkardı. İşletme, dış pozisyonunu iyileştirmek ve güncel potansiyel alanlarda yatırımları için açık ve titiz seçimler yapmak zorundaydı. Bu nedenle de stratejik analiz araçları geliştirildi.

Bir yandan işletme içindeki değerleri dikkate almadan hazırlanan stratejilerle gelen başarısızlıklar, diğer yandan Japon işletmelerinin başarılarında beşeri faktörün çarpıcı rolü, işletmeleri kendi gerçeklerini araştırmaya yöneltti. Bu nedenle, 1980'li yıllardan itibaren işletmeler için kültür kavramı ve güçlü bir kültüre dayanarak mükemmelliği arama anlayışı önem kazanmıştır.

Gerçekten de, işletme yönetimi alanında son yıllarda en çok işlenen konular, kültür, kültürler arası etkileşim, işletme kültürü (örgüt kültürü), kurumsal kimlik, kültürel değişim vb. olmuştur. Yönetim işinin sonuçta insan ile ilişkili olması ve insan unsurunun da toplumsal bir ürün olması, bir toplumu oluşturan kültür olayını ön plana çıkartmıştır. Başka bir deyişle her insan yaşadığı toplum tarafından şartlandırılmaktadır. Kişinin değer yargıları, davranışları, normları, olayları değerlendirme tarzları vb. genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özellikleri tarafından etkilenmektedir. Her işletme organizasyonu da bir küçük toplum olduğuna göre, bu küçük toplumun da bir "paylaşılan değerler seti" yani kültürü olacak ve bu kültür de genel toplumsal kültürle içiçe bulunacaktır. Tüm bunlara eklenecek en önemli husus, globalleşme arttıkça, işletmelerin iç ve dış çevre unsurlarının değişmekte olduğu ve bu değişimin işletmelerin kültürlerini de değişmeye zorladığıdır (Koçel, 2003:29-31).

21.yüzyılın yöneticisi, işletme ortamında çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek ve çalıştırdığı fertlerin davranışlarını önceden tahmin etmek istemektedir. Kişi davranışlarının önceden bilinmesi ise ancak toplumun çeşitli özelliklerinin bilinmesiyle olabilecektir. O yüzden, bir yönetici için işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve âdetler ile diğer kişiler arası ilişkilerden oluşan kültürün büyük önemi vardır. Çünkü kültür, o toplumda faaliyet gösteren işletmelerin çalışma biçimini ve faaliyetlerinin sonucunu da önemli ölçüde etkileyecektir. Bu sebeple yönetici de, çalışma şeklini toplumun kültürüne göre ayarlama gereği duyar ve bu da yönetimin kültüre bağlı olduğu gerçeğini bir kez daha ortaya koyar (Erdoğan, 1997:111-121).

Bireysel değerlerin oluşumunda kurallar ve tutumlar üzerinde etkili olan toplumsal ve bireysel inançlara, işletmenin misyonuna bağlı olarak yeni birtakım değerler ve normlar eklendiği de görülmektedir. Ayrıca, bireysel normların şekillenmesinde olduğu gibi, işletmeye ilişkin normların oluşumunda da sosyal yaptırımların etkisi sözkonusudur. Dolayısı ile kültürün, toplum, işletme ve birey üzerindeki karşılıklı etkileşimi sonucu birbirine bağlı zincirleme bir değerler sistemi oluşturduğu görülür. Sonuç olarak, kültürün toplumların kimliğini oluşturduğu fikrinden hareketle, toplumu oluşturan bireylerin de, işletmeye taşıdıkları değer sistemleri ile işletmenin kimliğini ve kültürünü yapılandırıdıkları söylenebilir. Çünkü iş yaşamında birarada çalışan insanlar, aralarında oluşturdukları ilişkiler ağı temelinde bir sosyal yapı oluştururken, bu ilişkilerin ve yapılaşmanın ürünü olarak, ortak duygular, inançlar ve değerler ortaya çıkmaktadır.

Değerlere odaklanan bu tür bir yaklaşımda, organizasyonun işlevini belirleyen yapı, organizasyon büyüklüğü, teknoloji gibi değişkenler yerine, kültür bir değişken olarak ele alınmaktadır. Bu düşünceye göre, bir toplumda sosyal düzen “değerler” ile sağlanmaktadır. Sosyal düzeni ayakta tutan ve varlığının sürmesini sağlayan; düşünülerek ve planlanarak kurulan yapılar ve düzenlemeler değil, toplumu saran ve “sosyal gerçeklik” olarak adlandırılan toplum kültürüdür (Smircich, 1983:339).

Bir başka anlatımla, toplum kültürü, toplumun yeni yeleri tarafından, sosyalizasyon yoluyla benimsenmektedir. Ancak, sosyalizasyon süreci içerisinde, yeni üyeler de katkıda bulunmakta, böylece kültür, toplumun yeni üyelerini biçimlendirdiği gibi, onlar da toplum kültürünü biimlendirmektedirler. Bu açıklamalara bağlı olarak, işletme kültürünün, mevcut toplumsal kültürün bir yansıması olduğu söylenebilir. Ancak işletme kültürü çalışmanın sınırları dışında kaldığından, sadece toplumsal kültürün yöneticinin bireysel değerlerine olan etkisi ve Schwartz’ın modelindeki evrensel kabul görmüş değerlerin hangilerinin, Amerikan ve Türk yöneticiler tarafından ne ölçüde benzeştiği araştırmayı ilgilendiren kısmı oluşurmaktadır.

Gerçekten de yönetim faaliyetleri, insanları ortak bir teşebbüste btnleştirmekle uğraştığı için, kültür ve sosyal yapı ile yakından ilgilidir. Almanya’da, İngiltere’de, ABD’de, Japonya’da, Hindistan’da ya da Türkiye’de yöneticilerin yaptıkları iş tamamiyle aynıdır, ama bu işi nasıl yaptıkları ise oldukça farklı olabilir. O halde, yöneticilerin karşı karşıya oldukları temel güçlüklerden birisi, kendi geleneklerinin, tarihlerinin, kültürlerinin yönetimin yapı

taşları olarak kullanılabilecek yönlerini bulmak ve teşhis etmektir. Diğer bir ifadeyle, örgüt içinde faaliyette bulunan ve birbirleriyle ilişkide olan insanların değer ölçülerinin ortaya konulması, yönetim uygulamaları açısından büyük önem taşımaktadır (Öztürk, 1997:87).

Sonuç olarak, yöneticilik faaliyetleri ile yönetim uygulamalarının toplumsal kültür ile uyum içinde olması gerektiği ve böylece başarı sağlanabileceği gerçeği gözardı edilmemelidir.

Kültürün yönetim alanında önemini arttıran faktörler ise şöyle özetlenebilir (Tosun, 1990:149):

-İşletmelerin etkililik ve verimliliğinin artmasında “insan” kaynağının önem kazanması,

-Demokratik ve insancıl değerlerin önem kazanması sonucu, insanların kültürel yapılarına uygun inandırma ve iknâ yöntemleri kullanarak, etkin ve verimli biçimde çalıştırılabileceği düşüncesinin yaygınlaşması,

-Ülkelerin kalkınma ve gelişmelerinin önem kazanması, dikkatlerin kültür ve kültür değişimlerine çevrilmesine neden olmaktadır. Çünkü, büyük ölçüde Anglo-Amerikan kültürünün eseri olan yönetim teknikleri, aktarıldıkları ülkelerdeki kültürel farklılıklar nedeniyle engeller ve sorunlarla karşılaşabilmekte, bu da verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu noktaya ışık tutması açısından Amerikalı ve Brezilyalı yöneticileri karşılaştıran bir araştırma, kültürel farklılıkların yönetim uygulamalarına nasıl etkili olduğuna çarpıcı bir örnek teşkil etmektedir; bu araştırmada, işletme çalışanları arasındaki anlaşmazlıkları çözme yöntemlerinde farklılıklar olduğu saptanmıştır. Araştırmaya göre, Brezilyalı erkek yöneticiler, genellikle, güç ve otoritelerini kullanma ve emirler verme yolunu seçmişlerdir. Amerikalı yöneticiler ise, genellikle, anlaşmazlığa taraf olan gruplar arasında uzlaşma sağlama ve bu gruplar ile iletişim kurma stratejisini kullanmışlardır. Araştırmacılar, “maçoluk” tavrına ilişkin kültürel değer, ABD’ye nazaran Brezilya’da daha yaygın olduğunu ve bu değer Brezilyalıların tercih ettikleri yöneme etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dolayısı ile insanlar, “maçoluk” değeri ile sosyalleşmiş iseler, güç gösterme, asla zayıflık göstermeme ya da kararlarında şüpheli davranmama gibi, geleneksel olarak, erkeksi davranışlar göstermeyi öğrenmekte ve bu değerleri, işletme ortamına da taşımaktadırlar (Çerik, 1998:26).

Örnekten de görülebileceği gibi, ulusal kültür değerlerini işletmeye taşıyan birey, içinde yer aldığı alt kültür ya da kültürlerin değerlerine bağlı olacak; karar ve davranışlarını bu

değerlere uydurmak durumunda kalacaktır. Buna bağlı olarak, işletme kültürü, ulusal kültürün temel değerlerini, normlarını, davranış biçimlerini işletmenin içeriğine yansıtan bir alt kültür olmakta ve yönetimdeki uygulamaları da ülkelere göre farklılıklar göstermektedir.

## **C-ULUSLARARASI KÜLTÜREL FARKLAR VE YÖNETİM ALANINDAKİ UYGULAMALARI**

Dünyadaki insanlar, kaynakları ve kültürel birikimlerine göre, topluluklar ve uluslar şeklinde örgütlenmişlerdir. Uluslar arasında benzer yönler bulunabilir, fakat önemli ayrılıklar da vardır. Bazı uluslar pazara, müşteriye yönelik bir ekonomik sistemi benimsemişken, bazılarında merkezci planlama bulunur ve yine bu iki uç arasında da çeşitli uygulamalar yer alır. Bazıları diktayla yönetilirken, diğerleri biraz daha demokratiktir. Ulusların bazıları ileri bir toplumsal düzeyde iken, ki bu genellikle gelişmiş ülkeler olarak tanımlanır, diğerlerinde, yani gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde, demokrasi ve toplumsal gelişme henüz en alt düzeylerde kalmıştır; ve her birindeki çalışma koşulları, üyelerinin farklı beklentilerinden ötürü değişiktir (Davis, K., 1988: 479).

“Uluslar arası kültürel farklılıkları anlamak ve yönetim üzerindeki etkisini ortaya koymak için, toplumdaki ekonomik davranış kalıplarının çerçevesinin ve nedenlerinin daha iyi anlaşılması gerekir. Bugün iktisatçıların yaptığı analizlerin önemli bir bölümü firma veya daha makro değerler düzeyindeki yapısal değişkenlere dayanmakta, ancak bu olguların, içinde yer aldığı kültürel çerçeve ve bu çerçevedeki inançlar, değerler, normlar, tutumlar vb. kültürel kavramlar anlaşılmadan sadece rasyonel tercih modelleriyle açıklanabilmesi mümkün değildir.” (TÜSİAD, 1991:1). Bunun sebebi, ekonominin konusuna giren üretim, tüketim, bölüşüm, değişim, değer, işbölümü gibi konuların aynı zamanda birer sosyal ilişki olduğu ve bu ilişkilerin de, bireylerle gruplar, gruplarla toplum arasında ilişkiler anlamına geldiği bilindiğine göre, ekonomik olarak düşünülen bir olayın aynı zamanda sosyal bir olay olduğu söylenebilir.

*“Kültürel etkenleri ihmal eden modellerin yetersizliği her geçen gün biraz daha anlaşılmaktadır. Ekonomik deterministler tarafından tahmin edilen çöküşe karşın, Latin Amerika'dan Polonya'ya kadar uzanan toplumlarda Katolik Kilisesi temel bir rol oynamaktadır. İslâm dünyasında, köktenci İslâm, Doğu'nun da Batı'nın da görmezlikten gelemeyeceği bir siyasal güç haline gelmiştir.*

*Konfüçyüs düşüncesinin etkisindeki Doğu Asya, ki ekonomik kıstaslara göre dünyanın en az şans tanınan bölgelerinden olması gerekirdi, ekonomik dinamizmde dünyanın bütün diğer bölgelerini geride bırakmıştır. Kültürel faktörleri dikkate almadan bu aşamayı açıklayabilmek mümkün değildir.” (Inglehart, 1990:15)*

Bu noktada ülkelerin kültürel farklılıklarının, sahip oldukları sosyo-ekonomik değer ve tutumlarıyla direkt bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Ekonominin işlemesine katkısı olan veya onu zorlaştıran davranış hazırlıkları, ekonomiye etkide bulunan tutumları oluştururken, toplumsal hayatta, insanların ortak olarak önemsedikleri gözle görülen (ampririk) olgular ise, toplumsal değerleri ifade etmektedir.

Ekonomik anlamda toplumsal değerler, toplumsal grupların üyeleri tarafından faaliyetlerinin hedefi haline getirilerek anlam kazanan verilerdir. Örneğin bugün dünyaya büyük bir etkide bulunan kapitalist sanayi toplumu ve onun üretmiş olduğu yaşam biçimleri, kendilerine özgü bir değerler ve tutumlar bütününe dünyaya yaymaktadır. Ancak bu yaşam biçiminin egemenliği, benzer ve tek düze değerler ve tutumların her toplumda aynen tekrarlanması anlamına da gelmemektedir. ABD, Almanya, İsveç, İngiltere, Fransa, İtalya ve Japonya, kapitalist dünyanın önde gelen temsilcileri olmakla birlikte, birbirlerinden anlamlı olarak ayrılan “yaşam biçimleri”ne sahiptirler. Örneğin, ekonomik örgütlenmeleri, insanların işgücündeki faaliyetlerinin denetlenmesi ve işgücünün daha verimli olmasının teşvik edilmesi Japon ekonomisinde, Fransa veya İsveç’ten farklı uygulamalara ve politikalara dayanmaktadır. Bu farklılıklar, o ülkelerdeki insanların farklı kültürlerden gelmelerinden ve dolayısı ile farklı ahlâk ve zihniyete ilişkin beklenti ve görüşlere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Onun için, bir ülkenin kültürel farkının sebebini anlamak, ancak o toplumun geçirdiği sosyo-ekonomik değişim çizgisini incelemekle mümkün olur (TÜSİAD, 1991:3).

İnsanlık tarihinin derinliklerine inmeden, toplumları kabaca üç gruba ayırmak mümkündür (Lenski ve Lenski, 1974:94-111):

- tarımsal öğelerin ağırlık taşıdığı sanayi öncesi toplum,
- sanayi toplumu,
- sanayi ötesi toplum.

Bu bölümde, sosyo-ekonomik ve kültürel öğeleri ile birbirlerinden kesin hatlarla ayrılan bu toplum türlerinin genel özellikleri üzerinde kısaca durularak ülkeler arası kültürel farklılıklara ışık tutulması hedeflenmektedir.

- **Sanayileşme öncesi sosyo-ekonomik değer ve tutumlar;** en genel anlamıyla bakıldığında toplumlar, gerek Batı’da, gerek Doğu’da, örneğin Japonya’da, gerek Osmanlı ve sonrasındaki Türkiye’de, Ortaçağ’ın tarıma dayalı toprak mülkiyeti ve toprağa dayalı egemenlik biçiminden ve onun kültürel öğelerinden giderek ayrılan bir değişim geçirerek, kapitalizm içinde sanayileşmeye doğru bir evrim göstermişlerdir.

Ortaçağ’ın “iyi hayat” veya yaşanmaya değer olarak kabul ettiği hayat biçimini Ülgener, “madde alemine karşı ferdin vicdanına daima geniş mesafeleri şart koşan, kendi içine kapalı, sakin, kanaatkar bir yaşayış tarzı, madde dışı dini değerlere bağlanmak ihtiyacı ve fertle maddi eşya arasında kolay kolay aşılamayan ve aşılması da caiz olmayan bir temas boşluğu” olarak tanımlamaktadır (Ülgener, 1981:66). Dolayısı ile, yarını planlamayı hayal dahi edemeyen bir düşünce, bugünü kanaat ve şükrederek yaşamak, atıl ve durağan bir hayatı idame ettirmekten ibaret bir dünya görüşü, kendi iç dünyasına çekilip en yakın çevrede huzur aramak, istikrarlı, hatta durağan, mistik, din tarafından kutsanmış mükemmel bir ilahi ahenk içinde yaşantı sürdürmek, Ortaçağ ahlâkının ve yaşam tarzının en belirgin yönlerini oluşturuyordu.

Bu tür bir sosyal yaşam tarzına sahip ve 18. yüzyılın ortalarına kadar hâkim olan tarım toplumunda, ekonomik olarak, dünyada yapılan tarım ve imalat, kullanılan yöntemler, araç ve gereçler bakımından belki üçbin yıl öncesindeki tarım ve üretim faaliyetlerinden önemli derecede farklılıklar göstermiyordu. Örneğin, Avrupalı köylü tarlasını karasabanla sürüyor, ekinini orakla biçip, harman döveni ile ayıklıyordu. Evinde kumaşını dokuduğu tezgah, üçbin yıl önce kullandığı dokuma tezgahından pek farklı değildi. Dolayısı ile 18. yüzyıla kadar geçen bu süre boyunca dokuma tezgahında gerçekleştirilen tek yenilik 14. ve 15. yüzyıllarda öreke ve iğ yerine çıkrığın kullanılmaya başlanması olmuştur. Bu dönemde, tarım ve imalat kadar, ulaşım ve haberleşme de ilkelliğini koruyordu. At arabasından daha süratli ve kapasiteli bir kara nakil aracının olmaması ticareti sınırlıyor, tarım ve imalatı küçük üniteler içinde döndürüyordu. Bu nedenlerle, asırlar boyunca ticari işletme birimleri küçük veya orta boy çiftlikler veya atölyelerden oluşmuştu. Çalışanlar da çoğu kez aynı ailenin, bazen de aynı zanaat loncasının fertleri idi. Dolayısı ile, ticari işletmede çok sayıda insanın müşterek bir hedef doğrultusunda yönetilmesini konu alan bir yönetim bilgi ve sistemine ihtiyaç duyulmamıştı (Kozlu, 1986:3).

Buna bağlı olarak bireyin de ekonomik hayata ilişkin değer ve tutumları, kadercilik, kanaatkarlık, tanımadıklarına karşı güvensizlik, teşebbüs ve kar artırımı yerine lonca normları ile sınırlanmış üretim faaliyeti ve miktarı, sınırlı rekabet, zamanlama ve planlama endişesinden uzak bir basit üretim biçimine yönelmesiyle bezenmiş bulunmaktaydı (TÜSİAD, 1991:4-5).

- **Sanayi toplumunda sosyo-ekonomik değer ve tutumlar;** 18. yüzyılın

yarısından itibaren bir seri teknolojik yeniliklerin üretim alanında kullanılmasına başlanmıştır. Modern makine ve teçhizatın kullanıldığı bu süreçte, üretim kapasitesi eskisiyle karşılaştırılamayacak oranlarda artmıştır. Toplumun sosyal yaşantısını da önemli ölçüde değiştiren ve insanlık tarihinin geçirdiği en önemli değişim ve dönüşüm süreci olan bu dönem, sanayi devriminin başlangıcıdır. Sanayi devrimi, bir seri teknolojik yeniliğin üretim alanında kullanılmasının ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanlara yansımaları kapsayan bir süreç olarak gerçekteşmiştir. Bununla birlikte, James Watt'ın 1765'te buhar makinesini bulması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması, teknolojik açıdan; Adam Smith'in 1776'daki "Milletlerin Serveti" adlı eseri, ekonomi bilimi açısından; 1789 Fransız Devrimi, politik gelişmeler açısından belirleyici dönüm noktaları olmuş ve dünya toplumları için de örnek alınıp kullanılabilir tercihler haline gelmiştir. Böylece sanayi devrimi, İngiltere'de başlayan teknolojik-ekonomik devrimle, Fransa'da gerçekteşen politik devrimin ortak ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle, sanayi devrimi, bir ayağı teknolojik-ekonomik temele, diğer ayağı politik-ideolojik temele dayalı çifte devrim sonucunda tüm sosyal ve kültürel yapıyı sararak ve yeniden şekillendirerek gerçekteşmiştir. Bu çerçevede, sanayileşme kavramının, dinamik bir bakış açısıyla ele alındığında, sadece ekonomik bir olguyu değil, aynı zamanda çok çeşitli sosyal, siyasal, kurumsal ve kültürel nitelikler de taşıyan karmaşık bir süreci tanımladığı söylenebilir (Öztürk, 1996:40).

Dolayısı ile, yukarıdaki gelişmelerle ekonominin tarıma dayalı olmaktan çıkarak sanayi üretiminin büyük ağırlık kazandığı bir yapıya sahip olmaya başlaması ile birlikte insanların çalışmaktan ve çalışma hayatından beklentileri, iş hayatının düzenleniş biçimi ve kuralları, toplumsal yaşantı biçimi ve "arzulanan" toplumsal yaşantı normları, maddeye karşı tutumlar ve toplumsal değerlerde de değişiklikler başgöstermiştir. Ekonomik hayatın bu değişen değer

ve normları, sanayi toplumunda yeni ahlâk ve zihniyetlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Ortaçağ ekonomik ve toplumsal ahlâkı, sanayi toplumundan hemen kopmamakla birlikte, değişen koşullar da artık yeni değerlere inanan, beklenti ve tutumları Ortaçağ iktisat ve sosyal ahlâkından bir hayli farklı olan insanlara gerek duymuştur.

Buna bağlı olarak, sanayi toplumunda, Ortaçağ'ın az çalışmak, kanaat etmek, meslek arkadaşlarıyla dayanışma içinde olmak, lonca dengelerini bozmamak, yenilik ve değişiklikten kaçınmak gibi tutum ve değerleri yerine, müteşebbislik, sahip olduğu ile yetinmemek ve daha fazla kazanç ve maddi tatmin içeren bir hayat standartına ulaşmaya çabalamak, kişisel çaba ve hırsla değer vermek, rekabet, akılcı hesaplama dayalı, ileriye planlayan ve kişisel olarak sivrilmeyi hedefleyen bir yaşantı biçimi ağırlık kazanmıştır. Teknolojik yenilikleri izlemek ve ona katkıda bulunmaya çalışmak, bilimsel bilgi peşinde koşmak ve onu hayata uygulayarak daha büyük kazanç temin etmek ön plana çıkmaya başlamıştır.

Sanayileşen toplumlarda akılcı düşünce egemen olmaya başlamış, inanç ve iman gibi dini konular ile teknoloji ve çalışma hayatını idare eden normlar birbirinden ayrılmış, bu da Ortaçağ ekonomik ahlâkındaki dinin kutsadığı sosyo-ekonomik hayat biçimi yerine, kapitalizmle sanayileşen toplumlarda teknoloji ve kişisel teşebbüsün teşvik edildiği bir hayat biçimini ön plana çıkartmıştır. Bu süreç, benzer sanayileşme süreci geçiren her toplum için halen geçerliliğini sürdürmeye devam etmekte, tarım ağırlıklı ekonomiden sanayileşmeye geçmeye çalışan ve “gelişmekte olan ülkeler” olarak tanımlanan bu toplumlarda benzer sosyo-ekonomik, politik-siyasi ve kültürel değişim kademelerini kapsamaktadır.

Inkeles ve Smith (1974), sanayileşmenin fabrikaya dayandığını, böylece çok sayıda insanın aynı çalışma mekanında, sistemli bir biçimde, resmi kurallar çerçevesinde çalıştıklarını vurgulamaktadırlar. Ayrıca bu çalışma türü, teknolojinin uygulamalarının teknik beceri ve yönetime dayalı otorite hiyerarşisi ile hayata geçirmektedir. Dolayısı ile, sanayi toplumunda insan, bu özellikte bir işyerinin gereklerini yerine getirecek biçimde ve onun faaliyetlerine katılmaya elverişli niteliklere sahip olan bir kimsedir. “Modern insan” adını verdikleri bu kişiyi Inkeles ve Smith aşağıdaki özelliklerle tanımlamaktadır (Inkeles ve Smith, 1974:18-19):

- yeni deneyimlere açık,
- toplumsal değişmeye yönelik,
- fikir oluşturan ve fikrini savunan,
- bilgi ve haber toplayan ve etrafında olanlardan haberdar olan,



- zamana değer veren ve ileriye dönük planlar yapan,
- çevresindeklere etkide bulunma yeteneğine sahip olduğuna inanma anlamında etkin,
- kaderciliğin yerini alan bir planlılığa inanan,
- dünyanın hesaba kitaba sığar olduğuna inanan,
- etrafındaki insanlar ve kurumların güvenilebilir olduğu duygusuna sahip olan,
- teknik beceriye değer veren,
- bilime dayalı eğitime değer veren,
- insan vakarına ve haysiyetine artan ölçüde değer veren,
- sanayide karar alma mantığını kavramış olan,
- evrensel kuralların toplumda herkese aynen uygulandığına inanan birey, modern insandır.

Sanayi toplumunun sonucunda bu tür bir insanın ortaya çıkmasına etki eden unsurlar halen tartışma konusudur. Ancak bu unsurlardan tarihsel, kurumsal ve teknolojik olanların yanında bireylerin tutumlarına ilişkin olan, temelde Kiliseye bir başkaldırı olarak ortaya çıkan ve ilk kez Alman sosyolog Max Weber tarafından sistemli olarak ortaya konan “Protestan İş Ahlâkı” sonucunda insanların büyük bir başarıma güdüsü ile hareket etmeleri sağlanarak modern kapitalizmin gelişmesine aracı olmaları önem taşımaktadır. “Protestan Ahlâkı ve Kapitalizmin Ruhu” isimli ünlü kitabında Weber (1930), batıda sanayi devriminin başarılması ve kapitalizmin gelişmesi için katolikliğe karşı protestanlığın ortaya çıkması gerektiğini ve protestan ruhu ve ahlâki anlayışının kapitalizmin gelişip yaygınlaşmasında önemli rolü olduğunu izah etmiştir (aktaran Eröz, 1973:122). Protestan iş ahlâkının temelinde, tutumluluk, ferdiyetçilik ve bireyin hayatta mükemmeli aramak için sürekli çalışıp çabalaması yatmakta, bu da bireyde sözü edilen güçlü başarıma güdüsünü meydana getirmektedir. Bu güçlü başarıma güdüsü ise, çalışma ve iş kavramlarını, insan hayatının odak noktası haline getirerek farklı bireysel değerlere ve sonuçta farklı bir toplumsal yaşam biçimine yol açmaktadır. İş değerleriyle diğer dinler arasındaki benzer gelişmelere bakıldığında, çok çalışma, zamana saygı, para biriktirme gibi Japon iş değerlerinin Konfüçyüs öğretisinden, sosyoekonomik başarıya ulaşmalarında Amerikalı Yahudilerin ise Yahudi dininden etkilendikleri gözlenmiştir (Sagie ve diğ., 1996).

- **Sanayi ötesi toplumda sosyo-ekonomik değer ve tutumlar;** sanayi ötesi

toplum ise 1970'lerin son yıllarından itibaren Batı Avrupa, Kuzey Amerika, ve Japonya'daki gelişmeler çerçevesinde bu toplumlara toplumbilimciler tarafından verilmeye başlanan bir isimdir. Sanayi ötesi toplumda, gerek tarım, gerek sanayi üretiminin önemi azalarak geri plana itilmekte, bunların yerine hizmet kesimini oluşturan, ulaştırma, bankacılık, kitle iletişimi, basın, eğitim, politika gibi hizmete dayalı bir üretim türü ve onun pazarlanması ağırlık kazanmaktadır. Çalışan nüfusun büyük kısmı bu kesimde istihdam edilmeye başlarken, mavi yakalı işçilerin oranı, daha önce köylülerin oranında olduğu gibi azalmaktadır. Bunların yerine büyük çoğunluğu yüksek öğrenim görmüş, hatta yüksek lisans ve doktora derecesine sahip çalışan bir nüfusun oluşturduğu beyaz yakalılar çoğunluğunun emek piyasasına egemen olması keyfiyeti ortaya çıkmaktadır.

Sermaye birikiminin çok yüksek düzeylere ulaştığı sanayi ötesi toplumda, siyasal otorite bireyin yaşamını garanti altına alacak adımları atmış bulunmaktadır. Refah devleti anlayışı ile örgütlenen ekonomi, işsiz kalan bireyin asgari geçimini temin için gereken önlemleri almak, tüm bireylerin yetenekleri çerçevesinde elde edebilecekleri bilgi ve eğitim düzeyine ulaşmalarını sağlamak ve bireylerin etkin bir biçimde siyasal yaşama katılmaları için örgütlenmelerine kolaylık sağlayacak altyapıyı oluşturmak durumundadır (TÜSİAD, 1991:9).

**Tablo 2-Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş (Öztürk, 1996:40).**

<b>SANAYİ TOPLUMU</b>	<b>BİLGİ TOPLUMU</b>
Buhar Makinası	Bilgisayar Teknolojisi
Emek Yoğun Sanayi	Bilgi Yoğun Sanayi
Kitle Üretimi	Esnek Uzmanlaşma
Planlı Ekonomi	Sosyal Piyasa Ekonomisi
Ulusal Ağırlıklı Ekonomi	Dünya Ekonomisi
Kar Maksimizasyonu	Pazar Maksimizasyonu
Mahalli İşletme	Küresel İşletme
Merkezi Yönetim	Yerel Yönetim
İktisadi Büyüme Düşüncesi	Çevre Bilinci
Kanaatkar Toplum	Tüketici Toplum
ABD-SSCB Bloklaşması	Uzakdoğu, AB ve NAFTA Blokları

Dolayısı ile sanayi toplumu ile insanlığın yaşadığı yenilenme, değişim ve dönüşüm süreci, şimdilerde “bilgi toplumu”na dönüşümle yaşanmaktadır. Bilgi devrimi, insanlığın

önünde hızla gelişen yeni bir çağ açmaktadır. Sanayileşme sürecini tamamlayarak bilgi çağına geçişte meydana gelen bu değişikliklerin toplumlara yansıma şekli Tablo 2’de verilmiştir (Öztürk, 1996:40).

Yukarıdaki tablodan da izlenebileceği gibi, teknolojiye, ekonomide, hukuki şartlar ile toplumsal yapıda meydana gelen devrim niteliğindeki bu gelişmelerden, değişen çevre koşullarından en fazla etkilenen kesim de işletmeler olmuştur. Bu koşullarda, işletmeler açısından hayatta kalabilmenin özellikle yenilik yapmaya ve çevre değişikliklerine uyum sağlamaya bağlı olduğu bu hızlı çağda, sözkonusu çevresel dinamik faktörlerin en iyi şekilde izlenmesi, incelenip yönetilmesi temel bir etken olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır.

*“1975-1989 arasındaki onbeş yılda ekonomi alanında meydana gelen belli başlı olayları mevcut hiçbir ekonomi kuramı açıklayamaz.” (Drucker, 1993:159)*

Özellikle şimdi 21.yüzyılın globalleşme hareketleri, işletmeleri ulusal boyuttan uluslar arası boyuta taşıırken, dünyanın her yerindeki firmalar yeni pazarlarda mücadeleye girmekte ve diğer firmalarla ortaklıklar kurmaktadır. Buradaki temel amaç, global iş ortamında daha etkili rekabet edebilmek ve rekabet gücünü artırmaktır. Ancak uluslar arası işletmeler yoğun olarak uluslar arası pazarlarda faaliyetlerini sürdürmelerine karşın, performans açısından ciddi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar, uluslar arası işletmelerin performansını etkileyen temel sorunların başında kültürlerarası farklılıkların geldiğini ortaya koymuştur. Dolayısı ile, çok uluslu şirketlerin her geçen gün karışık ve dinamik hale gelen global ekonomide, rekabet etme yeteneklerinin en kritik parçası, uluslar arası kültürel farklılıkların yönetimidir (Ehtiyar, 2003:67).

Bu durum, gün geçtikçe daha karmaşıklaşan ve dinamik bir hale gelen iş ortamında yöneticilerin rolünü de değiştirmekte, özellikle uluslar arası yönetim faaliyetlerinde toplum kültürünün yönetim anlayışı ve yöneticiler üzerindeki etkisini daha da artırmaktadır.

Buna bağlı olarak, “karşılaştırmalı yönetim ya da kültürlerarası örgütsel çalışma, makro düzeyde örgüt yapılarının, mikro düzeyde de çalışanların işleri ile ilgili tutum, değer ve davranışlarının ülkeler ya da kültürler arasında bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek ve bu farklılıklara sebep olan kültürel değerleri tanımlamak amacıyla olan ve gün geçtikçe de önem kazanan bir alandır. Örgüt çalışmalarında 1970’li yılların ortalarından itibaren kültürün

rolünü azımsamak suretiyle örgüt yapılaşmalarında görev ortamı, teknoloji, ölçek, bağımlılık gibi faktörlerin belirleyici olduğunu savunan Durumsal Yaklaşım egemen hale gelmiştir. Özellikle Hickson ve diğerleri (1974) tarafından geliştirilen bu kültürden bağımsız yaklaşım, örgütsel yapıyı etkileyen değişkenlerle örgüt yapısı arasındaki ilişkilerin ülkeden ülkeye değişmediğini savunmuştur. Başka bir deyişle, Hickson'a göre, birçok çalışanı olan büyük bir örgüt, ister Asya'da, ister Avrupa'da, ister Kuzey Amerika'da olsun, etkinliğini uzmanlaşma ve bu uzmanlığı kontrol ve koordine etmeyi artırmak koşuluyla iyileştirir. Oysa, buna karşılık yapılmış olan birçok çalışma da (örneğin, Moore, 1974; Ouchi, 1981; Maurice ve diğerleri, 1980; Hofstede, 1980; Sorge ve Warner, 1981; Budde ve diğerleri, 1982; Smith ve diğerleri, 1989; McGrath ve diğerleri, 1992; Ferrari, 1974; Negandhi, 1974, 1975; Smith, 1984), bu görüşün aksine, değişik ülkelerdeki örgütlerin yapılaşmalarında, çalışanlarının tutum ve değerlerinde ve yönetim sistemlerinde kültürel farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur” (aktaran, Wasti, 1994:450).

Zira, yönetim ve örgüt kuram, ilke ve süreçleri, birçok ülke için temel benzerlikler göstermesine karşın, uygulamalarda farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar, her ülkenin, sosyo-kültürel yapısına bağlı tutum ve davranışları, çevresel koşulları, kişisel özellikleri gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Değerler, bir toplumun sosyo-kültürel yapısını ve davranışlarını biçimlendirme üzerindeki etkileri nedeniyle, kültürlerarası yönetim uygulamalarındaki farklılıkların ortaya çıkarılması için yapılan araştırmalarda en önemli kültür unsuru olmuştur. Yönetim ve örgütlenme uygulamalarındaki kültürlerarası farklılıkların saptanabilmesi amacıyla yapılan araştırmalarda giderek artmaktadır.

Bu araştırmalara bağlı olarak, kısa bir süre öncesine kadar ortaya atılmış diğer bir görüş, Amerikan yönetim kuramlarının, batıda geçerli olan “iyi yönetici” kavramının diğer kültürler için de uygun olacağını savunmaktaydı. Ancak bu kuramlar geliştirilirken, Amerikan toplumunun değer yargılarının, inançlarının, aile yapısının vb. bu toplumdaki örgüt ve yapılarına da yansması kaçınılmazdır. Bu durum ise, artık bilim adamlarınca (örneğin Hofstede, 1980; Schein, 1984; Sargut, 1994) dünyanın her yerinde uygulanabilecek geçerli bir yönetim kuramının geliştirilemeyeceğinin temel bir nedeni olarak gösterilmektedir.

Dolayısı ile, 1950'lerden itibaren yönetim kuramlarında geçerli olan “yönetimsel olguların evrenselliğine” ilişkin bu yaklaşımlar, 1970'li yıllarda karşılaştırmalı yönetim alanındaki çalışmalara bağlı olarak geçerliliğini büyük ölçüde yitirmiş ve son yıllarda artan

kültürlerarası araştırmaların bir sonucu olarak, kültürel değerlerin yanında yönetici davranışlarının da toplumlar arasında farklılık gösterebilecekleri ortaya çıkmıştır. Çeşitli toplumların sahip oldukları kültürlere bağlı olarak gözlemlenen mevcut ve ideal yönetici değer ve davranışlarında da belirgin farklılıklar olduğu dikkati çekmiştir (Paşa, 2000:225). Çünkü toplumsal değerler, farklı çevresel faktörlerle (ekonomik, coğrafik, demografik, tarihsel, teknolojik) oluşmakta ve bu değerler işletmelerin yapısı ve işleyişi üzerinde etkili olmaktadır.

Dolayısı ile “yönetim tarzı ve organizasyon biçimi, toplumun bir parçası olup, bütünüyle ait olduğu toplumun anlayışını yansıtmaktadır. Her milletin kültürü ve değerler sistemi farklı diye, başarı ve etkinliğin tamamen kültürle ilişkili olduğunu söylemek doğru olmayabilir; ancak, her kültür ve değerler sistemi, kendi insanı için diğerlerinden daha uygun ve huzurlu bir ortam sağlayarak başarılı olmak için sağlam bir zemin oluşturabilecektir. Dolayısı ile, Peter Drucker’ın da belirttiği gibi, her toplumun bütün işlerinde olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinde de kendi kültürüne ve özüne has bir model vardır ve bunun geliştirilmesi hem işletmeler, hem o toplumun kalkınması için hayati önem taşır” (aktaran, Öztürk, 1997:88).

Diğer yandan, çokuluslu yönetim faaliyetleri sözkonusu olduğunda, bu yönetim tarzı çeşitli kültürlerin bileşimini gerektirir ve katılanlardan yeni uyarlamalar bekler. Özellikle gelişmekte olan bir ülkeye ileri düzeyde bir örgütsel sistem yerleştirmek için gelen yönetici ve teknisyenler, önderlik tarzlarını, iletişim modellerini ve diğer uygulamalarını ev sahibi ülkenin kültürüne göre uyarlamak zorundadırlar. İş görenler, bazı durumlarda örgüt merkezinin bulunduğu ana ülkenin elemanlarından olabileceği gibi, bir başka üçüncü ülkenin elemanlarından da olabilir. Ancak her iki durumda da, bu kişilerin rolleri, örgüte ve buldukları ülkenin vatandaşlarına yararlı olabilmek ve yüksek üretkenliğe ulaşmak amacıyla, kültürlerin kaynaşmasını sağlamak olacaktır (Davis, K., 1988:485).

Global dünya farklı kültürleri biraraya getirirken, farklı kültürel özellikler taşıyan işgücünü ortak değerler etrafında birleştirerek çok kültürlülüğü bir avantaj haline getirmek, böyle bir ortamda işletme etkinliğini sağlamanın temel unsurlarından biri olmuştur. 90’lı yıllarda, globalleşme eğiliminin de hızlanmasıyla, kültürlerarası koalisyon ihtiyacı, işletme yönetimlerinin çözmesi gereken başlıca konulardan biri haline gelmiştir. Kültürlerarası koalisyon ihtiyacı da beraberinde yöneticiler üzerinde diğer ülkelerin kültürlerini öğrenme yönünde baskıları da gündeme getirmiştir. Çünkü yönetsel başarının temelinde, değişime

çabuk uyum sağlamak, farklı kültürlerden insanları etkilemek ve işletmede ortak bir değer sistemi oluşturmak yatmaktadır. Başarılı yöneticilerin global ortam içinde, her bir ulusal pazardaki farklılıkları dikkate alarak yerel davranışlar geliştirmesi gerekmektedir (Ehtiyar, 2003:67).

Zira kültürel farklılıkların kavranamadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlerle yansıtarak egemen kılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Dar görüşlülük diye tanımlanan bu yaklaşım, kişinin içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden yola çıkarak başka kültürleri anlamaya çalışmasına ya da yargılamasına neden olmaktadır. Bu tür yaklaşımlar ise, sağlıklı ilişkilerin oluşmasına ve iletişim kopukluklarına yola açmaktadır. Dolayısı ile çok kültürlülüğü veya diğer bir ifadeyle farklı kültürel ortamları kavrayabilme, 21.yüzyılın en önemli gündem maddelerinden birini oluşturmaktadır. Kültürün öngördüğü değerler yönlendirildiğine göre, kültürel değerlerdeki küçük farklılıklar bile, tavır ve davranışlara büyüyerek yansımaktadır. Oysa kültürel yönlendirmeler gözlemlendiğinde, farklılıkların hiç de küçük olmadığı, tam tersine temel farklılıkların bu değerlerden kaynaklandığı görülmektedir (Sargut, 1994:9).

Adler, kültürel farklılıkların oluşturacağı etkilerin yönetimine bakış açısı olan “kültürel sinerji”nin, birey olarak organizasyon üyelerinin kültürel kalıpları üzerine kurulmuş fakat bununla sınırlı kalmayan kurumsal politikalar, stratejiler, yapılar ve deneyimleri içine alması gerektiğini ileri sürmüştür (Adler, 1980:172).

Yönetimde kültürlerarası etkileşim hakkında kabul görmüş temel bazı görüşlerdeki farklılıklar, kültürel sinerji kavramının temellerini oluşturur. Bunlardan birincisi, her ne kadar özellikle ABD’nde ortak kabul gören görüş “kültürel eritme kabı” (melting pot) mitine dayanan homojenlik, yani tüm insanların özde aynı olduğu görüşü olsa da, kültürel sinerjinin kabul ettiği “kültürel mozaik” yani heterojenliktir. Örneğin, bu konuda Greenberg ve diğerleri, Kanada toplumunu ve firmalarını Kanada mozaiki (Canadian mosaic) olarak tanımlayarak Amerika’nın kültürel eritme yaklaşımına karşıt görüş olarak ileri sürmüşlerdir (Greenberg ve diğ., 2000:35). Kültürel sinerji görüşü, tüm insanların aynı olmadığını, yani toplum içinde farklı kültürel grupların bulunduğunu ve her birinin kendi farklılıklarını muhafaza ettiğini kabul eder. Homojen toplum yerine, farklı kültürlerden oluşan toplum görüşü, sinerji kavramının temelini oluşturur. İkincisi, ne kadar genel kabul insanlar arasındaki benzerliklerin en önemli nokta olduğu yönüyle de, sinerji kavramı benzerliklerin ve farklılıkların eşit

öneme sahip olduğunu kabul eder (Adler, 1983:481-499). Üçüncü genel kanı, “tek yöntem bizim yaşama ve çalışma yöntemimizdir” (paracolum) şeklinde olsa da, kültürel sinerji, amaca ulaşmak için birçok eşdeğer yöntem olduğunu ve hiçbir kültürün yönteminin temelde daha iyi olmadığını kabul eder. Sonucu görüş ise, insanların çoğu, “bir dereceye kadar kendi yaşama ve çalışma yöntemlerinin en iyi olduğunu düşünse de” (aşırı milliyetçi/benmerkezli; ethnocentric), sinerji görüşünün kabulü, etnik kültürlerin üzerine çıkarak, farklılıklardan yeni ve daha etkin bir yönetim anlayışı oluşturmaya yöneliktir (Adler, 1991:106-107) (bu görüşlerin ayrıntısı için bkz. Ekler-Tablo 3).

Özetle kültürel sinerji;

-dinamik bir süreci ifade eder,

-genelde iki veya daha fazla sayıda karşıt görüşü içerir,

-duyarlılık ve empatiyi (olaylara başkasının gözüne bakabilme) ön planda tutar,

-başkalarının görüşlerinin de değerlendirilmesini gerektirir,

-öğrenme ve adaptasyonu içerir,

-birlikte hareket etme ve çalışma anlamındadır,

-birleşme ve etkili çözüm oluşturmak demektir,

-gerçek sinerji bozulmaz ve mutlaka dikkate alınmalıdır,

-genellikle iki ayrı kültürün ortak çıkarlar doğrultusunda bir araya gelerek, tek bir amaç oluşturmaya imkân sağlar (Harris ve Moran, 1987:93-96) (Antropolog Ruth Benedict’in araştırmasına dayanarak psikolog Abraham Maslow tarafından üzerinde çalışılan “yüksek sinerjili” (high-synergy society) ve “düşük sinerjili” (low-synergy society) toplumların karşılaştırmasına ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. Ekler-Tablo 4).

Çok kültürlü yönetimin hedeflediği sinerji, çok kültürlülüğün uygun bileşenlerini bir araya getirerek nasıl pozitif sistemlere dönüştürülebileceğine dair Avrupa Birliği çerçevesinde çok anlatılan anonim bir hikaye ile ifade edilebilir (Düren, 1999:22):

*“Cennet, polisin İngiliz, aşçının Fransız, tamircinin Alman, sevgilinin İtalyan ve organizatörün İsviçreli olduğu yerdir. Buna karşılık cehennem, polisin Alman, aşçının İngiliz, tamircinin Fransız, sevgilinin İsviçreli ve organizatörün İtalyan olduğu ortamdır.” (Jean Simonet, Pratiques Du Management en Europe, Gérer Les Différences au Quotidien, Les Ed. D’organisation, Paris, 1992:203’ten aktaran; Düren, 1999:22)*

Dolayısı ile kültürel sinerji, kültürel çeşitliliğin etkilerinin yönetimine bir bakış açıdır. Sinerjik çözümler, çalışanların ve müşterilerin bireysel olarak etnik kültürlerinin üstüne çıkarak, yeni yönetim ve organizasyon biçimleri oluştururlar. Yani farklı kültürel etkiler ile birlikte yeni bir model oluşmakta, bu model kendi farklı özelliklerini tamamen o kültür içinde adapte edip eritmek yerine, korumaya yönelmektedir. Kültürel farklılıklar eğer dikkatli yönetilirse, kültürel model değişir ve birçok kültürlü modelden sinerjik kazançlar elde edilmiş olur (Roper ve Brookes, 1997:137).

Kültürel farklılıkların yönetiminden kasıt, farklı ulus ve ortamlardan gelen insanların birlikte rahatça çalışabilecekleri bir ortak kültür oluşturmaktır. “John Kotter’e göre bu ortak kültür, “insanın doğasına başvurularak” başarılabilir, çünkü herkes aynı DNA’yı taşımaktadır; ulusal kültürler haliyle birbirlerinden önemli şekillerde farklılıklar göstermekte, ancak aynı zamanda, herkesin paylaştığı insani değerler de vardır. Ulusal açıdan çok farklı insan gruplarını bir araya getirmek için, bu ortak insani unsurlara başvurmak gerekmektedir. Örneğin, farklı kültürlerden gelen çalışanlardan oluşan küresel firmalarda, kültürlerüstü değerlerin vurgulanması, Coca Cola, IBM, Sony, General Motors ve McDonald’s gibi pek çok dünya devinin uygulamalarındandır. Bu firmalar, sistematik olarak yöneticilerini, birbirleriyle yakın ilişkide tutmak amacıyla biraraya getirmekte veya, rotasyon yöntemiyle ülkeden ülkeye dolaştırmaktadır. Böylece kültürler üstü nitelik kazanan yöneticiler, uyumlaştırma fonksiyonu ile sağlamlık kazanmakta ve farklılıklardan kaynaklanan sorunlar minimize edilmektedir. Dolayısı ile çok kültürlü yönetimde, evrensel insani değerlerin birleştirici rolü çok büyüktür” (aktaran, Düren, 1999:23).

Ulusal kültür ile başka ülkelerde ya da farklı kültürlerel ortamlarda (yerel ülke kültürlerinde) faaliyet gösteren şirket yönetimi arasındaki ilişkiler üzerinde yapılan araştırmalar, bu alanda genellikle üç farklı görüşün ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bunlardan ilki, çokuluslu şirket yönetimlerinde, hangi ülkede faaliyet gösterdiklerine bakılmaksızın, ulusal kültürlerin (çokuluslu şirket merkezlerinin bulunduğu ve genellikle şirket sahiplerinin vatandaşı oldukları ülke kültürlerinin) etkili olduğunu öngören “**ayrışma**” (**divergence**); ikincisi, çokuluslu şirketlerin yönetiminde giderek endüstrileşmiş ülkelerin değerlerini benimseyen yerel ülke kültürünün (faaliyet gösterilen ülke kültürlerinin) hâkim olduğunu benimseyen “**benzeşme**” (**convergence**); ve son olarak, karşılıklı etkileşim sonucu ortak bir değerler sisteminin oluştuğunu ve çokuluslu şirketlerin evrensel denilebilecek ulusal kültür ile



yerel kültürlerin birleşimini öngören “**karma değerler**” (**crossvergence**) yaklaşımlardır (ayrıntılı bilgi için bkz. Ralston ve diğ., 1997, 1995, 1993; Kelley ve diğ., 1987; Ronen, 1986).

Ayrışma (divergence) görüşünü benimseyenlere göre, yönetsel değer ve davranışlar, endüstrileşmenin değil, ulusal kültürün etkisinde şekillenir. Ne bir ülkenin ekonomik ideolojisi, ne de endüstrileşme süreci, yöneticilerin ulusal kültürün etkisinde şekillenmiş olan değerlerinin değişmesine yol açabilir (Neghandi, 1975; Lubatkin, Ndiaye ve Vangroff, 1997; Ralston, Holt, Terpstra ve Kai-Cheng, 1997; Ralston, Nguyen ve Napier, 1999). Avrupa ve Uzakdoğu’da faaliyet gösteren çokuluslu şirketler üzerinde yapılan bir araştırmada, işletmedeki bireylerin sahip olduğu değerler sisteminin, içinde bulunulan ülkenin milli kültür ve değerler sistemi ile uyumlu (congruent) olduğu durumlarda şirketlerin mali başarılarının daha yüksek olduğu ortaya konmaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre, uluslar arası şirketlerin başarılı olabilmek için yönetim uygulamalarını, faaliyette buldukları ülke kültürüne uyarlamak zorunda oldukları sonucu çıkmıştır. Dolayısı ile, milli kültür ile yerel ülke kültürü arasındaki fark arttıkça, yöneticilerin yeni kültürel ortama uyum sağlamak için daha çok çaba harcamak zorunda kaldıkları görülmektedir. (Dicle ve diğ., 2001; Ralston ve diğ., 1997, 1995, 1993; Kozan, 1993; Ronen, 1986).

Öte yandan benzeşme (convergence) görüşü tarftarları, tüm ülkelerin ve çokuluslu şirketlerin zamanla gelişmiş ve endüstrileşmelerini tamamlamış ülkelerin kültür ve değer sistemlerini benimseyeceklerini, bunun doğal bir gelişme olduğunu vurgulamaktadırlar (Neghandi, 1985; Lubatkin ve diğ., 1997). Yöneticilerin işe ilişkin değer ve davranışları da endüstrileşmeye paralel olarak değişmekte ve serbest piyasa ekonomisine uyumlu hale gelmektedir. Başka bir deyişle, endüstrileşen ülkeler, genellikle Batılı kapitalist ülkeler olduklarına göre, endüstrileşme zamanla bütün değerlerin bu ülkelerin kültürel değerleriyle benzeşmelerine yol açacaktır. Bu değişim sürecinde itici güç, iş dünyasında geçerliliği geniş ölçüde kabul görmüş ve şirketin başarılarında büyük rol oynamış Batılı yönetim teknikleri, yönetim davranışları ve işletme sistemleri olmaktadır. Global şirketlerin bu değerleri ve değer sistemlerini benimsemiş yöneticileri ise değişim ajanları rolünü oynamaktadırlar. Bu değişim, büyük ihtimalle, sonuçta bireysel değerlerin de benimsenmesi anlamına gelecektir (Ralston ve diğ., 1997).

Ralston ve araştırma arkadaşları (1993, 1997) uluslar arası alanda görülen gelişmelerin gerçekte ayrışma ve benzeşme değil, ulusal kültür ile ekonomik ideoloji arasında karşılıklı

dinamik bir etkileşim olduğunu ileri sürmektedirler. Bu karşılıklı etkileşim (crossvergence), her ikisinden de değerlerin aynı potada yer aldığı bir ortak kültürün ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu tür yönetsel değer ve davranışların bu yolla ortaya çıkmaları ve bütünleşmeleri uzun zaman almakta ve özel bir çabayı gerektirmektedir (Ralston, 1993, 1997).

Bu ortak değerleri başarıyla sinerjik faydaya dönüştüren ilk ülkelerden biri Japonya olmuştur. 1980'li yılların başında yönetimler, farklı kültürlerin potansiyel faydalarını organizasyona yansıtma için, bunları koordineli şekilde birleştirmeye başlamıştır. Bu dönemde, birçok Amerikan ve Batı Avrupalı şirket, Toplam Kalite Anlayışı çerçevesinde Japon yönetim ve organizasyon tekniklerini, kendi bünyelerine uyarlamaya çalışmışlardır. Bu konuyla ilgili en tanınmış yaklaşım, William Ouchi'nin "Z Teorisi"dir. Z teorisi, Japon ve Amerikan şirketlerinin farklı kültür ve yönetim yaklaşımlarının, birlikte çalışmaktan doğan evliliği, yani bir sentezidir. Ouchi'ye göre, insanlar, aynı koşullar altında benzer tepkiler göstermekte, fakat her kültür, kendi insanları için, bir başka kültürden farklı koşullar oluşturmaktadır (Ouchi, 1987:17). Bu saptamadan hareketle Ouchi, Japon ve Amerikan yönetim tarzlarını inceleyerek karşılaştırmayı hedeflemiştir. Araştırmalarda, her iki yaklaşımın büyük farklılıklar taşıdığı vurgulanmış, ancak, Amerika'da faaliyet gösteren Japon firmalarının, ne tam Japon, ne de tam Amerikan tarzı olmayan, üçüncü tip bir yönetsel yaklaşımla başarılı oldukları ortaya çıkmıştır.

Amerika'daki Japon firmaları, kendi ülkelerinde geliştirilen tarzı taklit etmek yerine, yönetsel yaklaşımlarını, Amerika'nın ihtiyaçlarına uyacak biçimde değiştirmekteydiler, ancak yine de, Amerikan şirketlerinden ayrılacak kadar Japon tarzını sürdürüyorlar ve böylelikle başarılı oluyorlardı (Ouchi, 1987:18). Ouchi bu şirketlere "Z şirketleri" adını vermiştir. Z şirketlerini farklı kılan, değişik kültürlerden çalışanları ve yöneticileri biraraya getirmelerine rağmen, bu şirketlerin bünyelerinde, herkes tarafından benimsenen ortak değerlerden bir birlik, beraberlik felsefesi geliştirmiş olmalarıdır. Z kültürü olarak tanımlanan bu yaklaşımda, bütün çalışanlar ve yöneticiler aynı dili konuşmalarına rağmen, temel değerlerde uyumun sağlandığı ortak bir ifade biçimine sahiptirler (Ouchi, 1987:190).

Bu noktada, Japonya örneğinde olduğu gibi, ülkelerin kültür olarak birbirlerinden nasıl ayrıldığı ve bu farklılıkların nasıl açıklandığına ilişkin çalışmalara göz atmakta fayda vardır. Böylelikle farklı milli kültürlerin anlaşılıp tanınması, yukarıda sözü edilen kültürel sinerjinin sağlanmasına ve ortak değerler etrafında birleşmesine yardımcı olacaktır.

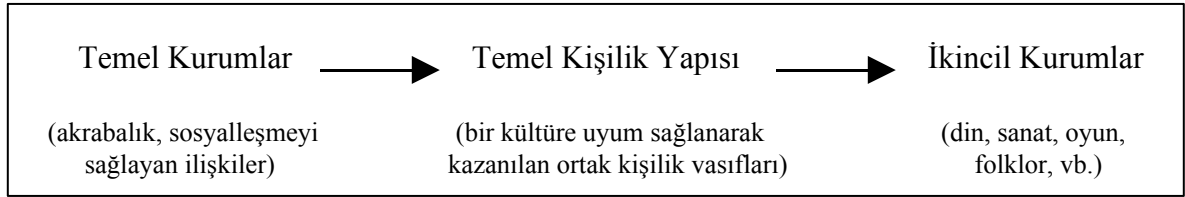
## 1-Milli Kültür Kavramı

Herkes bilir ki, İngilizler “vakur”, Fransızlar “heyecanlı”, İspanyollar “gururlu”, Almanlar “alışkan”dır, vs. ulusları bilimdişi ve edebi tanımlama geleneği M.. Çok eski çağlardan bugüne kadar gelir. Popüler varsayıma göre, belirli bir ulusun vatandaşlarının diğer uluslardan ayrı özellikleri vardır. Birçok kalıp yargı gibi, ulusal karakterler üzerine olan bu popüler mutabakatı çürütmek veya doğrulamak zordur. Bununla beraber, kalıp yargıların önemli sosyal işlevleri de vardır: Çoğu kez bazı davranış tarzlarını (kölelik, ayrımcılık, smrme gibi) haklı çıkarmakta kullanılırlar (Bock, 2001:151).

Kapalı kutu olarak nitelendirilen insanın, duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla bugüne kadar yapılan araştırmaların bulgularını bütün insanlar için genellemek tabii ki mümkün değildir. Ancak homojen özellik taşıyan sosyal toplulukların (grupların) yeleri olan insanların “ortak payda” durumundaki özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmak akla en yatkın hareket tarzıdır. İşte kültür, bireyleri anlamada en önemli faktörlerden birini teşkil etmektedir. Çünkü bir toplumun kültürü, o toplumu oluşturan tüm bireylerin ortak olarak paylaştıkları yaşam biçimi, duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplardan oluşur. Kültür ve bireyin kişiliği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda temel ağırlık kültüre verilmektedir. Çünkü, daha önce incelendiği üzere, kültür ve kişilik sürekli karşılıklı etkileşim halinde olan kavramlardır. İlkel ve modern kültürlerde yapılan çeşitli araştırmalar, kişiliğin biçimlenmesinde kültürün etkisinin geniş olduğunu göstermiştir (Zel, 2000:325).

“Gerçekten de 1930’ların sonunda Columbia niversitesi’ndeki bir dizi seminerde psikanalist Abram Kardiner, “temel kişilik yapısı” (bir kültüre uyum sağlayarak kazanılan ortak kişilik vasıfları) kavramını geliştirdi. Bu seminerlerde Kardiner, bira antropoloğun incelediği toplumlara ilişkin açıklamalarını psikanalitik açıdan yorumlamaktaydı. Kardiner’in kuramsal erevesi, temel bir kişilik yapısının herhangi bir kültürdeki insanları temsil ettiğine inanıyordu. Temel kişilik, kültürel kurumların, yani o toplumda yapılmakta olan Őeylerin yapılanma tarzlarının, bağlamı içinde mevcuttur. Kültürel kurumlar birincil ve ikincil olmak üzere iki kategoriye ayrılır; “**birincil kurumlar**”, akrabalık, ocuk bakımı, cinsellik ve yaşam-destek sistemini içerir. Bireyler, birincil kurumlara uyum göstererek kişiliklerini geliştirirler. Birincil yapılar, tüm toplumlarda benzeştiğinden birçok kişilik vasfı ortaktır. Bu

“paylaşılan vasıflar”, toplumun da temel kişilik yapısını oluşturur. İkincil kurumlar, bireylerin birincil olanlarla baş etmesi sırasında ortaya çıkar. Örneğin tanrıların imgeleri, çocukların ebeveynleriyle ilişkisi gibi bir birincil kurum üzerinde biçimlenmiş olabilir. “**İkincil kurumlar**” ise, din, ritüeller ve halk masallarını içerir. Şekil 11’de özetlendiği gibi Kardiner’in modelinde, psikolojik değişimler ile temel kurumlardaki değişimler birbirine bağlıdır. Bu görüşe göre, yaşam-destek sistemi gibi birincil kurumlardaki bir değişim, temel kişilik yapısını ve ikincil kurumları değiştirmektedir” (aktaran, Bock, 1994:9).



**Şekil 11: Kardiner’in Kişilik-Kültür Modeli (aktaran Bock, 1994:9)**

“Kardiner, Madagaskar’daki Batsileo ve Tanala kabilelerini farklı ekonomi tipine sahip iki kültür olarak birbirleriyle karşılaştırmıştır. Tanalalar bahçecidirler; Batsileolar ise, sulu pirinç tarımı yapan çiftçilerdir. Kardiner, belirli Batsileo ikincil kurumlarının, örneğin büyü ve ruh sarmanın, sulu tarımın gerekliliklerinden dolayı, onların temel kişilik yapısında ortaya çıkan kaygıların sonucu olduğunu öne sürmekteydi. Kardiner, ayrıca bir kültürde varolan kişilik tiplerindeki çeşitliliğin, kültürün toplumsal ve siyasal karmaşıklığı ile birlikte arttığını da kabul etmekte ve toplumsal tabakalaşma, özel mülkiyet, savaş ve devlet örgütlenmesi gibi konularla bağlantılı olduğunu ileri sürmekteydi. 1950’lerden beri kültür ve kişilik incelemelerine bağlı toplumsal kültür analizleri, temelde Kardiner’inkine benzer olarak, bir veya iki toplumdan çok, birkaç toplumdan elde edilen veriler kullanılması şeklinde karşılaştırmalı bir strateji izlemeye yönelmiştir” (aktaran, Kottak, 2002:504).

Diğer yandan, “kültürün en belirgin yönünü yansıtan değer yargıları, tutum ve davranışların değerlendirilmesinde kullanılan en önemli ölçütlerdir. Dolayısı ile milli kültür, çocukluktan başlayarak öğrenilen değerleri, inançları ve varsayımları kapsar; böylelikle bir insan topluluğunun diğerlerinden ayırt edilmesine imkân sağlar. Milli kültür, din, coğrafi yakınlık, tarih ve eğitim gibi faktörlerin etkisinde şekillenir; zira bu kültürel faktörler, bir

ülkeye özgü ve bir etnik grup içinde nesilden nesile aktarılan toplumsal normlar, değerler ve inançları ifade eder” (Dicle ve diğ., 2001:110).

“Ulusal karakter incelemelerinin, özellikle ABD’de II.Dünya Savaşı’ndan 1950’lerin başına kadar popüler olduğu görülmektedir. Bu tarihlerde, Benedict (1946), Gorer (1943) gibi birkaç antropolog, Japon kültür ve kişilik yapısını tanımlayarak Amerikan savaş gücüne yardım etmeye çalışmıştır” (aktaran, Kottak, 2002:501).

“Gerçekten de ABD’de yapılan ilk bilimsel ulusal karakter incelemelerinin II.Dünya Savaşı ile ilgili olduğu görülmektedir. Burada, düşmanların ve onların liderlerinin psikolojisini anlamanın, savaş hareketlerinin ve savaş sonrası politikaların planlanmasına yardım edebileceği düşünülmüştür. Aynı şekilde müttefiklerin, ileride düşman olabilecekleri varsayımıyla, psikolojik özelliklerinin bilinmesinin de yararlı olabileceği düşünülmüştür. Hatta, Amerikan ulusal karakterinin bilinmesi, stres altında mânevi gücü ve etkinliği artırma yollarını göstereceğinden, savaş gücüne yardım edebileceği de düşünülmüştür. Amerika’nın savaşa girmesinin ardından 1943’lerde, Ruth Benedict, Clyde Kluckhohn ve diğer pek çok antropolog araştırma ve planlamada yer almak üzere Washington’a gitmiş, ulusal karakter incelemesinin sorunları ve uzaktaki kültürler üzerine araştırma tekniklerinin geliştirilmesi ile ilgilenmişlerdir. Araştırmaya dahil olan bu kişiler kendi vatandaşlarının temsili bir örneklemini oluşturmamasına rağmen Margaret Mead (1953), bir toplumun herhangi bir üyesinin toplumdaki konumunun tayin edilmesi şartıyla ulusal karakter incelenmesine katkıda bulunulabileceğini iddia etmiştir. Uzaktaki kültürleri inceleme fikri bu dönemin en ilginç gelişmelerinden biridir” (aktaran, Bock, 2001:151-155).

Benedict’e göre (1959), her kültürün kendine özgü amaç ve motivasyonları bulunmaktadır ve kültürler kendi amaçlarına uygun davranış biçimlerini seçerler (Benedict, 1959). Nitekim II.Dünya Savaşı’nda Amerika’nın en zorlu düşmanı Japonya idi. Japon devleti ve askerlerinin davranışı ise birçok açıdan Amerikalıları hayrete düşürmüştür. O dönemde Japon askerlerinin davranışlarını anlamaya yönelik araştırmalar antropologların bir hayli vaktini almıştır. Bu çalışmalardan biri olan Japon halkının benlik ve sorumluluk kavramları, Ruth Benedict’in savaş dönemindeki incelemelerinin odak noktasını oluşturmuştur. Savaşın ardından Japonya’ya ilişkin araştırmalarını derlediği “Chrysanthemum and the Sword” (1946) (Krizantem ve Kılıç, 1994) adlı kitabında Benedict, duygusal bakıştan yoksun ve fanatik militarizm arasında yer alan Japon karakterinin çelişmesine odaklaşır. Benedict, bu karmaşık

karakteri anlamaya ilişkin tek çözümün Japon halkının başka kültürlerden farklı olarak sosyal sorumluluk ve yükümlülük anlayışından kaynaklandığını düşünmüştür (Benedict, 1946;1994). Dolayısı ile burada, Ruth Benedict'in tezine uygun olarak tamamiyle milli kültürün etkisi sözkonusudur.

Benzer olarak "Shweder (1991), farklı kültürlerdeki insanların duygusal işleyişinin ve dolayısı ile herbir kültürün duygusal yaşamının farklı olduğunu ileri sürmüştür" (aktaran, Bock, 2001:395).

"1933'te Katz ve Braly, Amerika'da Princeton Üniversitesi öğrencilerinin yabancı uluslar hakkındaki kalıplaşmış tutumlarını incelemişlerdir. 20 yıl sonra aynı üniversitede Gilbert (1951) aynı araştırmayı tekrarlamıştır, araştırma sonuçları 20 yıllık zaman içerisinde bu ülkelere ait kalıplaşmış tutumların değişmeden durağan kaldığına dikkat çekmektedir" (araştırmanın ayrıntıları için bkz: Kağıtçıbaşı, 1985:104-113).

McClelland, ulusal özelliklere ilişkin yaptığı çalışmasında ele aldığı, bağlantı değeriyle otorite değeri arasındaki ilişkiyi incelemiş, yüksek otorite değeri ve düşük bağlantı değeri gösteren ülkelerin (örneğin; 1925-1950 arasında Rusya, 1925 yılında Hitler'den hemen önce Almanya, Tojo'dan önce Japonya, Peron zamanında Arjantin ve Franco yönetiminde İspanya'dır) hemen hemen istisnasız diktatörlük veya totaliter rejimlerle idare edildiklerini ileri sürmüştür. Bunun yanısıra, ABD gibi, bir ülkede yüksek otorite değeri olmakla birlikte, eğer yüksek bağlantı değeri varsa, bireylerin, haklarını ve isteklerini hiçe sayan bir kontrole tamamen karşı çıkma gücüne sahip demokratik bir toplumu temsil ettiklerini savunmuştur (McClelland, 1974:179-180).

"Brian P. Farley, 1990'larda daha farklı bir boyutta bir Meksika köyünde yaptığı bir araştırmada toplum merkezci (sociocentric) bir toplulukta normlara uymanın doğasını incelemiştir. Birçok bilimci, benliğin doğasının, bireye ve gruba verilen öneme göre değiştiğini iddia ederek, benmerkezci (egocentric) ve toplum merkezci (sociocentric) toplumlar arasında ayırım yaparlar" (aktaran, Bock, 2001:418); diğer bir ifadeyle, bireycilik/toplulukçuluk (kollektivizm).

Bugüne dek çeşitli şekillerde tanımlanan bireycilik/toplulukçuluk 80'li yıllarda kültürlerarası psikolojide tartışma ve araştırmanın en fazla yoğunlaştığı konu olmuştur. "Aslında bireycilik/toplulukçuluk en azından Tonnie's'in (1957) Gesellschaft (tipik olarak modern ve endüstriyel kültürlerden oluşan daha karmaşık sosyal yapı ve düzen) ve

Gemeinschaft'ından beri (tipik olarak ilkel kültürleri ifade eden daha basit ve geleneksel sosyal yapı ve düzen) bilinen kavramlar olmakla beraber bunlara ilgi 1980'lerde yoğunlaşmıştır. Bu artan ilginin, kültürlerarası psikolojide evrensele ulaşma eğiliminden kaynaklandığı söylenebilir. Buna bağlı olarak, Triandis'in "sosyal davranışta kültürel farkın en önemli tek boyutu" (1985) şeklindeki tanımı da, bireycilik/toplulukçuluk boyutunu ön plana çıkartmıştır. Ayrıca, kültür düzeyinde, Hofstede'nin (1980,1983) elli ülkede gerçekleştirdiği karşılaştırmalı değerler çalışması, bireycilik/toplulukçuluğun kültürlerin farklılıklar gösterdiği dört boyuttan biri olduğunu ortaya çıkartmıştır. Yine bir doğu kültüründen (Çin) yola çıkılarak 22 ülkede yürütülen diğer bir çalışmada da toplulukçuluk başta olmak üzere Hofstede'nin faktörleriyle paralellikler bulunmuştur (The Chinese Culture Connection, 1987). Bu konunun artan öneminin son nedeni olarak ilk defa "Doğu"ya gösterilen ciddi ilgi sayılabilir. Japonya'nın hızlı yükselişinin ardından "Dört Kaplan"ın (Hong Kong, Kore, Taiwan ve Singapur) ekonomik atılımı, bu ülkelerde anne-çocuk ilişkilerinden örgütlerde anlaşmazlıkların çözümlenmesine kadar çeşitli konularda çok sayıda araştırma yapılmasına sebep olmuştur. Bağlılık ve toplulukçuluk kültürünün yaygın olduğu bu ülkelerde hızlı ekonomik gelişmenin sağlanmış olması, bireycilikle ekonomik gelişmenin özdeş tutulduğu alışılmış önyargıyı silen önemli bir istisna oluşturmuştur. Bu farklı kültürün anlaşılması gereği, özellikle Amerikalı sosyal bilimciler için çok önem kazanmıştır" (Kağıtçıbaşı, 1993:37-42).

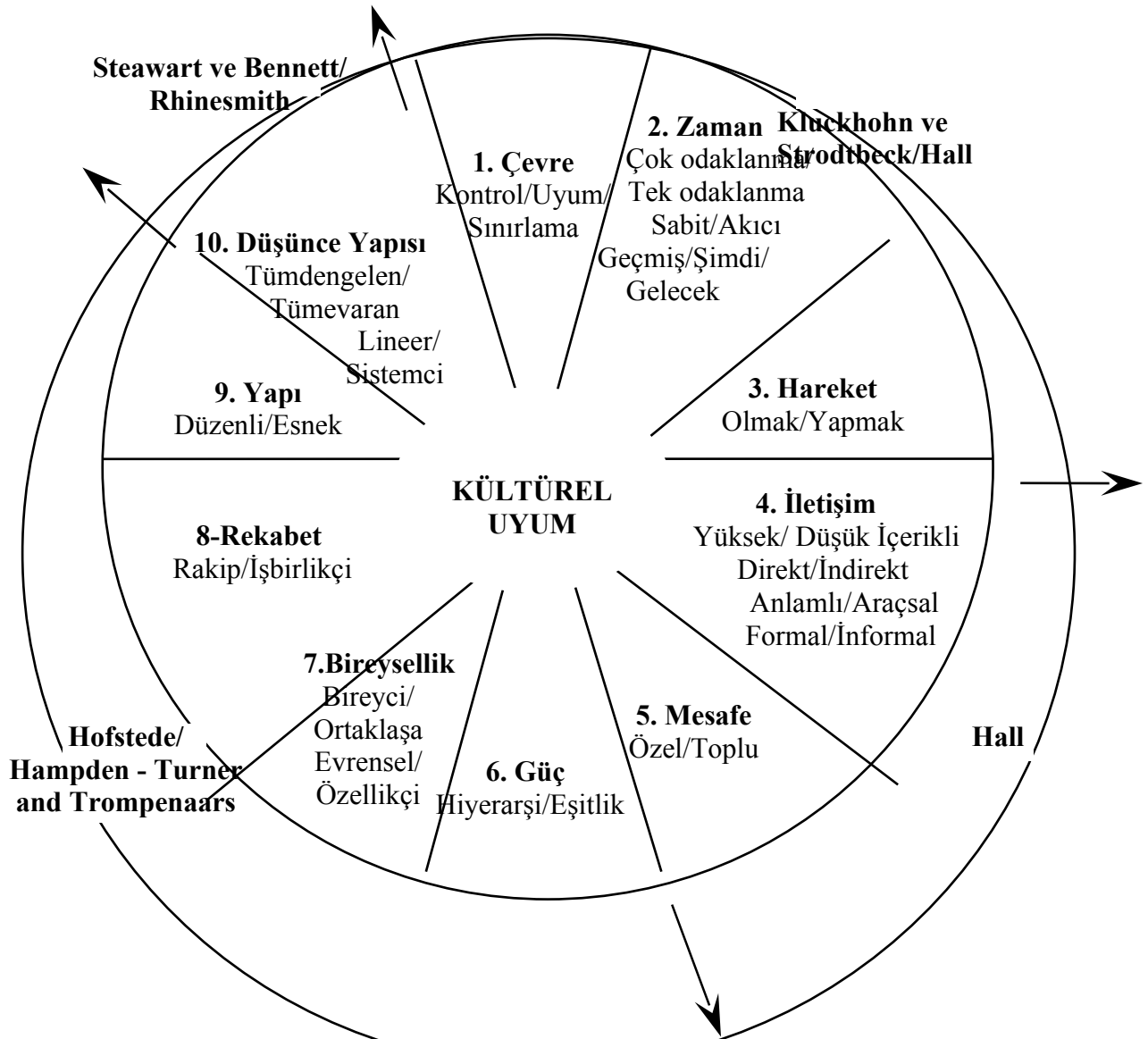
Sonuç olarak kültürlerarası farklılıklar, farklı kültürel deneyimleri olan insanların bazı durumlara daha duyarlı olabilecekleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Örneğin, "toplulukçuluk değerlerin egemen olduğu bir kültürden gelen bir birey için değer verdiği bir grup içinde grup uyumunun sağlanması bireysel başarıdan daha önemli olabilir, dolayısı ile sabit özelliklerden oluşan bir kültür-kişilik kuramı yerine ortamsal koşulları hesaba katan bir sosyal psikolojik kavramsallaştırma, kültürler arası yönetim konularında karşılaşılan sorunların üstesinden gelmede daha esneklik oluşturur" (Lieber, 1968:230-243).

## **2-Milli Kültür Modelleri**

Yukarıdaki çalışmalar yanında, literatürde milli kültürü (national culture) tanımlamaya yönelik pek çok modelden söz etmek mümkündür. Şekil 12'den de görülebileceği gibi, Brake ve diğerleri (1995), bu modellerden en çok etkili olanlarını "kültürel uyum çalışması" adı

altında toplayarak benzerlik ve farklılıkları ortaya koymaya çalışmışlardır (Brake ve diğ., 1995).

Milli kültürleri anlamada ve karşılaştırmada bir örnek olan Brake ve diğerlerinin çalışması gibi, diğer araştırmacılar da benzer şekillerde çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Bu konuda literatürde en çok bilinen modellerden bazıları aşağıda verilmeye çalışılacaktır (ayrıntılar için bkz. Bakan, 2002; Schermerhorn ve diğ., 2000; Gachowetz, 1996; Ronen, 1986).



Şekil 12: Kültürel Uyum Modeli (Brake ve diğ., 1995)



### **a) Hall ve Hall'a göre Milli Kültür**

Hall ve Hall (1990), ülke kültürlerini, toplum üyeleri arasındaki yazılı ve sözlü iletişimi açık ve net olan “düşük ortamsal kültürler” (low context cultures) ile iletişim ve anlaşma ilişkisi gerektiren bilgilerin zaten alıcıda veya fiziksel ortamda bulunmasına yönelik “yüksek ortamsal kültürler” (high context cultures) şeklinde bir ayrım tabii tutmuşlardır. Düşük ve yüksek ortamsal kültürlerin uygulamadaki etkisi şu şekilde belirtilmiştir (Bakan, 2002; Gachowetz, 1996:23; Hall and Hall, 1990):

- **Yüksek ortamsal kültürler (High context cultures);** yüksek ortamsal kültürler daha ziyade vücut diline ve davranışlarına dayanan, informal ve yüzyüze iletişimden kaçınan bir tarz sergilerler. Bu informal ve doğruluk yönünden zayıf olan tarz, informal kanalların ve tutumların da gelişmesine yol açarak, net ve yazılı kural ve prosedürlere ihtiyaç gösterir. Bu kültürün insanları aynı zamanda:

- dakiklik ve zamanın kullanılmasına ilişkin konulara daha esnek yaklaşır,
- aynı anda birden fazla görevi üstlenmekten kaçınmaz,
- iş ve günlük yaşantıyı birbirine karıştırırlar.

Avrupa Birliği içinde İngiltere güney eyaletleriyle Fransa'nın orta bölgeleri bu kültüre örnek teşkil eder. Ayrıca Türkiye de bu grup içine giren ülkelerdendir (Bodur ve Madsen, 1993).

- **Düşük ortamsal kültürler (Low context cultures);** diğer yandan düşük ortamsal kültürlerde, tartışmasız ve net mesajlara olan güvenin yanısıra, zaman yönetimi, dakiklik ve belirli tarihleri belirleme ve bu tarihlere uyma gibi konulara da çok önem verilir. Belirsizlikten kaçınan bu kültürün insanları:

- kural ve prosedürlerin spesifik olması ve formal hale getirilmesi ile, anlaşmazlık ve şüphe oluşturacak durumları azaltarak makul düşünceye yönelirler,
- iş ve sosyal yaşantılarını birbirinden ayırmaya daha çok özen gösterirler,
- kişiden ziyade “işe yönelik” bir tarz gösterirler.

Avrupa Birliği içinde Almanya ve Belçika, Hollanda, Danimarka gibi İskandinav ülkeleri bu kültüre örnek teşkil ederler.

### **b) Trompenaars'a göre Milli Kültür**

Trompenaars (1993), hangi durum olursa olsun kesin kurallarla mükemmele ulaşılamayacağını belirtmiştir. Yazar, kültürü “insanların sorunları çözüm şekli” olarak tanımlamış ve ortak sorunların farklı kültürlerde farklı çözüm yolu olduğunu ileri sürmüştür. Bu yaklaşım, kültürlerarası yönetimin daha çok stratejik alternatif oluşturacağını destekler niteliktedir.

Trompenaars, 20'nin üzerinde ülkeyi ele alan bir değer araştırması yapmış ve milli kültürle ilgili 5 temel boyuttan söz etmiştir (Trompenaars, 1994):

- **Evrensellik/Özellikçilik (Universalism vs. Particularism);** evrensellik, fikir ve uygulamaların, dünyanın neresinde olursa olsun değişime tabi olmadan adapte edilebileceği inancını savunurken, özellikçilik ise, fikir ve uygulamaların spesifik olaylar karşısındaki durumlar dikkate alınarak değişim ve uyarlamaya tabi tutulması gerektiği inancını savunur. Örneğin Trompenaars, Almanya, İsveç ve İngiltere’de evrenselliğin yüksek olduğunu ileri sürerken, hiçbir Avrupa Birliği ülkesinin yüksek özellikçilik kategorisine dahil olmadığını belirtmiştir.

- **Bireysellik/Toplulukçuluk (Individualism vs. Collectivism);** Bireysellik, kişilerin temelde kendilerini salt bireyler olarak görmelerine karşılık, toplulukçuluk, insanların kendilerini bir grubun parçası olarak nitelendirmelerini ifade eder. Avrupa Birliği ülkelerinden İngiltere en yüksek bireyciliğe sahipken, bunu İspanya ve İsveç takip eder. Fransa, toplulukçu kültüre en yakın ülkelere örnektir.

- **Tarafsız/Duygusal (Neutral vs. Affective);** objektif ve bağımsız olmaya verilen önemin vurgulandığı tarafsızlık boyutunda bireyler, duygu ve hislerini göstermemeye çalışırlar. Diğer taraftan duygusal kültürde insanlar, duygularını açıkça sergilemeye hazırdırlar ve hissi davranışlara yönelik hareket ederler. Hollanda diğerlerine oranla duygusal yönden en yüksek skora sahipken, İngiltere en fazla tarafsız kültüre örnek teşkil eder. Diğer Avrupa Birliği ülkeleri ise, ikisinin ortasında yer alırlar.

- **Spesifik/Yaygın (Specific vs. Diffuse);** spesifik bir kültür, bireylerin toplum içinde başkalarına karşı geniş mesafelerini korumalarına karşın, yakınlık ve samimiyetin ancak yakın arkadaş çevresine açık olduğu bir kültürü ifade eder. Yaygın kültür ise, bireyin hem toplumdaki bireylere hem de yakın çevresine karşı benzer mesafeye sahip olduğu, yakın akraba ve çevre kadar toplumdaki diğer bireylerin de aynı şekilde bireyin özel hayatına

rahatlıkla girebildiği bir kültürü ifade eder. Avusturya ve İngiltere spesifik kültüre örnek teşkil ederken, İsveç ve İspanya ise yaygın kültüre yakın bir eğilim gösterirler.

- **Başarı/Atf (Achievement vs. Ascription);** başarıya yönelik bir kültürde insanlar başarılarına göre değerlendirilirler, örneğin işlerini ne kadar iyi yaptıkları buna bir örnektir. Atfa yönelik kültürde insanlar sahip oldukları mesleki pozisyona, yaşa, cinsiyete veya sosyal ilişkilerine dayalı özgeçmişlerine ve bağlantılı oldukları insan ve gruplara göre değerlendirilirler. Almanya, İsveç ve İngiltere, Avrupa Birliği ülkelerinde başarıya yönelik kültürlere örnek teşkil ederler.

### c) Trompenaars ve Hampden-Turner'a göre Milli Kültür

“Trompenaars ve Hampden-Turner (1993) tarafından yapılan başka bir çalışma, Trompenaars'ın kültürlerarası araştırma konusunda 1984'te başlattığı orijinal çalışmayı temel alarak sonraki yönetim seminerleri ve araştırmalarıyla geliştirilmiştir. Bu çalışma direkt olarak yöneticilere ve uluslar arası işgörenlere yöneliktir. Burada yazarlar, cevaplayıcıları taraf almaya yönelten 7 sorun ve bu sorunların çözümlerine yönelik değer aşamaları üzerinde konsantre olmuşlardır. Buradan da herbir ülkeye dair kapitalizmin 7 farklı durumunu içeren modeller oluşturmuşlardır.

Yazarlar, kültürel bağlılığın bir toplumdaki düzen açısından önkoşul olduğu varsayımıyla, aynı ülkeden olan insanların sorunları aynı şekilde çözeceklerini ileri sürmüşlerdir. Bu sorunların iki ucunun, çatışmaların çözümlenmesini kolaylaştıran hassas bir daire oluşturduğunu, ancak farklı kültürdeki insanların bu daire üzerinden ortak noktaya ulaşmalarına karşın aynı ortak anlama ulaşıp ulaşmadıkları sorusu kültürlerin anlam farklılıklarına yol açtığı gerçeğini vurgulamaktadır. Dolayısı ile farklı kültürden kişiler, nasıl aynı sonuca ulaştıklarına dair ortak anlayışa sahip değillerse, ortak çaba ve farklılıklara saygı konularında başarıya ulaşıldığı söylenemez. Buradan, karşılıklı anlamlandırma ve kültürel bağlılığın uluslar arası takımlarda çok önemli bir önkoşul olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile kültürlerarası eğitim, karşılıklı anlayışın gerçekten sağlanmasına yardımcı olacaktır. Trompenaars ve Turner, ortaklaşa çabanın uzun dönemde rekabetten daha iyi sonuç vereceğine inanmaktadırlar” (aktaran Bakan, 2002).

#### **d) Hofstede'ye göre Milli Kùltür**

Trompenaars'ın araştırması Hofstede'ninkine göre daha yenidir ancak sonradan pek çok farklı çalışmayla sonuçları incelenen Hofstede'nin çalışması da (2001, 1996, 1993, 1991, 1990, 1984, 1983, 1980, 1976), kùltùrlerarası çalışmalara çok büyük katkısı olan bir nitelik taşır (örneğin, bkz. Early, 1993; Yeh ve Lawrence, 1995; Newman ve Nollen, 1996; Aaker ve Maheswaran, 1997; Aaker ve Williams, 1998; Elenkov, 1997, 1998; Lu ve diğ., 1999; Moon ve Franke, 2000; Robertson, 2000; Robertson ve Hoffman, 2000; Ardichvili, 2001; Horton ve diğ., 2001; Tai, 2002; vb. ). 1994'teki makalesine göre Hofstede, üç farklı araştırma projesinin sonucunda milli kùltùrleri açıklayan 5 ana boyut olduğunu ortaya koymuştur:

- **Güç mesafesi (Power distance);** güç mesafesi, bir ÷lkede o toplum içindeki organizasyon ve kurumlardaki daha az güçlü üyelerin, güç dağılımındaki eşitsizliği doğal karşlayıp kabullenmelerini ifade eder. Yüksek güç mesafesi, nüfusun çoğunluğunun güç dağılımındaki eşitsizliği bekleyip kabullendiğini gösterir. Bu boyutun uygulamadaki yeri daha ziyade yönetim alanında açıklanmıştır. Hofstede'ye göre, yüksek güç mesafesi olan hiyerarşik toplum ve işyerlerinde astlar için ideal yönetici, "babacan" olarak nitelendirilen yardımsever otokrat özelliği taşır. Bununla uyumlu olan da merkezi karar vermedir. Yüksek güç mesafeli kùltùrlerde, patron ya da yönetici sadece patron ve yönetici olduğu için pek çok karar verir ve grup üyeleri de otoriteye boyun eğmeye hazır oldukları için bu kararları otomatik olarak kabul ederler. Dolayısı ile bu tür organizasyonlarda merkezi otorite ve otokratik liderlik uygulamaları geçerlidir. Toplum içindeki hiyerarşi, statü ve ödöl farklılıklarına yansır, böylelikle, toplumdaki gelir ve refah düzeyindeki farklılıklarda görölen eşitsizlikler de doğal olarak kabul edilir. Düşük güç mesafeli kùltùrlerde, işgörenler güç hiyerarşisini direkt olarak kabul etmezler, emirleri sadece patron veya yöneticinin doğru olduklarına inandıkları veya tehdit hissettikleri durumda uygularlar. Bunun yanında düşük güç mesafesine sahip ÷lkeler şu karakteristikleri gösterirler:

- eşitsizlikler minimize edilir,
- ücret ve maaşlar arasındaki farklılıklar geniş değil azdır,
- karar verme merkezkaçtır,
- ideal yönetici kaynaklara sahip demokrat nitelik taşır.

1980'deki çalışmasında Hofstede, Avusturya, Finlandiya, Almanya, İngiltere ve Hollanda'daki güç mesafesinin düşük olmasının yanında, Fransa, Belçika, Yunanistan, Portekiz ve İspanya'ya ait skorların ise daha yüksek olduğunu bulmuştur.

- **Belirsizlikten kaçınma (Uncertainty avoidance);** bu boyut, belirsizlik ve belirsiz riske karşı tutumları ifade eder. Yine burada bireyler yüksek ve düşük skorlar gösterirler, yüksek skor, kişilerin belirsizlikten ve şüpheli işlerden kaçınmalarını ifade eder. Hofstede bu boyutun temelde bireylerin gerçeği bulma veya araştırma arzusuyla ilişkili olduğunu ifade eder. Belirsizlikten kaçınma arzusu güçlü bireyler plansız durumlardan rahatsızlık duyacak; güvenlik ve düzen, katı kanun ve kurallar, dakiklik ve netlik arayacaklardır. Düşük belirsizlikten kaçınan toplumlar, informallik ve riskten rahatsızlık duymayacaklar; yeni insanlara veya anlamadıkları yeni şeylere karşı daha toleranslı olacaklardır. Güvenlik konusuna daha az önem verildiği için daha az endişe ve stres olacaktır.

Düşük belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında Danimarka, İngiltere, İrlanda, İsveç, ABD, Kanada, Avustralya ve Singapur örnek olarak yer alır. Bunun yanında Yunanistan, Portekiz, Belçika, Fransa, İspanya, İtalya, Avusturya, Almanya, İsrail, Japonya, Arjantin gibi ülkeler yüksek belirsizlikten kaçınan ülkelere örnek teşkil eder.

- **Bireycilik/Toplulukçuluk (Individualism vs. Collectivism);** Bu boyut, bireylerin ne kadar gruplara bağlı oldukları, diğer bir deyişle, kendilerini ve ailelerini gözetme dereceleri ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, bireyin kendine bağlılığı ve “biz” yerine “ben” bilinci geçerlidir; oysa toplulukçu kültürlerde gruba bağlılık beklenir. Bireyciliğe değer veren kültürlerin üyeleri, firmanın çıkarlarından ziyade kendi durumlarıyla ilgilidirler. Toplulukçuluğa değer veren kültürlerin üyeleri ise tam tersi, kendilerinden çok organizasyonla ilgilidirler. Yüksek bireycilik skoruyla milli refah seviyesi arasında bir ilişki olduğu söylenmektedir.

İngiltere ve Hollanda da dahil olmak üzere çoğu Avrupa Birliği üyesi ülkelerle, ABD, Kanada ve Avustralya bireyci kültürlerle örnek teşkil ederken, Avrupa Birliği ülkelerinden sadece Yunanistan ve Portekiz ile, Japonya, Tayvan, Meksika, ve Hong Kong gibi ülkelerin açıkça toplulukçu uça yer aldıkları görülmektedir.

- **Erkeklik/Dişilik (Masculinity vs. Femininity);** günümüzde bu terimler işle

cinsiyeti ilişkilendirmesine karşın aslında orijinal olarak materyalistik anlayışla kişisel refah karşılaştırmasına yönelik kullanılmıştır. Erkeksi kültürlerde, rekabet, başarı ve kararlılık önemlidir. Hakkını arama, para kazanma ve başarı vurgulanır. Dişi kültürlerde, kişisel ilişkiler, uzlaşma ve fedakarlık, yaşam kalitesi ve başkalarını düşünme önemlidir.

İsveç, Hollanda, Danimarka, Finlandiya, Portekiz, Fransa, İspanya ve Yugoslavya dişi kültürlere örnek iken, Avusturya, Almanya, İngiltere, İrlanda, İtalya, Japonya ve Venezuela, erkeksi kültürlere örnek teşkil eder.

- **Konfüçyüs dinamizmi-Uzun vadeli bakış açısı (Confucian dynamism-long term orientation);** bu tür bir kültürün işgörenleri uzun vadeli bakış açısına sahiptirler, tutumludurlar ve yatırımlarından hemen karşılık beklemezler. Hofstede'ye göre (1991), uzun vadeli bakış açısıyla bağlantılı değerler arasında: tutumluluk, azim, statü düzenine yönelik ilişkiler ve bu düzenin korunması, ve paylaşmaya yatkınlık yer alır.

Kısa vadeli bakış açısında, çabuk sonuçlar beklenir ve tasarruf önemsenmez. Kısa vadeli bakış açısıyla bağlantılı değerler arasında; geleneklere saygı, ayıbı yüze vurmamak, kişisel sebat ve denge, sosyal sorumluluk, karşılıklı iyilik yapmak ve hediyeler vermek yer alır.

#### e) Schwartz'a göre Milli Kültür

Daha sonra ayrıntılı ele alınacağı üzere, benzer başka bir uluslar arası kültür araştırmasında, Schwartz (1992,1994,1995) kültürel değerleri iki temel boyutta incelemiş ve milli kültürel özellikleri de bu iki boyut çerçevesinde toplamıştır. Bunlar, “mevcut durumu koruma” veya “değişime açık olma” ile “çevresindeki kişilerin çıkarlarını şahsi çıkarların önünde tutma” veya “etrafındakilere kayıtsız kalarak kendi gelişimini ön plana çıkarma” olarak tanımlanmıştır (Schwartz modeli ileride ayrıntılı incelenecektir). Bu iki boyut çerçevesinde belirlenen yedi kültürel değer ise şöyledir:

- **Muhafazakarlık;** Sosyal düzeni koruma, aile güvencesi, geleneklere saygı ve uyum,
- **Entelektüel (irade) ve Duygusal (irade) açıdan bağımsızlık;** Kişileri farklı istek ve amaçları olan bireyler olarak alan, kişisel düşünce ve duygulara esneklik tanımak,

- **Uyum;** Kişinin içerisinde yaşadığı çevreye ve doğaya ne derece uyum gösterdiği,
- **Eşitlikçi olma;** Başkalarının iyiliği için çalışmaya bağlılık ve sosyal adalet,
- **Başarı güdüsü (Üstünlük);** Kişisel şartlarını iyileştirme ve başkalarını geçme güdüsü,
- **Hiyerarşiyi kabul etme;** Kişilerarası rol ve kaynak dağılımıdır.

#### f) Milli Kültürün Açıklanmasında Ülkelerin Kümelenmesi

Yukarıda belirtilen uluslar arası evrensel değerlerle ifade edilmeye çalışılan milli kültür modelleri yanında, farklı kültürel boyutlarda birbirine benzer özellikler gösteren ülkeleri kümeleştirerek karşılaştırma eğilimi de vardır. Ülke gruplarını belirlemede, ülkelerin kültürleri arasındaki ortak karakteristikleri etkileyen pekçok özellik arasında kolonileşme, ortak dinler, iklimler ve konuşulan dil ile bunların geçmişteki etkileri üzerinde durulur. Ronen ve Shenkar (1985), ülkeleri gruplamada daha önce yapılmış çalışmalardan da faydalanarak ülke kümelerini temel olarak aşağıdaki gibi belirlemişlerdir (bu kümelendirmenin orijinali için bkz. Ekler-Şekil 2) (Ronen, 1986:262).

- **Alman kümesi;** Almanya, Avusturya ve İsviçre'yi,
- **Anglo-Sakson kümesi;** İngiltere ve İrlanda ile ABD ve daha önce Birleşik Krallık'ın egemenliğinde olan bazı bölgeleri,
- **Latin-Avrupa kümesi;** Fransa ve Belçika ile İtalya, İspanya ve Portekiz'i,
- **Nordik (Nordic) kümesi;** Finlandiya, İsveç ve Danimarka ile Norveç'i içine alır.

“Leeds, Kirkbride ve Duncan (1994), daha önceki çalışmalarını inceleyerek Avrupa'da altılı bir kümeleme olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla yukarıdaki dört kümeye ek olarak, Fransa ve Belçika'yı ayırarak **Kuzey Latin** (Northern Latin) kümesi ve Yunanistan'la Türkiye'yi de **Yakın Doğu** kümesi altında toplamışlardır. Bunun dışında onların da ülke kümeleri, Ronen ve Shenkar'ınkine benzerdir” (aktaran Bakan, 2002). Ayrıca Pearce ve Osmond (1999) ülkeleri, işyerindeki tutum ve değerlere göre kümelendirmişlerdir (ancak bu kümeleme, işletmeler açısından olup daha özel bir alana girdiği için burada

açıklanmamış, sadece Ekler-Tablo 5’te orijinali verilmiştir ; ayrıntılar için bkz. Pearce ve Osmond, 1999:759-778.)

Milli kültürleri açıklamada en ayrıntılı ülke kümelemesi ise GLOBE araştırmasında yapılmıştır.

### **g) GLOBE Projesi’ne göre Milli Kültür**

Ülkeleri kümelemeye yönelik ve uluslar arası kültürleri inceleyen en yeni çalışma House ve diğerleri (2001) tarafından yapılmış olan GLOBE araştırmasıdır. İleride ana literatür bölümünde ayrıntıları verilecek olan projede temel analiz birimi olarak “ülkeler” kullanılmıştır. Analiz birimini ülkeler oluşturmakla birlikte, aynı ülke içinde belirgin farklılıklar taşıyan kültürlerin varlığı sözkonusu olduğunda, bu alt kültürler de ayrı ayrı incelenmiştir. Tablo 3’te araştırma sonucu elde edilen ülke kümeleri ayrıntılı olarak verilmiştir (House ve diğ., 2004:190-191).

“GLOBE projesinde, antropolog Redfield’in (1948) “hareket ve değerlerde ortak anlaşılmanın paylaşılması” şeklindeki kültür tanımı esas alınmış ve kültür değişkenleri hem “değerler” hem de “uygulamalar” olarak ölçülmüştür. Uygulamalar “bu kültürde işler böyle yapılır” mesajını verirken, değerler ise “işlerin nasıl yapılması gerektiği”ni ifade eder” (aktaran House ve diğ., 2004:xv). Değerler bireylerin “tercihleri” sorularak, uygulamalar ise “davranışlar” sorularak belirlenmiştir. Sözü edilen tercih ve uygulamalar dokuz kültür boyutu bakımından incelenmiştir. Bu kültür boyutları, aşağıda belirtildiği gibi, Hofstede’nin kültüre ilişkin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve cinsiyetler arası eşitlikten oluşan dört boyutuna ek olarak performansa yönelik olma, insani yaklaşım ve geleceğe yönelik olma şeklinde üç yeni boyutu kapsamaktadır (Bodur ve Kabasakal, 2002:10-11).

- **Güç mesafesi;** bir toplumun veya kurumun üyelerinin, otorite ve gücün ne kadar eşit bir biçimde dağılmasını bekledikleri veya eşitsizliğin ne ölçüde kabul gördüğü ile ilgili boyut.
- **Belirsizlikten kaçınma;** bir toplum veya kurumun üyelerinin belirsizliği azaltmak amacıyla ne ölçüde gelenekler, töreler veya bürokratik uygulamalara dayandıkları ile ilgili boyut.
- **İnsanî yaklaşım;** bir toplumun veya kurumun, bireyleri arasında ne ölçüde



yardımlaşma, dostluk, cömertlik gibi kavramları desteklediğini ve teşvik ettiğini belirten boyut.

- **Toplulukçuluk 1;** toplumsal alanda ve kurumsal uygulamalarda takım çalışmasının ne kadar yaygın olduğunu ve ödüllerin toplu olarak dağıtımının ne kadar kabul gördüğünü belirten boyut.

- **Toplulukçuluk 2;** aile üyeleri veya yakın çalışma arkadaşları arasında bağlılık, aidiyet ve gururun ne ölçüde bulunduğunu gösteren boyut.

**Tablo 3. GLOBE Araştırmasına Göre Ülke Kümeleri (House ve diğ., 2004:190-191)**

<b><u>Anglo</u></b> İngiltere Avustralya Güney Afrika (Beyaz Irk) Kanada Yeni Zelanda İrlanda ABD	<b><u>Latin Avrupa</u></b> İsrail İtalya Portekiz İspanya Fransa İsviçre (Fransızca konuşan)	<b><u>Kuzey Avrupa</u></b> Finlandiya İsveç Danimarka
<b><u>Alman Avrupası</u></b> Avusturya İsviçre Hollanda Almanya (Doğu) Almanya (Batı)	<b><u>Doğu Avrupa</u></b> Macaristan Rusya Kazakistan Arnavutluk Polonya Yunanistan Slovenya Gürcistan	<b><u>Latin Amerika</u></b> Kostarika Venezuela Ekvator Meksika El Salvador Kolombiya Guatemala Bolivya Brezilya Arjantin
<b><u>Alt-Sahara Afrikası</u></b> Namibya Zambiya Zimbabve Güney Afrika (Siyah Irk) Nijerya	<b><u>Orta Doğu</u></b> Katar Fas Türkiye Mısır Kuveyt	<b><u>Güney Asya</u></b> Hindistan Endonezya Filipinler Malezya Tayland İran
<b><u>Konfüçyüs Asyası</u></b> Tayvan Singapur Hong Kong Güney Kore Çin Japonya		

- **Kendi bakış açısını öne çıkarma;** bir toplumda veya kurumdaki bireylerin

kendi bakış açılarını ön plana çıkarmada ne ölçüde ısrarcı, çatışmacı veya saldırgan davrandıklarını gösteren boyut.

- **Cinsiyetler arası eşitlik;** bir toplum veya kurumun, cinsiyetler arası rol farklılaşmasını ve ayrımcılığını ne derece azalttığını belirten boyut.

- **Geleceğe yönelik olma;** bir toplumun veya kurumun üyelerinin ne derece planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açısına sahip olduklarını gösteren boyut.

- **Performansa yönelik olma;** bir toplumun veya kurumun, bireyelerinin performanslarının arttırmayı ve mükemmeliyete yaklaşmayı ne derece teşvik ettiğini belirleyen boyut.

Milli kültür modellerinin açıklanmasından sonra bu noktada milli kültürün yönetim uygulamaları ve yöneticilik değerleri üzerindeki etkisini incelemekte fayda vardır.

### **3-Milli Kültürün Yöneticilik Değerleri Üzerindeki Etkisi**

Yöneticilik değer ve davranışlarını etkileyen en önemli değişkenlerden biri olan toplumsal kültür farklı tanımlamalarla ifade edilir. Kültürün kelime anlamı daha önce ayrıntılı incelenmekle birlikte burada tekrar kısaca hatırlanacak olursa, kültürün, anlamlı bir topluluk oluşturan gruptan doğan ve kendi arasında da birbiriyle ilişkili olan inanç sistemleri, kurallar, adetler ve değerler yumağı olduğudur (Schein, 1992). Dolayısı ile kültürün, yukarıda belirtildiği gibi, sosyal sistemleri ve kişisel davranışları şekillendiren etmenlerden oluştuğu söylenebilir.

Schein'in kültür modeli tekrar hatırlanacak olursa, bu model, işletme ve milli kültürlerle birlikte uygulanabilecek bir model olarak yorumlanmaktadır. Hatırlanacağı üzere, modeldeki temel varsayımlar, doğa ve insan yapısına yönelik ilişkileri içermektedir. "Modern toplumlar bu modelde sayılan varsayımlarda ortak noktalar paylaşıyorlar da, tarihsel, sosyal karakteristikler ve yaşamın anlamına yönelik felsefeler açısından ortaya çıkan kültürel

farklılıklar organizasyon ve yönetim uygulamalarında da farklılıklara yol açar. Japonya'nın hızlı yükselişi, endüstri devi İngiltere'nin gerilemesi, Amerikan holdinglerinin üne kavuşması, ve diğer organizasyonel toplumlara ait çeşitli karakteristikler tamamıyla birer kültürel yapı içine dahildir. Örneğin, Japon organizasyonlarındaki iş ve işgören ilişkileri incelendiğinde Batı'dakinden çok farklı olduğu görülür. Benzer olarak küçük yaşta Amerikan çocuklarına belirli kurallar çerçevesinde kendi davranışlarını yönlendirme değeri aşılandığı için, Amerikalıların bireyciliğe yönelik davranışları Avrupalılar tarafından kendini beğenmişlik olarak nitelendirilir. O yüzden milli kültür, ister Japon, İngiliz, Kanadalı, Çinli, Fransız ve Amerikan hangi ülke olursa olsun, organizasyonların yapısal karakterlerini ve yönetim uygulamalarını etkilemektedir. Dolayısı ile, farklı ülkelerdeki belli başlı yönetim uygulamalarının kültürel farklılıklar ve ek olarak bu ülkelerin politik ve ekonomik sistemlerinin sonucu olduğu görülmektedir. Child ve Faulkner (1998) Japon, Amerikan, İngiliz ve Fransız, Stewart (1996) ise Alman yönetim uygulamalarına dair çeşitli genellemelerde bulunmuşlardır” (ayrıntılı bilgi için bkz. Bakan, 2002). Benzer şekilde Hofstede de (1996) milli kültürün organizasyon teorileri üzerindeki etkisine yönelik çalışmalarda bulunmuştur (Hofstede, 1996).

Diğer yandan yine konuya milli kültürel özellikler açısından bakıldığında, yukarıda belirtilen varsayımların doğal olarak, “doğu” ve “batı” kültürlerinde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Örneğin, batı kültürü, insanın temel yapısının, insan ihtiyaçlarına uygun olarak çalıştırılabileceği görüşündedir. Bu kültürde “zaman”, “değişim” ve “belirsizlik” aktif olarak yönetilebilir. “Doğru”, olaylar tarafından belirlenir ve ölçülebilir.

Oysa doğu kültürü, insanın doğaya boyun eğen, ya da onunla uyum içinde olmaya çalışan bir yapısı olduğunu kabul etmektedir. Bu kültüre göre “zaman”, “değişim” ve “belirsizlik” yönetilemez. “Doğru”, mânevi ve felsefi prensipler tarafından belirlenmiştir. Bu davranış, “kaderci” ya da “uyum gösteren” olarak tanımlanmaktadır.

Görülüyor ki, bir toplumda, doğaya, insan ilişkilerine ve insan yapısına ilişkin değerler yaygınlaşarak, o toplumun, belirli konulardaki davranışlarını kolektif hale getiren temel varsayımları oluşturmaktadır.

“Laurent (1986), işletme kültürünün ilk iki düzeyinin, ulusal kültür içine yerleştirilebileceğini ileri sürmektedir. Laurent'e göre davranışlar, değerler ve inançlar, işletme kültürü tarafından düzenlense de bunlar “anonim” unsurlardır. Bir topluluğun

paylaştığı “dünya görüşü”; motivasyon, işçi imkânları, yapılan sözleşmeler gibi, bir işletme kültürünü oluşturan pekçok unsuru ortaya çıkarmaktadır. Oluşturulan işletme kültürü, insanlara ortak bir yaşam sunarak, sosyal bir bütünlük oluşturmakta; insanlar içinde buldukları durumları kavramada ve yorumlamada, toplumsal kültürün sembolik kavramlarını ve değerlendirmelerini kullanmaktadırlar” (aktaran Basım, 1997: 238).

Kültür bu anlamda, “amaca yönelik rasyonel davranış” yerine, “değere yönelik rasyonel davranış” oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, kültür, ulaşılması gereken amaçları, anlam ve bir sosyal değer taşıyan amaçlara dönüştürmektedir (Kırçıl, 1985: 20).

Yukarıda ele alındığı üzere, Hofstede’nin (1980) tanınmış çalışmasında kültürler, bireycilik-toplulukçuluk (individualism-collectivism), güç aralığı (power distance), belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance) ve kadınsı-erkeksi değerler (masculinity-femininity) olarak tanımlanan boyutlar üzerinde incelenmiştir. Hofstede’nin boyutlarına ek olarak paternalizm (paternalism) ve zaman olgusunu işleyen uzun vadeli bakış açısı da (Confucian Work Dynamism), kültürlerarası farklılıkları ayrıştıracak boyutlar olarak ele alınmaktadır (Paşa, 2000b:226).

Belirtilen bu değerlere bağlı olarak, gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin geliştirmekte olan ülkelerdeki işletmelerden sosyo-kültürel açıdan 5 boyutta farklılık gösterdikleri ortaya konmuştur (Baysal, 1992:121-123):

- **Belirsizlikten kaçınma (Batıda az);** hatırlanacağı üzere belirsizlikten kaçınma, toplumun ne derece risk alma ve değişime açık olduğu ile ilgili bir boyuttur. Bu boyutun batı kültürlerinde daha az, doğu kültürlerinde ise daha çok olduğu gözlemlenmiştir.

- **Bireysellik-Toplu hareket (Batıda bireycilik egemen);** bireysellik insanların kendileri ve çok yakınlarından sorumlu olduğu kültürlerde görülen bir özelliktir. Toplu hareket ise, sıkı sıkıya birbirine bağlı insanlardan oluşan toplumlarda görülür; insanlar kendi bağlı oldukları grupların onları gözetmesini beklerler ve buna karşılık o gruplara son derece sağdıktırlar. Batı kültürlerinde bireyciliğin doğu kültürlerinde ise toplulukçuluğun ağırlıklı olduğu gözlenmiştir.

- **Güç aralığı (Batıda az);** güç aralığı, kurum ve örgütlerde gücün ne derece eşit

olarak dağıldığına ilişkin inançtır. Güç aralığı azaldıkça eşit dağılım artmaktadır. Dolayısı ile bu boyutun batıda daha az yani daha eşitlikçi bir kültüre, doğuda ise daha çok yani eşitsizliklerin daha çok olabileceği bir kültüre yakınlık gösterdiği gözlenmiştir.

- **Erkeksi-Kadınısı özellik (Batıda erkeksi özellik egemen);** erkeksi özellik, hakkını arama, para ve mal edinme, diğer insanlara ve yaşam kalitesine karşı duyarsız olmayı simgeler. Dolayısı ile batı kültürlerinin bu boyutta, doğu kültürlerine nazaran daha erkeksi özellik taşıdıkları gözlenmiştir.

- **Soyut-İlişkilendirici düşünce (Batıda soyut düşünce fazla);** soyut düşüncenin egemen olduğu toplumlarda neden-sonuç ilişkileri önemli iken, ilişkilendirici düşüncenin egemen olduğu toplumlarda insanlar olaylar arasında mantığa dayanmayan ilişkilendirmeler yaparlar. Soyut düşüncede her duruma uygulanan soyut ilke ve kurallara yer verilirken, ilişkilendirici toplumlarda içinde bulunulan ortam insanların algılama, atıf yapma ve davranışlarını etkiler.

İnsan yapısına ilişkin özelliklerde de kültürler arasında farklılıklar vardır. İleride daha ayrıntılı açıklanacağı üzere, sonuçların nedeni ve kontrolü batıda kişilere aittir (**içsel denetim odağı/inner-directed**), gelişmekte olan ülkelerde ise kişinin dışındadır (**dışsal denetim odağı-kadercilik/outer-directed**). Yeniliğe yönelik kapasite batıda sınırsızken gelişmekte olan ülkelerde sınırlıdır. Biçimlendirme açısından batı insanının kolaylıkla değiştirilebilmesine karşılık gelişmekte olan ülke insanında bu zordur. Zaman kapsamı batı insanı için ileriye dönüktür, gelişmekte olan ülke insanı için geçmiş ve şimdi önemlidir. Eylem için seçilen zaman süresi batıda uzun dönemli, gelişmekte olan ülkede kısa dönemlidir.

İşletme içindeki davranışı yönlendiren ilkelere ilişkin varsayımlara göre görev yaklaşımı batıda önceden planlamaya dayalı, gelişmekte olan ülkelerde ise edilgen yani tepkiseldir. Başarı yönelimi batıda uygulamaya dayalı, gelişmekte olan ülkelerde ahlâk esasına dayalıdır. İnsana yaklaşımda batıda meslektaş/katılımcı görüş, gelişmekte olan ülkelerde ise otoriter/paternalist görüş egemendir. Bu sayılanlar tamamen zıt uçları temsil etmektedir ve her iki grup ülkeler için çoğunluk özellikleri olarak belirlenmiştir.

Ayrıca batı ülkelerinde eylem veya bir görevi yerine getirme önemliyken, gelişmekte olan ülkelerde varolma önemlidir. Gelişmiş ülkelerdeki insanlar eyleme yöneliktir. Diğer bir anlatımla ölçülebilir başarıya önem verirler ve bir görevle başatmede önceden planlama

yolunu tercih ederler. Bu insanlar için meşgul olmak önemlidir, çalışmak için yaşarlar. Gelişmekte olan ülkelerde ise, yaşam deneyimi ve yaşam deneyimlerinin niteliği önemlidir. Bu insanlar yaşamak için çalışırlar. Bu da örgütsel ortamlarda nisbeten daha edilgen veya tepkisel davranışlar göstermelerine neden olur. Batıda bireysel başarı önemliyken, gelişmekte olan ülkelerde sosyal (toplumca) başarı önemlidir. Tüm yaşam koşullarında toplum için iyileşmeye önem verirler. Çünkü gelişmiş ülkeler belirli bir refah düzeyine ulaştığı için insanların temel ihtiyaçları büyük bir çoğunluk için karşılanmıştır. O yüzden bu ülkelerdeki insanlar, temel ihtiyaçların ötesinde diğer ihtiyaçlarının karşılanmasını işletmelerden bekleyebilirler. Ancak gelişmekte olan ülkelerde insanların çoğu henüz temel ihtiyaçlarını karşılama savaşı verdikleri için böyle bir talepte bulunmaları sözkonusu değildir.

Daha farklı bir boyutta Özen tarafından yapılan diğer bir çalışmada, içinde bulunulan toplumun kültüründen etkilenen ve onu etkileyen bir alt kültür olarak bürokratik kültürün ve onun bir parçası olan yönetsel değerler sisteminin, kamu kuruluşunda çalışan yönetici grubu üzerindeki etkisi incelenmiş, ve bulunan değerler arasında; yöneticiler arasında en yüksek düzeyde benimsenen değer, insan ilişkilerinde katı, mesafeli ve hoşgörüsüz tutumları benimseme eğilimi olarak tanımlanan yetkecilikten ziyade insana dönüklük; ikinci sırada, görev çevresine ilişkin gelişmeleri bireysel olarak belirleme eğilimi olarak tanımlanan ben merkezlikten ziyade çevre merkezlik; üçüncü sırada, koruma ve kollanma güdüsü ile kolektif olana kendini adama eğilimi diye tanımlanan adanmacılık; ve son sırada ise, koşullar karşısında esnek bir tutum izleyerek sonuç alma eğilimi olarak tanımlanan pragmatizm. Özen, yine toplumsallaşma sürecinin tüm evrelerinin (aile, okul, ve örgüt), söz konusu değerlerin edinilmesi, pekiştirilmesi veya değiştirilmesinde etkili olduğu, dolayısı ile, bireyin değerlerinde örgüt öncesi evrenin daha etkili olduğu sonucuna varmaktadır (Özen, 1996:7-63).

Sonuç olarak yapılan tüm araştırmalar, yönetsel etkinliğin, tutum, inançlar, değerler, davranış modelleri, yönetim felsefesi ve benzeri diğer kültür değişkenleri üzerinde durmuştur. Milli kültür özellikleri, yöneticilerin yönetsel davranış ve algı biçimleri, toplumların inanç ve değer sistemleri, bu yaklaşım ve araştırmalar çerçevesinde ele alınmıştır. Yönetim uygulamaları ve etkinliği ile bu kavramlar ilişkilendirildiğinde, kültürün, yönetim ve yöneticiler üzerindeki etkisi ortaya çıkmaktadır. Yönetim ve yöneticilik uygulamalarının toplumsal kültür ile uyum sağlaması, işletmelerin başarıları için bir gereklilik olmaktadır.

Özellikle, kültürün mânevi unsurlarından olan değerlerin, bir toplumda en önemli sosyal kontrol mekanizması olduğu düşünüldüğünde (Lachman ve diğ., 1994:41), işletme değerlerinin de, toplumsal değerlerin bir alt kategorisi olarak, yönetim uygulamaları için aynı fonksiyonu gördüğü söylenebilir. Bu noktada, yönetici değerlerinin milli kültüre bağlı toplumsal değerlere uygunluğu, işletmelerin işleyişini kolaylaştırıcı bir faktör olmaktadır.

Örneğin, Kore’de çalışan Amerikalı yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, Amerikalıların, Kore kültürüne uygun tavırlar ve davranışlar gösterdiklerinde Koreliler tarafından daha çok benimsedikleri görülmüştür (Lee ve Larwood, 1983:657-665). “Triandis, Brislin ve Hui, Korelilerin, karar verme sürecinde, astların daha az katılımına özen gösterip, yüksek statülü yöneticilerin fikirlerine karşı aşırı duyarlılık göstererek onlarla ortak çalışmayı ve uyumu arzuladıklarını ileri sürmektedirler” (Brislin, 1993:271).

Benzeri diğer bir çalışmada, ABD, Kanada, İngiltere, İsveç, Çin ve Güney Kore gibi ülkelerin Singapur’da faaliyet gösteren şirketlerinde çalışan ve farklı kültürel geçmişlerden gelen yabancı uyruklu ve Singapurlu yöneticilerin işe ve yönetime ilişkin değer sistemleri incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları, uluslar arası şirket yöneticilerinin, kendi ülkelerinin milli değerleri ile faaliyet gösterdikleri yerel ülke değerleri arasında karşılıklı etkileşim sonucu, daha önce açıklanan, “karma” bir kültür (crossvergence) geliştirdikleri tezini desteklemektedir (Dicle ve diğ., 2001:109). Bu çalışma da, diğer benzerleri gibi, daha önce ayrıntıyla açıklanan kültürel sinerjinin nasıl uygulamaya geçirildiğine dair bir örnek teşkil etmektedir.

Dolayısı ile, globalleşen dünya ve değişen ekonomik koşullarla işgücü yönünden artık heterojen hale gelen işletmelerin yüksek performans göstermeleri, ancak kültürel farklılıkların anlaşılıp uyumlu hale getirilmesiyle sağlanabilecektir. Bu noktadan hareketle, çalışmanın hedef alındığı Türk ve Amerikan toplumlarının milli kültürel özellikleri daha yakından incelenerek, bu ülkelerin işletme yönetimi uygulamaları ve yönetici değerleri açısından önem taşıyan yönleri vurgulanmaya çalışılacaktır.

### **III-TÜRK VE AMERİKAN KÜLTÜRLERİNE GENEL BİR BAKIŞ**

#### **A-AMERİKAN MİLLİ KÜLTÜRÜ**

##### **1-Amerikan Toplumuna İlişkin Genel Kültürel Özellikler**

Amerikan toplumu, diğer milletlere göre yeni sayılan tarihinde, “yeni dünya” zihniyeti ve ardarda yaşanan bağımsızlık savaşlarıyla özgürlük mücadelesi vererek bugünlere gelmiştir. Dolayısı ile Amerikan toplumunun kültürü ve bu topluma mensup bireylerin kültürel değerleri, tamamiyle geçmiş tarihindeki bu mücadelenin ve bu yeni dünyada başarı temelleri üzerine kurulu ekonomik sistemin bir ürünüdür.

Gerçekten de incelendiğinde “Amerikan kültürü, farklı çıkar ve görüşlerin açıkça ortaya konmasını, kişisel özerkliği, bağımsız karar vermeyi ve açık eleştiriye teşvik eder. Birey bunu, kültür içinde yetişirken kendiliğinden öğrenir” (Dereli, T., t.y:15).

Amerika Birleşik Devletleri'nin tarih sahnesindeki yerini alış şekliyle çok yakından bağlantılı olan bu kültürel karakteristikler, Amerikan Devrimi (American Revolution) ile açıklanabilir. Kuzey Amerika'ya 17. yüzyıldan itibaren Britanya Adaları'ndan göçler başlatmıştı. İlk göç edenler, üzerindeki dini baskıdan kaçan Prüttenlerdi. Onları daha sonra pekçok sebepten birçok grup izledi. Burada yeteri kadar nüfus birikince, bazı birimler özerk devletler haline gelmeyi, bir anayasa hazırlamayı ve eşit haklara dayalı bir birlik kurmayı kararlaştırdılar. Kolonilerde bu yönde bir gelişme olurken Fransa ile yaptığı Yedi Yıl Savaşları'ndan dünyanın en büyük sömürge imparatorluğu ve denizlere hâkim devleti olarak çıkan İngiltere, artık çok genişlemiş olan bu imparatorluğa bir çekidüzen vermek ve sömürgeler ile bağlarını güçlendirmek istiyordu. Ayrıca Yedi Yıl Savaşları'nın masraflarını da bu sömürgelerden çıkartmak niyetindeydi. İngiltere'nin yeni vergiler koyması Kuzey Amerika'da kendi çabalarıyla yeni bir hayat kurmaya çalışan kolonilerde tepkiye yol açtı. Özellikle çay vergisi bardağı taşıran son damla oldu ve vergileri protesto için Boston limanında İngiltere'ye ait çayların denize dökülmesiyle bağımsızlık hareketi başladı. İngiltere'nin rakibi Fransa'nın desteği ile 4 Temmuz 1776'da Amerikan bağımsızlık mücadelesi resmen ilan edildi. İngiltere ile başlayan askeri çatışma sonucu 1782'de İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri'ni tanımak zorunda kaldı (<http://ankara.usembassy.gov>).

“Amerika Birleşik Devletleri Amerika'nın resmi ismidir, vatandaşları da kendilerini Amerikalı olarak isimlendirmekle birlikte dünyanın diğer pekçok ülkesindeki insanlar Amerikalılara “Yankiler” (Yanks veya Yankees) şeklinde takma isim vermişlerdir. Amerika, aslında çoklu kültüre sahip (multicultural) bir toplumdur; İngilizce'nin Amerikan versiyonu resmi ve tek bir dil olarak konuşulmakla birlikte 18'den fazla şive bulunmakta ve İspanyolca en yaygın konuşulan ikinci dil konumuna gelmektedir. Amerika'nın ilk olarak kolonistler



(İngilizler, Fransızlar, İspanyollar) zamanından başlayarak, Afrikalı köleler ve 19. yüzyılda Avrupalı akınlar, ve bugüne kadar da IndoÇin, Küba ve Haiti gibi ülkelerden gelen mültecilerle bir “göçmen ülkesi” (land of immigrants) olduğu kesindir. Nüfusun çoğunluğu beyazlar ve Anglo-Sakson’lardan oluşmakla birlikte, İspanyollar, zenciler, Asyalılarla Amerikan Yerlileri’nden (Kızılderili) oluşan azınlıklar da hızla artan oranda nüfusa dahil olmaktadır” (Harris ve Moran, 1987:335).

(Amerika Birleşik Devletleri’ne ilişkin genel bilgiler için bkz. Ekler-Tablo 6; ayrıca Amerika’daki politik kültür, hükümet, demokrasi ve halkla ilişkilere ait ayrıntılı bilgi için bkz. Wilson ve DiIulio, Jr., 1998).

#### **a) Amerikan Değerleri Nelerdir?**

Tarihinde, bağımsızlık ve eşitlik yolunda sürekli mücadele vermiş ve özellikle 11 Eylül’den sonra kendini ve değer yargılarını sorgulayan bir toplum olarak Amerikalılar, “biz kimiz ve neye değer veriyoruz?” sorularının cevaplarını aramaya başlamışlardır.

“Birçok insan için, Amerika’da bazen görülen kimi değerler cazip değildir ve hatta zararlıdır.

- Bir hayat tarzı olarak tüketicilik,
- Özgürlük nosyonu olarak kural tanımamak,
- Birey nosyonu olarak yalnız kendi başarısı üzerine inşa edilmiş (self-made) ve tümüyle bağımsız, başkalarına veya topluma pek az şey borçlu olan birey,
- Evliliğin ve aile hayatının zayıflaması,
- Üstelik, bu fikirleri acımasızca yücelten ve onları istensinler veya istenmesinler, dünyanın hemen her köşesine taşıyan büyük bir eğlence ve iletişim makinası.

Bunun yanında, Amerikan değerleri, ki asıl kuruluş ideallerini ve yaşama biçimini en çok tayin eden değerler bunlardır, yukarıda sayılanlardan oldukça farklıdır, ve onlar yalnız Amerikalılar için değil, dünyanın her yerindeki insanlar için de çok daha caziptir.

- Birincisi, bütün insanların doğuştan insanlık onuruna “bir hak olarak” sahip

olduğu inancıdır. Bu nedenle her insana bir araç değil amaç olarak davranılmalıdır. Amerika Birleşik Devletleri'nin kurucuları, hem doğal hak geleneğine hem de bütün insanların Allah'ın suretine uygun yaratıldığına dair temel dinsel inanca dayanmışlar ve bütün insanların eşit onura sahip olduğu düşüncesini “ispat gerektirmeyen açıklıkta” bir ideal olarak kabul etmişlerdir. İnsan onuru inancının en açık politik ifadesi ise, demokrasidir.

- İkincisi, ki bu birinci ideale sıkı sıkıya bağlıdır, evrensel ahlâki hakikatlerin (Amerikanın kurucuları bunlara ”Tabiat ve Tabiatın Tanrısı'nın Kanunları” demişlerdir) varolduğu ve herkese açık olduğu inancıdır.

- Üçüncü ideal; hakikate bireysel ve kollektif olarak mükemmel biçimde erişilemeyeceği inancından hareketle, değerler hakkındaki çoğu fikir ayrılığının medeni davranış, başka görüşlere açıklık ve hakikati aramada akılcı tezler gerektirdiği inancıdır.

- Dördüncü olarak düşünce ve din özgürlüğü gelir. Bu birbirine yakından bağlı özgürlükler Amerikan toplumunda ve başka yerlerde temel insan onurunun bir yansıması ve başka bireysel özgürlüklerin bir önkoşulu olarak kabul edilir.

Amerikalılar açısından bu değerlerle ilgili en çarpıcı yan, onların ayırmsız herkese uygulanıyor olmasıdır ve hiç kimsenin ırk, dil, tarih veya dinsel özellikleri yüzünden bu onur ve saygıdan ayrı tutulamayacağıdır. İşte bunun içindir ki, prensipte herkes Amerikalı olabilir ve gerçekten de herkes olmaktadır. Dünyanın dört bir yerinden insanlar, New York limanındaki bir heykelin “özgürce nefes alma özlemini giderecek ülke” olarak temsil ettiği değerle Amerika'ya gelirler ve çok da kısa bir zamanda Amerikalı olurlar. Tarihsel açıdan hiçbir ulus çekirdek kimliğini, anayasasını ve diğer kurucu metinlerini ve aynı zamanda kendine bakışını, bu kadar doğrudan ve açıklıkla evrensel insanî değerler üzerine oturtmamıştır.

Kimi insanlar bu değerlerin hiç de evrensel olmadığını, tersine Batı'nın büyük ölçüde Hıristiyan medeniyetinden kaynaklandığını savunurlar. Onların tezine göre, bu değerlerin evrensel olduğunu iddia etmek, başka kültürlerin özelliklerini inkâr etmek anlamına gelmektedir. Amerikalılar buna katılmamakla birlikte bütün insanların da eşit yaratıldığına ve insan özgürlüğünün evrensel olarak mümkün ve istenir olduğuna inanmaktadırlar. Belli temel ahlâki hakikatlerin dünyanın herhangi bir yerinde de uygulanabilir olduğu gerçeği ile hareket

ederler ve evrensel ahlâkın, yalnız birkaç kişi veya şanslılar için değil, herkes için adalete doğru uzandığı yolundaki prensipleri esas alırlar.

Amerikan toplumuna bakarken, yukarıda sayılan ideallerle bunların hayata geçirilişleri arasında farklılıkların sözkonusu olduğu malumdur. Ancak zaten Amerikalıların, “Amerikan değerleri” olarak tanımladıkları ideallerin en iyilerinin yalnız Amerika’ya ait olmadığı, gerçekte insanlığın ortak mirası olduğu ve bu nedenle barış ve adalete dayanan yeni bir dünya topluluğu oluşturma yolunda önem taşıdığı vurgulanmalıdır (*The Washington Post*, 12 Şubat 2002).

İçinde barındırdığı çoklu kültüre ve pekçok farklılığa rağmen, Amerikan kültürüne ve değerlerine ilişkin kısaca aşağıdaki gibi bir genelleme yapılabilir (Harris ve Morgan, 1987: 335-336):

- **Hedef ve başarı odaklıdır;** Amerikalılar, yeterli zaman, para ve teknoloji verildiği takdirde hemen hemen herşeyi başarabileceklerine inanırlar.
- **Çok organize ve kurumsal;** Amerikalılar, güçlü kurumlara sahip, güvenli ve düzgün veya iyi korunan bir toplum tercih ederler.
- **Özgürlüğü seven ve kendine güvenen;** Amerikalılar, sahip oldukları demokrasi kavramını korumak üzere çeşitli savaşlar sonucunda bir devrim geçirdikleri için, özellikle hükümet ve dış güçlerden gelen fazla kontrol ve müdahalelere karşı çıkarlar. Uygulamada bazen başarısızlıklar olsa da, Amerikalılar, bütün insanların eşit yaratıldığına inanırlar; bu ideali gerçekleştirmek ve kendi içlerindeki ırkçılık ve önyargılı görüşleri gidermek amacıyla “eşit fırsatları” (equal opportunity) kanunlarla sabitleştirmişlerdir. Ayrıca fakirlik ve zorluklarla savaşarak başarıya ulaşmış yükselen insanı (self-made person) takdir ederler. Amerikalılar, çoğunlukla, azim ve girişimcilik gücüyle bir insanın, hedeflediği herşeyi başararak sahip olduğu potansiyelin tümünü kullanabileceğine inanırlar.
- **İş odaklı ve verimli;** Amerikalılar, çok güçlü bir iş ahlâkına sahiptirler ve iş dışında da boş zamanlarını yapıcı zevklerle geçirirler. Zamanı kullanmaya karşı çok hassastırlar ve iş sırasında etkinliğe çok önem verirler. İşlerinde başarılı olmak için teknolojik sistem ve araçlardan faydalanarak her zaman daha kolay, daha iyi ve daha etkin yollar araştırırlar.
- **Arkadaşça ve informel;** Amerikalılar, hanedanlık ve sınıf gibi geleneksel

imtiyazları reddederler, ama zenginlik ve güce önem verirler. Selamlaşma ve giyim tarzında informal olmakla birlikte genel olarak temazsız bir kültüre sahiptirler (noncontact culture) (örneğin, toplum içinde sarılmaktan kaçınırlar) ve başkalarıyla aralarına belirli bir fiziksel/psikolojik mesafe koyarlar.

- **Rekabetçi ve agresif;** genel yaşamda veya iş hayatında Amerikalılar, sürekli birşeyler elde etme ve başarma güdüsü içindedirler. Bunun bir nedeni, geçmişlerinden gelen vahşi yaşamla mücadele ve çevrelerindeki olumsuz etkilerin üstesinden gelme çabasıdır.

- **Değişim içindeki değerler;** aileye bağlılık, saygı ve yaşlıların bakımı, evlilik ve çekirdek aile, vatanseverlik, tutumluluk, doğruluk gibi geleneksel Amerikan değerleri zamana ve koşullara bağlı olarak sürekli değişim, Amerikalılar ise bunlara yeni anlamlar verme arayışı içindedir.

- **Cömertlik;** Amerikalılar her ne kadar maddi değerlere önem verseler de, para fonları ve yabancı yardım programlarıyla, mülteci yardımlarıyla ve gerek kendi içlerinde gerekse dünyada muhtaç durumda olan diğer ülkelerin yararına çalışmalarda bulunurlar. Genel olarak başkalarına karşı iyi ve yardımsever, insan olarak da “saf” (naive) nitelendirilirler.

Yukarıda sayılan değerlere ek olarak, Williams’ın 2005 tarihli “American Values; Opposing Viewpoints” adlı kitabında vatanseverlik, kapitalizm, din, Amerikan gençliği, popüler kültürün ve tüketiciliğin yaygınlaşması, etnik ayrımlaşma ve geleneksel aileye geri dönme gibi konularda karşıt görüşler ele alınmış ve Amerikan değerleri bu görüşler çerçevesinde ayrıntılı olarak tartışılmıştır (ayrıntılı bilgi için bkz. Williams, 2005; ayrıca Amerikan toplumuna ait değerleri etkileyen belli başlı sosyal olayların orijinal özeti için bkz. Ekler-Tablo 7) .

Özetle Amerikan toplumu denildiğinde en çarpıcı olarak, “faaliyet ve çalışma yoluyla kişisel başarı sağlama, ahlâklılığa yönelik bir insancılık, daha etkin ve pratik yollar kullanarak maddi rahata doğru bir ilerleme” özellikleri sayılabilir (Kolasa, 1979:351).

“Sözü geçen tüm bu değerleri daha ayrıntılı olarak inceleyen Stewart ve diğerleri ise, Amerika’ya özgü kabul edilebilecek Amerikan kültür ve değerlerine ilişkin varsayımları ana başlıklar halinde listelemişlerdir” (aktaran Harris ve Moran, 1987:338-341):

#### **-Aktivitenin Tanımı**

1-İnsanlar aktivite kavramına nasıl yaklaşırlar?

- “yapmak” (doing), ilerlemek, dış çevreyi değiştirmekle ilgilidirler; iyimser (optimistic) ve çalışkandırılar

2-Arzu edilen yaşam hızı nedir?

- hızlı, meşgul; hareketli

3-Planlamada amaçlar ne kadar önemlidir?

- araçlar, prosedürler, teknikler vurgulanır

4-Hayattaki önemli amaçlar nelerdir?

- maddi amaçlar; rahata ulaşmak ve sıkıntıdan kaçınmak; aktivite

5-Kararlarda sorumluluk ne derece önemlidir?

- her birey kendi kararlarından sorumludur

6-İnsanlar hangi düzeyde yaşarlar?

- operasyonel, amaçlar sonuçlara göre geliştirilir

7-İnsanlar neye göre gelişim gösterirler?

- verimlilik, hizmet

8-Kararları kim vermeli?

- sonuçlarından etkilenecek olanlar

9-Problem çözmenin doğası nedir?

- davranışı planlama; sonuçlarına katlanma

10-Öğrenmenin doğası nedir?

- öğrenen aktiftir (öğrenci-merkezli eğitim)

### **-Sosyal İlişkilerin Tanımı**

1-Roller nasıl tanımlanır?

- kazanılarak; baskısız; genel

2-Statüsü farklı olan insanlar birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunurlar?

- eşitliği vurgulayarak; farklılıkları minimize ederek; informel ve doğal

3-Cinsiyete ilişkin roller nasıl tanımlanır?

- benzer, yanyana; cinsiyette eşitlik; her iki cinsiyetten arkadaşlar; fazla meşru olmayan bir tarz

4-Bir grup içindeki üyelerin hak ve görevleri nelerdir?

- sınırlı derecede taahhüt; kendi amaçlarını gerçekleştirmek üzere gruba iştirak eder; aktif üyeler grubu etkileyebilir

5-İnsanlar başkalarını nasıl yargırlarlar?

- ilgilendikleri özel yetenekleriyle; görev-merkeziyetçilikleriyle; farklı alanlardaki faaliyetleriyle

6-Arkadaşlığın anlamı nedir?

- sosyal arkadaşlık (kısa ilişkiler, paylaşılan arkadaşlıklar)

7-Karşılıklı ilişkilerin doğası nedir?

- sadece gerçek olanlar; birbirini bağlamayan; eşitlikçi

8-Sosyal ilişkilerde iyi niyetli ve arkadaşça takılma ve laf atmalar nasıl karşılanır?

- kabul edilebilir; ilginç; eğlenceli

### **-Motivasyon**

1-Motive edici faktör nedir?

- başarı

2-Bireylerarası rekabet nasıl gelişir?

- yapıcı, sağlıklı

### **-Dünyanın Algılanış Şekli (Dünyaya Bakış Açısı)**

1-Doğal Dünya nasıldır?

- fiziksel; mekanik

2-Dünya nasıl işler?

- rasyonel, öğrenilebilir, kontrol edilebilir bir yapıda; şans ve ihtimallerle

3-İnsanın doğası nedir?

- doğadan ve her türlü hiyerarşik yapıdan uzak; sürekli olmayan, durağan olmayan, değişen

4-Doğa ve insan arasındaki ilişki nasıldır?

- iyi sonsuzdur; insanoğlu doğayı kendi amaçları yolunda değiştirmelidir; sağlıklı bir yaşam ve maddi rahatlık arzulanmalı ve elde edilmelidir

5-Doğrunun ve iyiliğin doğası nedir?

- tecrübeye dayanan; sonuçlara bağlı; birbirinden ayrılmış parçaları analiz ederek

6-Zaman nasıl tanımlanır ve değerlendirir?

- geleceğe yöneliklik; kesin zaman dilimleri; sınırlı kaynak; doğrudan

7-Mülkiyetin doğası nedir?

- kişisel devamlılığı sağlamak açısından özel sahipliğe önem verilir

### **-Bireyin Kendisini ve Başkalarını Algılama Şekli**

1-Birey nasıl tanımlanır?

- ayrıntılı, değişken; esnek davranış

2-Bir insanın kimliği nerede yatar?

- kendi içinde (başarı)

3-Bireyin doğası nedir?

- farklı alanlar (niyet, düşünce, eylem, biyografik geçmiş)

4-Bir insan kime güvenmelidir?

- kendine; kişisel olmayan organizasyonlara

5-Hangi özellikteki insanlara değer verilir ve saygı duyulur?

- dinç (gayretli)

6-Sosyal kontrolün temelinde ne yatar?

- ikna etme, bireye başvurma; suçluluk duygusu

Amerikan değerlerini kısaca anlamaya çalıştıktan sonra, dünya üzerindeki diğer insanların Amerika'yı ve Amerikalıları nasıl değerlendirdiklerine değinilecektir.

### **b) Dünya'da Amerika**

Sadece Amerikan elitlerinin ülkelerinin Dünya'daki rolünü nasıl tanımladıkları değil, Dünya'nın o rolü nasıl yorumladığı da Amerikan kimliğini şekillendirmektedir. Amerika'nın Dünya'nın geri kalanıyla olan ilişkilerinde üç temel seçenek etkili olmaktadır:

- Amerikalılar, diğer halklara ve kültürlere ülkelerini açarak Dünya'yı kucaklayabilir,
- Amerikan değerleri ve kültürüyle diğer toplumları şekillendirebilir, ya da

- Toplumlarını ve kültürlerini diğer insanlardan ayırarak muhafaza etmeye çalışabilirler.

Bunların ilki, 11 Eylül öncesi Amerika'yı kapsayan yenilikçi trendleri içeren **“kozmpolitçi”** bir alternatifini içermektedir. Bu görüşe göre Amerika, fikirleri, ürünleri ve daha da önemlisi insanlarıyla tüm Dünya'yı kucaklayabilir. Alt etnik grupları, kültürleri, çifte vatandaşlığı, Diasporaları (sürgünden sonra dünyanın her tarafına yayılan Yahudiler) cesaretlendirerek açık komşularla açık bir toplum olma fikri etrafında şekillenen bu alternatifte, küresel norm, kural ve kurumlara; milli norm, kural ve kurumlara göre daha sıcak bakılmaktadır. Dolayısıyla Amerika, ilk kurulduğunda hedeflendiği gibi, kapısı herkese açık, çok ırklı, çok kültürlü ve birden fazla etnisiteyi barındıran bir yapıda olmalıdır. Çeşitlilik temel değer olmasa bile, temel değerlerden biridir. İnsanlar Amerika'ya ne kadar farklı dil, din ve gelenek getirirse, Amerika o kadar Amerika haline gelmektedir. Orta sınıf Amerikalılar kimliklerini içinde yaşadıkları yerel toplumlardan ziyade, hesabına çalıştıkları küresel şirketlerle özdeşleştirmektedir. Amerikalılar'ın faaliyetleri federal ya da eyalet hükümetlerince değil Birleşmiş Milletler, Dünya Ticaret Örgütü, uluslararası otoriteler, geleneksel uluslararası hukuk ve küresel anlaşmalar tarafından yürütülmektedir. Diğerlerine oranla milli kimlik önemini yitirmektedir. Bu kozmpolitçi alternatifte Dünya Amerika'yı şekillendirmektedir.

İkinci görüşü teşkil eden **“imparatorluk”** alternatifinde, Amerika, emperyalist bir güç olarak Dünya'yı şekillendirmektedir. Soğuk savaşın sona ermesi Amerika'nın Dünya'daki rolünü şekillendiren komünizmin bir tehdit olmaktan çıkmasına neden oldu. Bu, liberallere dış politikadaki amaçlarına ulaşmaları için imkân sağladı. Hatta bu amaçlar, milli güvenlik konularıyla uzlaştırmaya ve “milletleşmeyi”, “insani müdahaleleri” hızlandırmaya yolaçarak dış politikayı sosyal bir görev olarak görmeye yöneltti. Birleşik Devletler'in Dünya'nın tek süper gücü haline gelmesinin Amerikan muhafazakarları üzerinde de paralel bir etkisi oldu. Soğuk savaş süresince düşmanları Amerika'yı emperyal bir güç olmakla suçladılar. Milenyumun başında ise muhafazakarlar, “Amerikan İmparatorluğu” tabirini kabul edip, Amerika'nın Dünya'yı Amerikan değerleriyle yeniden şekillendirmek için gücünü kullanması fikrini desteklemeye başladılar. Dolayısıyla, Amerikan gücünün ve Amerikan değerlerinin yüceliğine olan inanç nedeniyle, Amerika'nın emperyal itici gücü harekete geçti. Bu emperyal görüşe göre; Amerika'nın gücü halen diğer milletlerin gücünden açık arayla önde ve Amerika'nın bu anlamda düzeni sağlamak ve Dünya üzerinde kol gezen kötülere saldırmak



gibi sorumlulukları var. Evrenselcilerin inancına göre, diğer toplumların insanları Amerikan değerleri ile aynı değerlere sahipler, sahip olmayanlar da sahip olmak ister. Sahip olmak istemeyenlerin ise toplumlarının iyiliğine yönelik yargıları yanlıştır. Amerikalılar'ın böyle düşünenleri, Amerikanın ürettiği evrensel değerlerle kucaklaşmaları için ikna etmek gibi bir sorumlulukları vardır. Böyle bir Dünya'da Amerika bir millet olarak kimliğini kaybedecek ve milletler üstü hâkim bir imparatorluk haline gelecektir.

*“Amerikalı muhafazakarlar, bir 'Amerikan İmparatorluğu' fikrini benimsiyor. Amerika'nın, gücünü kullanarak, dünyayı kendi değerlerine göre biçimlendirmesi olasılığını onaylıyor ve destekliyor...Birçok Amerikalı'nın üstün tuttuğu ulusal kimlik ile Amerikan toplumunda güç, servet ve bilgiyi kontrolünde tutanların öne çıkardığı çok uluslu kimlikler arasında uçurum oluştu...20. yüzyılın sonlarındaki teknolojik gelişme ve küreselleşme, Amerikalı elitlerin ulusallıktan uzaklaşmalarına neden oldu. Uluslararası ekonomi elitlerinin küresel bağları, ulusal bir topluluğa ait olma duygularını erozyona uğrattı. Çok uluslu ekonomi, küresel bir süper sınıfın yükselişine temel oluşturdu. 'Davos Adamları', 'Altın Yakalı Çalışanlar' ya da 'Kozmokratlar' diye adlandırılan bu sınıf, küresel bağların sağladığı yeni nosyonlarla güç kazandı. Bu sınıf, başarılı ileri teknoloji yatırımcılarının yanı sıra, akademisyenleri, küresel devlet memurlarını ve küresel şirketlerdeki üst düzey yöneticileri kapsıyor...Önemli bir dış tehdidin bulunmaması, güçlü bir ulusal yönetime ve uyumlu, bütünleşmiş bir ulusa duyulan gereksinimi azalttı...Trajik 11 Eylül olayları ise, ulusal kimliği, çarpıcı biçimde tekrar ön plana çıkardı. Amerikalılar, tehdit altında olduklarını hissettikleri sürece, ulusal kimlik duygusunun yükselmesi söz konusu. Tehdidin azaldığını gördüklerinde, diğer kimlikler, yeniden ulusal kimliğe üstün tutulabilir. 20'nci yüzyılın son çeyreğinde, laiklik yönündeki ilerleyiş tersine döndü. Din, neredeyse küresel bir direniş sürecine girdi. 21'inci yüzyıl, bir 'Din Çağı' olarak başlıyor...” (Yavuz, 2005).*

Bütün bunlara rağmen, 21. yüzyılın dünyasında ne süpergüç yaklaşımı ne de evrenselci yaklaşım devlete tam olarak sirayet edebilmiştir. Amerika tek süpergüç gibi görünmekle birlikte, İngiltere, Almanya, Fransa, Rusya, Çin, Hindistan ve Japonya gibi küresel ölçekte; Brezilya, Nijerya, Güney Afrika ve Endonezya gibi bölgesel çapta önemli güçler bulunmaktadır. Amerika'nın da, bu ülkelerden en azından bazılarıyla işbirliğine gitmeksizin Dünya üzerindeki herhangi önemli bir amacını gerçekleştirmesi pek mümkün değildir. Bunların dışındaki diğer toplumların kültürleri, değerleri, gelenekleri ve kurumları ise Amerikan değerleriyle yeniden şekillenen toplumlarınkiyle pek de uyumlu değildir. Bu toplumlar genel olarak kendilerini içsel yaşamları ve inançlarına derinden adanmış durumda oldukları için dışarıdan gelip onları değiştirmeye çalışanlara karşı aşırı direnç göstermektedirler. Bu toplumların elitlerinin amaçları ne olursa olsun, Amerika dışında demokrasiyi sürekli teşvik etmek Amerikan toplumunun da düşük öncelikli bir amacıdır. Diğer toplumlarda demokrasinin hayata geçmesi çabaları, Latin Amerika ülkelerindeki halkçı

hareketler ve Müslüman ülkelerdeki şiddet yanlısı radikal hareketler gibi Amerikan karşıtı güçlerin canlanmasına da neden olmaktadır.

Kozmopolitçilik ve emperyalizm, Amerika ile diğer toplumlar arasındaki sosyal, politik ve kültürel farklılıkları azaltmaya ya da tamamen ortadan kaldırmaya teşebbüs etmektedir. Üçüncü görüşü teşkil eden “**milli yaklaşım**” ise, Amerika’yı bu toplumlardan ayıran şeyleri tespit edip ayırdetmektedir. Bu şartlar altında artık, Amerika tamamen bir Dünya olamaz ve hala sadece Amerika olarak kalamaz. Aynı şekilde, diğer ülkelerde yaşayan insanlar da tamamen Amerikalı olamayacakları gibi, salt kendileri olarak da kalamayacaklardır. Amerika diğer ülkelerden çok farklıdır ve bu farklılığın büyük bir kısmı O’nun dini sorumluluğu ve Anglo-Sakson kültüründen ileri gelmektedir. Kozmopolitçiliğe ve emperyalizme alternatif olan milliyetçilik ise başlangıcından beri Amerika’yı tanımlayan bu özelliklerini koruma ve güçlendirme vazifesi yapmaktadır.

Hemen hemen dört yüzyıldır, Anglo-Protestan kültüre ait göçmenler Amerikan kimliğinin en merkezi ve en dayanıklı bileşeni olmuşlardır. Ancak şöyle bir soru akla gelebilir: Şayet 17. ve 18. yüzyılda İngiliz Protestanlar’ın yerine, Fransız, İspanyol ve Portekizli Katolikler tarafından kurulsaydı, Amerika bugünkü Amerika olur muydu? Cevap tabii ki hayır; Amerika o zaman, Amerika değil Quebec, Meksika ya da Brezilya olabilirdi. Amerika’nın Anglo-Protestan kültürü, politik ve sosyal kurumları, İngiltere’de etkisini yitirmiş olan fakat göçmenlerin yeni kıtadaki yeni hayata taşıdıkları Protestanlığa aykırı epeyce değer ve kavramla beraber İngiliz dilini de içeren İngiltere’den miras uygulamaları birleştirmiştir.

Başlangıçta Alden T. Vaughan’in söylediği gibi “arazi sahipliği, toprağı işleyiş, hükümet sistemi, kanunların temel biçimi ve yasal prosedürler, eğlence seçimi, boş zaman uğraşları ve koloni hayatının sayısız yönü gibi hemen hemen herşey İngiliz tarzıydı.” Arthur Schlesinger, Jr. da “yeni milletin dili, hukuku, kurumları, politik fikirleri, edebiyatı, gelenekleri, anayasası, rahipleri, tümüyle İngiltere’den alınmıştı.” diyerek bu görüşü desteklemektedir (aktaran Huntington, 2004).

Adaptasyon ve değişim süreci ile birlikte, bu orijinal kültür üç yüz yıl direnebilmiştir. Ancak, John Jay’in 1789’da tanımladığı Amerikalılar’ın sahip olduğu **altı ortak unsurdan** biri olan ortak **soy**, iki yüzyıl sonra ortadan kalkmıştır. Diğer beşini oluşturan **dil, din, yönetim ilkeleri, görgü ve gelenekler ile savaş tecrübesi** ise değiştirilerek uygulanmıştır.

Jay'ın saymış olduğu Amerikan kimliğinin bileşenleri, karşı çıkışlara rağmen, 20. yüzyılda hala Amerikan kültürü olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda Protestanlığın önceliği ve önemi de devam etmiştir.

19. yüzyıl boyunca ve 20. yüzyılın sonlarına dek Güney ve Doğu Avrupa'dan gelen göçmenler çeşitli yollarla Anglo-Protestan kültürün merkezi unsurlarını benimsemeye, Anglo-Amerikan kültürüne adapte edilerek “Amerikalı” olmaya ikna edilmeye çalışılmış veya zorlanmışlardır. Dolayısıyla, Amerikalılaşıma “çok geniş bir ruhi baskı” süreciydi. Will Kymlicka, 1995'te benzer bir dille 1960'lara kadar göçmenlerin ayırdedici özelliklerinden ayıklanmalarının beklenildiğini ve “**Anglo uyum modeli**” adını verdiği mevcut kültürel normlara göre tamamen asimile edildiklerini iddia etmişti (aktaran Huntington, 2004). Amerikan tarihi boyunca beyaz, Anglo-Sakson, Protestan olan insanların dışındakiler, Amerika'nın Protestan kültürü ve politik değerleriyle Amerikalılaştırılmış ve bu hem onların hem de ülkenin yararına olmuştur. Milyonlarca göçmen ve onların çocukları, hâkim Amerikan kültürü içerisinde erimeleri sayesinde Amerikan toplumunda zenginliğe, güce ve statüye sahip olmayı başarabilmiştir. Amerikan kimliğinin çekirdeği; ilk yerleşenlerin oluşturduğu, göçmenlerin nesiller boyunca içselleştirdiği, Amerikan inancının doğmasına neden olmuş olan kültürdür; bu kültürün kalbinde de Protestanlık yer almıştır.

Gerçekten de Amerika'yı diğer birçok Batılı toplumdan dindarlığı ayırmaktadır. Amerikalılar'ı Batılı olmayan bir çok toplumdan ayıran da yine Hıristiyan olmalarıdır. Dindar olmaları Amerikalılar'ı diğer çoğu insanlara göre Dünya'yı “iyi ve kötü” perspektifiyle değerlendirmeye yöneltmektedir. Diğer toplumların liderleri ise, bu dindarlığın derin bir ahlâkçılığa neden olarak politik, ekonomik ve sosyal konuların gözönüne alınmasını engellediğini düşünmektedirler.

Bununla birlikte, Batı'nın tarihinde din ve milliyetçilik de sürekli birlikte ele alınmıştır. Tarihçi Adrian Hastings'in sözettiği gibi din, sık sık milliyetçiliğin içeriği olarak tanımlanmıştır. Öyle ki, Avrupa'da her etnisite diliyle olduğu kadar diniyle de şekillenmektedir. Milli oluşumları hep Hıristiyanlık şekillendirmiştir. Din ve milliyetçilik arasındaki bağ 20. yüzyılın sonuna dek canlı ve hâlâ güçlü idi. Daha dindar olan ülkelerin toplumları daha milliyetçi olmaya meyilliydi. 41 ülkede yapılan bir araştırma sonucunda Allah'ın hayatlarındaki öneminin yüksek olduğunu söyleyen katılımcılar aynı zamanda vatanlarıyla da çok fazla gurur duymaktaydılar. Bir çok Avrupa ülkesi Allah'a inanç ve

ülkesiyle gurur duyma konusunda alt sıralarda kalırken, Amerika ise Polonya ve İrlanda ile birlikte bu konuda üst sıralarda yer almıştı. İrlanda ve Polonya’da Katoliklik milli kimliğe esas teşkil etmektedir. Protestan geleneğin aksine Amerikalılar Allah’ı ve vatani ayrılmaz bir bütün olarak görmektedirler.

Sonuç olarak, Amerika globalleşmeyle dünyaya benzerken, dünya da sahip olduğu gücün etkisiyle Amerikalılaşmaya başlamıştır. Bu arada kozmopolitçi, emperyal ya da milli bir Amerika alternatifleri içinde, Amerikalıların bu konudaki tercihleri, hem bir millet olarak kendi geleceklerini hem de Dünya’nın geleceğini şekillendirmesi açısından, büyük önem taşımaktadır (Huntington, 2004:5-18).

Bu noktada pekçok kültürü sosyal yapısında barındıran bir ülke olarak Amerika’daki yabancıların kendi kültürel perspektiflerinden, Amerikalıları nasıl değerlendirdikleri ise aşağıdaki örneklerle somutlaştırılabilir (Vecchio, 2000: 351):

- “Amerikalılar sürekli bir telaş içindedirler; sokakta yürüyüşlerine bir baksanız yeter. Hayattan zevk alarak yaşamayı kendilerine çok görürler” (Hindistan).
- “Amerikalılar ilişkilerinde her zaman mesafeliler. Yabancılar karşı, hatta arkadaş olsalar dahi, hiçbir zaman gerçek anlamda yakın değiller. Sanki ‘bana yakın olmana müsaade etmeyeceğim’ mesajı veriyorlar, etraflarına duvar örüyorlar” (Kenya).
- “Bir keresinde arabayla kimsenin olmadığı ıssız bir yerden geçiyorduk ve bir Amerikalının ‘Dur’ işaretli bir yere geldiğini gördük. Kilometrelerce öteden hiçbir arabanın gelmediğini görmesine rağmen hala o işarette durdu!” (Türkiye)
- “Amerika’da hayatın sadece ‘iş’ demek olduğu gerçeği yüzünüze çarpıyor. Çalışma hayatı neredeyse tek motivasyon aracı” (Kolombiya).
- “Amerika’da herşey konuşulup analiz edilmeli. En ufak şey bile ‘neden, nasıl, niçin’ diye sorgulanıyor. Bu tür ısrarcı sorulardan kafama ağırlar giriyor” (Endonezya).
- “Amerikalılar kesin cevap isterler; ya evet ya da hayır. Eğer biraz süslü veya mecazi konuşursanız Amerikalıların hemen kafası karışır” (Etyopya).
- “Bir keresinde Amerikalı profesörüm ‘cevabı bilmiyorum, araştırmam lazım’ dediğinde şok oldum ve kendi kendime ‘nasıl bilmeden bana öğretebiliyor?’ diye sordum. Benim ülkemde bir profesör asla birşeyi bilmediğini itiraf etmez” (İran).

Luthans yukarıdaki örneklere paralel olarak insanların, başka kültürdeki insanlara halen kendi toplumlarındaki önyargılarla yaklaşmış, onları da kendileri gibi değerlendirdiklerini ileri sürmüştür. Örneğin Amerikalılar, genel anlamda diğer insanlara karışık duygular beslerler; onlara ilk aşamada “dürüst” oldukları önyargısıyla yaklaşmakla birlikte yine de her an bir sorunla karşılaşabilecekleri inancını taşırlar, o yüzden başkalarıyla ilişkilerinde oldukça temkinli davranırlar (Luthans, 2002:50).

Amerika'nın sosyo-kültürel gelişimini ve bu kültür içinde şekillenen Amerikan insanını daha iyi anlamak için, yeni dünyanın kuruluşunda özgürlük mücadelesiyle birarada gelişen ekonomik mücadelenin anlaşılması esastır.

## **2-İşletmeler Açısından Amerikan Milli Kültürünün Yönetim Üzerindeki Etkisi**

Genel olarak Batı kültürleri, daha önce sözedildiği üzere, öncelikle Protestan etik ve çalışma ahlâkından etkilenmiş; bireycilik, otoriteyi önemsememe, belirginlik, demokrasiye, katılıma, başarı elde etmeye ve materyal değerlere öncelik verme gibi değerleri benimsemişlerdir.

*“Morale adlı yapıtında John Gardner şunları söylüyor: “Çağdaş yazarların çoğu, değerler üzerine yazı yazma konusunda açıkça isteksizdirler ya da böyle bir davranış onları utandırır.” Bizim deneylerimiz de birçok işadaminin değer sistemleri konusunda yazmaktan, konuşmaktan nefret ettiklerini, hatta değer sistemlerini ciddiye almadıklarını göstermektedir. Sonuçta bu yöneticiler değer sistemini ancak belirsiz soyutlamalar düzeyinde dikkate alırlar” (Peters & Waterman, Jr., 1987:382).*

İngiltere ve Amerika'nın ortak dile sahip ama bambaşka ülkeler olduğuna dair en açık örnek yönetim konusudur. Bu iki ülke arasındaki belirli deyim ve sözlerin kullanılışındaki farklılıklar “yönetim” kavramında da açıkça kendisini gösterir. Çünkü bu terim, Amerika'yı en güçlü ülke haline getiren serbest girişim ve muazzam bir materyalistlikle ifade edilen Amerikan yaşantısının en güçlü sembollerinden birini teşkil eder. İşletme ve yönetim, İngilizleri bile şaşırtan düzeyde Amerikan eğitim sisteminin merkezine yerleşmiştir.

Poirson (1989) Amerikalılar, Fransızlar ve Japonlardaki yönetim kültürüne ilişkin farklılıkları, daha önce açıklandığı gibi, Amerika Birleşik Devletleri'nde ağırlığını sürdüren Protestan iş ahlâkıyla açıklamaktadır: “çalışmanın kurtarıcı bir meziyet olduğu inancı, pekçok Amerikan işletmesinin kurucusu veya yöneticisi için bir değer sisteminin gelişmesine sebep

olmuştur...kârlılık meşrudur, işletmede başarı değerlidir, iş ahlâkı oldukça gelişmiştir.” (Poirson, 1989:6).

Pekçok Amerikan firması ve çalışanları, “kazananlar” olma arzusuyla ve başarılı davranışı ödüllendirme ve başarısız davranışı cezalandırma ile uğraşırlar. Çoğu İngiliz, Fransız, Japon ve diğer Amerikan olmayan işletmede, işgören üzerinde motivasyon ve performans açısından çok önemli olan pozitif pekiştirme kullanılırken, Amerika ısrarla, kültürün ve işletme yaşamının en önemli özelliği olarak kazanma ve doğru davranışın direkt ödüllendirilmesi üzerinde durmaktadır.

“Child ve Faulkner’a göre (1998), Amerikan firmalarıyla özellikle ilişkili olan yönetim politika ve uygulamaları aşağıdaki gibidir” (aktaran Bakan, 2002):

- kısa dönemli finansal bakış açısı,
- spesifik göstergelere bağlı olarak ödüllerin belirlenmesi,
- iş değiştirme ve işletme içi pozisyon değişiminde yüksek hareketlilik,
- rasyonel yaklaşım; analiz ve planlamaya önem verilmesi,
- formelleştirmeye ve sistemlere dayalı hareket etme,
- hiyerarşik yapıda aşağıya doğru yetki devri aktarımında artış.

Daha önce de belirtildiği gibi, Amerikan toplumu çok kültürlü bir toplumun özelliklerini yansıtmaktadır. Bu nedenle, Amerikan kültürüne ilişkin genellemeler yapmak kolay değildir. Bununla beraber, örneğin Ferraro (1998), Amerikan toplumunun işe ilişkin değerler sistemini dokuz nokta etrafında toplamaktadır (Dicle ve diğ., 2001:114). Bunlar:

- bireycilik,
- zamanın kıt ve değerli olduğu bilinci,
- geleceğe dönüklük,
- yapmaya ve başarmaya yönelme,
- insanın doğayı denetleyebilme inancı,
- genç kalma isteği,
- doğallık (enformellik),
- rekabet,
- kadın/erkek eşitliği.

Benzer olarak Hofstede Amerikan kültürünü, geniş ölçüde bireyci, eşitlikçi, otorite dağılımına dayalı, kısa vadeli, belirginliği tercih eden ve oldukça maskülen olarak nitelemekte ve Anglo-Sakson ülkeler olarak bilinen ABD, İngiltere ve Kanada'nın da benzer kültürel değerlere sahip olduklarını ileri sürmektedir. Buna ek olarak, yine Hofstede'nin bulgularına göre, yönetim açısından Amerika'yı dünyanın diğer başka ülkelerinden ayıran temel üç unsur vardır, bunlar (ayrıntılı bilgi için bkz. Hofstede, 1993):

- Pazar ekonomisine önem vermesi,
- Bireyselliğe önem vermesi,
- İşgörenler yerine yöneticiler üzerinde durmasıdır.

Bu üç unsur, yönetim ilişkilerinin tamamını içeren Amerikan yönetim felsefesini net olarak açıklamaktadır. Çünkü Amerikan felsefesi, bireysel özgürlük, kişiye özel herşeyin korunması ve liderlik pozisyonundaki kişilerin hizmet sorumluluğu konularının üzerinde önemle durmaktadır; işletmeler hükümetin etkisinden çok, pazar ekonomisinin rekabetçi kontrolüne dayalı işler. Fırsat verildiği takdirde bireysel girişimciliğin toplumun bütününe faydalı olacağı inancı vardır. Bu inanç, çok çalışma ve tutumlu olmayı öğretti kabul eden Protestan iş ahlâkından kaynaklanır (Gonzales ve McMillan, 1961).

Yukarıdaki değerlere paralel olarak, Amerikalıların kendilerini çevreleyen şartları kontrol edebileceklerine olan inançları da çok güçlüdür. Bu kültürel değer, çevrelerine egemen olabilecekleri inancı ile birleştiğinde ortaya kişi ve örgütlerin uysal ve değişime uygun oldukları fikrini içeren bir bakış açısı çıkmaktadır (Boyacıgiller, 2000:9).

Bu bağımsız hareket etme ve egemen olma yönündeki kültürel değerler, tamamen Amerika'nın uluslaşma çabası içinde geçirdiği sosyo-ekonomik süreçle bağlantılıdır.

Modern Amerikan ekonomisinin kökleri Avrupalı yerleşimcilerin ekonomik kazanım elde etmeye çabaladıkları 16., 17. ve 18. yüzyıllara uzanır. Yeni Dünya bundan sonra sınırlı ölçüde başarılı bir koloni ekonomisinden, küçük ve bağımsız bir çiftlik ekonomisine ve giderek de çok karmaşık bir endüstri ekonomisine dönüşmüştür. Birleşik Devletler bu evrim sırasında büyümesine ayak uyduracak daha da karmaşık kurumlar geliştirmiş, hükümetin ekonomideki rolü ise her dönemde görülmekle birlikte genelde artmıştır (Amerikan yönetim

tarihinin sosyo-kültürel açıdan nasıl geliştiğine ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. Tindall, 1992; <http://ankara.usembassy.gov>).

“Barley ve Kunda (1992), 1870’ten itibaren ABD’deki ekonomik büyüme ve daralmaları içeren geniş dalgalanmalarla paralellik gösteren yönetsel ideolojiyi beş devrede incelemişlerdir” (aktaran Hisrich ve diğ., 2003:9; <http://ankara.usembassy.gov>):

Ana karakteristikleri, yönetimin profesyonelleştirilmesi ve büyük organizasyonların artışı olarak belirlenen birinci yönetsel ideoloji devresine “**endüstriyel ıslah (iyileştirme)**” adı verilmiştir (1870-1900). İç Savaş’ı izleyen hızlı ekonomik gelişme modern ABD endüstriyel ekonomisinin temellerini oluşturdu. Bir yeni keşifler ve icatlar patlaması görüldü ve bu olgu meydana getirdiği derin değişiklikler nedeniyle bazıları tarafından "ikinci bir endüstri devrimi" olarak tanımlandı. Yazı makinesi geliştirildi. Soğutmalı demiryolu vagonları kullanıma girdi. Telefon, gramofon ve elektrik ampülü icat edildi. Ülkenin çeşitli yerlerinde petrol keşfedildi, zengin kömür yatakları bulundu, büyük demir madenleri açıldı. Bu iki önemli ham maddenin biraraya getirilebildiği yerlerde çelik üreten fabrikalar kuruldu. Açılan büyük bakır ve gümüş madenlerini kurşun madenleri ve çimento fabrikaları izledi. Dolayısı ile, bu dönemde yönetime duyulan ihtiyaç nedeniyle, geleneksel işletme sahibi yöneticiliği yerine, firmalarda kritik karar alma mekanizmasını yürüten profesyonel işgören ve yöneticilerden oluşan yeni bir sınıf meydana geldi. "Parıltılı Çağ" olarak nitelendirilen 19. yy.'ın ikinci yarısı büyük iş adamlarının ortaya çıktığı dönemdi. Pek çok Amerikalı büyük parasal imparatorluklar kuran bu iş adamlarını ideal olarak algıladı. Bu devler arasında petrolcü John D.Rockefeller ve otomotiv sanayiinin kurucusu Ford'a ek olarak, demiryolu işletmeciliğiyle zengin olan Jay Gould, banker J.Pierpont Morgan ve çelik üreticisi Andrew Carnegie sayılabilir. Aralarından bazıları, o günün işletmecilik anlayışına göre, dürüst kişilerdi; buna karşın diğer bazıları şiddetli bir rekabet içindeydiler ve tek amaçları parasal başarı ve güç peşinde koşmaktı. Dolayısı ile bu ve benzeri zihniyetliler, zenginlik ve güç elde edebilmek için kuvvete, rüşvete ve hileye başvurdular. Güçlü iş çevreleri şu ya da bu şekilde hükümet üzerinde büyük etki sahibi oldular. Buna karşın, Rockefeller ve Ford gibi kişiler püritenlerinkine benzer özellikler sergiliyorlardı. Küçük kasaba değerlerini ve yaşam biçimini sürdürüyorlardı. Sürekli kiliseye giden kişiler olarak diğer bireyler üzerinde de bir sorumlulukları olduğuna inanıyorlardı. Kişisel erdemlerin başarı sağlayabileceğini düşünüyorlardı; çalışmaya ve tutumlu olmaya inançları büyüktü. Daha sonra varisleri de



Amerika'daki en büyük insancıl yardım vakıflarını kurdular. Tüm bu gelişmeler, bugünkü Amerikan toplumunun değerlerinin yavaş yavaş şekillenmesine yol açtı.

İkinci devre olan **“bilimsel yöneticilik”** (1900-1923), endüstriyel gelişmelere paralel olarak, geleneksel endüstri işletmelerindeki iş prosedürlerinin bilimsel olarak optimizasyonunda insanın rasyonel ve üstün performansına yönelik tahminlerin biçimselleştirilmesini içeren bir dönemdir. Bu dönemde endüstri büyüdükçe seri imalat yöntemleri geliştirildi. Frederick W. Taylor, bilimsel yöneticilik konusunda öncü oldu; her işçinin işlevini özenli bir biçimde belirledi; onların çalışmalarıyla ilgili yeni ve daha etkin yöntemler oluşturdu. Ancak gerçek seri imalat fikrini Henry Ford geliştirdi ve 1913'te, her işçinin tek bir basit işlem yapacağı hareketli otomobil montaj bandını kurdu.

Büyük Bunalım (Great Depression) ve II.Dünya Savaşı'nı da kapsamına alan bir sonraki devre, **“sosyal yardımlaşmaya yönelik kapitalizm/insan ilişkileri”** (1925-1955), çalışanları herşeyden önce sosyal bir varlık olarak ele alan ve bir firmanın hedefleriyle işgücünü entegre etmeye yönelik etkili liderlik çabalarını içermektedir. Çünkü, her istediğini yapan büyük girişimciler, Amerikan ekonomisi 20. yy.'da olgunluğa eriştikten sonra Amerikalıların ideali olma çekiciliklerini büyük ölçüde yitirdiler. Önce demiryollarında daha sonra diğer iş alanlarında anonim şirketlerin ortaya çıkmasıyla yaşamsal bir değişim kendini gösterdi. Büyük iş adamlarının yerini anonim şirketlerin başına geçen "teknokratlar", yani yüksek ücretli yöneticiler aldı. Anonim şirketin yükselişine bağlı olarak işletmelerin gücünü ve etkisini dengeleyici bir kuvvet hizmeti gören örgütlenmiş işçi hareketi de gelişti. Amerikan işgücü de önemli ölçüde değişti. 1950'lerde, hizmet sağlayan işlerde çalışan işçi sayısı önce mal üretimindeki işçi sayısına yetişti sonra da bu sayıyı geçti. 1956'da ABD çalışanlarının çoğunluğu imalattan (mavi yakalılar) daha çok hizmette (beyaz yakalılar) yer alıyordu. Aynı zamanda işçi sendikaları da üyeleri için uzun vadeli iş sözleşmeleri gerçekleştirdiler ve daha başka çıkarlar sağladılar. Bu döneme ilişkin Amerikan yöneticilik değerleri Tablo 4'te özetlendiği gibidir.

**Tablo 4- Amerikalı Yönetici ve Profesyonellerin Temel Sosyal Değerleri (Raelin, 1991:143).**

<b>YÖNETİCİLER (50'lerdeki)</b>	<b>PROFESYONELLER (60'lardaki)</b>
Hiyerarşi Otoriteye saygı İşletmenin etkinliği Takım oyuncusu Kariyer	Katılım Otoriteye meydan okuma Sosyal adalet Bireysel girişimcilik Yaşam kalitesi

Elektronik aletlerin, havayolu taşımacılığının ve sentetik materyallerin yaygın kullanımına dayalı olarak Batı ekonomilerinde meydana gelen gelişmeyi içeren dördüncü devre (1955-1973), “**sistem rasyonelliği**” yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Savaş ekonomisine bağlı olarak, savaş malzemesi üretme ihtiyacı büyük bir askeri-endüstriyel pazarın doğmasına yol açmış ve sonrasında savaşta yıkılmış bulunan Avrupa ülkelerine Marshall Planı çerçevesinde yapılan ekonomik yardım, çok sayıda ABD malı için piyasa yaratılmasına yardımcı olmuştur. Ayrıca, savaş sonrası dönemde uluslararası parasal düzenlemelerin yeniden yapılandırılması gerektiğini fark eden ABD, açık ve kapitalist bir uluslararası ekonomi kurulmasını güvence altına alacak Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası gibi kurumların oluşturulmasına öncülük yapmıştır.

Daha sonra, 1980’lerde sistem rasyonelliği yaklaşımı çerçevesinde, giderek firmaya bağlılığı her geçen gün azalan işgücü nedeniyle Amerikan endüstrisi, özellikle Japonya ve Batı Almanya ile ciddi bir rekabetle karşı karşıya kalmıştır. Bu noktada, durgunluk ve yüksek enflasyonun da eklendiği bu dönemde akademisyenlerin ve uygulamacıların dikkati, organizasyonel kültür konusuna çevrilmiştir. Bu kültür teorisinin ana ilkesi, ekonomik performans açısından türbülanslı bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerdeki işgörenlerin, kendi çıkarlarını firma çıkarlarıyla bütünleştirmesidir.

Yönetimsel alanda son devre, aynı zamanda, ekonomik avantajın elçileri olarak görülen ve bireysel değerlerle firma değerleri arasında en yüksek değer uyumunu gösteren, ekonomik toplumun “**küçük işletmeler ve girişimciler**” kademesine dikkat çekmiştir. Amerikan girişimcileri üzerinde yapılmış önceki çalışmalar, girişimcilerin uygulamaları, motivasyonları ve eğitimlerine yönelik girişimci profilleri üzerinde odaklanmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre Amerikan girişimcileri, yüksek bireyciliğe sahip ve başarı-odaklı, müşteriye hedef alan ve vizyon sahibi kişilerdir.

Verilere göre küçük işletmeler yeni iş imkânları sağlamak açısından en önemli kaynaklardan birini teşkil etmektedirler: 1980-1989 döneminde en büyük 500 Amerikan firmasında 2.7 milyon insan işsiz kalırken, aynı dönemde 6.5 milyon insan küçük işletmelerde

iş imkânı bulmuştur. Çünkü Amerikan işgücü 1990'larda belirgin bir biçimde değişmiştir. Uzun vadeli bir hale gelmiş olan, çiftçi sayısının azalması eğilimi sürdü. İşçilerin küçük bir kesiminin endüstride kalmasına karşın büyük bir kesimi de hizmet sektöründe mağaza tezgahtarlığından mali planlamacılığa kadar yayılan görevlerde çalışmaya başladı. Çelik ve ayakkabı üretimi Amerikan endüstrisinin temeli olmaktan çıktı ve bu endüstrilerin yürümesini sağlayan bilgisayarlar ve tasarımlar onların yerine geçti.

ABD, temel olarak bilgi teknolojisi ve biyoteknoloji alanlarına dayalı olarak 90'larda en uzun dönemli kalkınmayı gerçekleştirmiştir. Telekomünikasyon ve bilgisayarla haberleşme ağı konusundaki yenilikler geniş bir donanım ve yazılım endüstrisi geliştirdi ve pek çok endüstrinin çalışma yöntemlerinde devrim yaptı. Ekonomi hızla büyüdü ve şirket gelirleri de büyük ölçüde arttı. Özellikle 1980'lerde büyük bir hızla büyüyen Asya da önemli bir mamul mallar sağlayıcısı ve Amerikan ihraç malları için de bir pazar olarak Avrupa'ya katıldı. Dünyaya yayılan çok gelişmiş telekomünikasyon ağları sayesinde dünya finans piyasaları birkaç yıl öncesine kadar düşünülemez bir ölçüde birbirine bağlandı.

Çok sayıda Amerikalı küresel ekonomik birleşmenin tüm uluslar için yararlı olduğuna inanmakla birlikte gittikçe artan karşılıklı bağımlılık bir takım karışıklıklara da yol açtı. Birleşik Devletlerin büyük başarı elde ettiği ileri teknoloji endüstrilerinde çalışanların pek iyi durumda bulunmalarına karşılık, genelde işçiliğin ucuz olduğu çok sayıda yabancı ülkenin rekabeti karşısında geleneksel imalat endüstrilerinde ücretler azalma eğilimi gösterdi. Daha sonraları Japonya'nın ve diğer yeni endüstrileşmiş ülkelerin ekonomileri 1990'larda duraklamaya başlayınca küresel finans sisteminde şok dalgaları oluştu. Amerikan ekonomik politika yapıcıları yerli ekonominin gelecekteki yolunu çizerken küresel ekonomik koşulları göz önünde bulundurmamak zorunda olduklarının farkına vardılar ve sonunda Amerikan ekonomisi de küresel ekonomiyle daha yakından bağlantılı bir konuma geldi.

Amerikan yönetim tarihindeki bu gelişmelerin yöneticilere yansıyan yönü ve Amerikan yöneticisinin profili, çeşitli araştırmalarla ve teorilerle ortaya konulmaya çalışılmıştır (çalışmaların özeti için bkz. Tablo 8a/8b; çalışmaların ayrıntısı ise yöneticilik değerlerine ilişkin literatür kısmında ele alınmıştır).

Amerikan yöneticileri, geleceğin istedikleri gibi olması için insanların şimdiden harekete geçmeleri gerektiğine inanırlar. Eylem ve çaba olduktan sonra bireyin istediğini elde etmemesi için hiçbir sebep yoktur ve insan azmettikten sonra hiçbir amaç zor değildir.

Geleceğe yönelik harekete geçme konusunun üzerinde durulması, bireyin hedef ve sorumluluklarının farkına varması açısından önem taşımaktadır. Amerikalılar, toplumsal kültür olarak sosyal sınıf ve belirli soydan gelmeye önem vermedikleri için bireyin hayattan ne istediğini bilmesi ve kendini tanıması büyük önem taşımaktadır. Bu da ancak bireysel başarıyla temin edilebilir. Bu durum, organizasyonlarda işbirliği ve koordinasyonu zorlaştırdığı için yöneticiler, resmi otoritenin işgörenler üzerindeki hakimiyetini yumuşatma yoluyla bu fonksiyonları üstü kapalı yerine getirmeye çalışırlar. Böylelikle, bireysellik, amaç belirleme ve geleceğe yönelik olma özellikleriyle birarada zaman boşa harcanmayacak kadar sınırlıdır; amaçlara ve dolayısı ile başarıya ulaşmada işlerin zamanında tamamlanması, Amerikan yöneticileri için çok büyük önem taşır (Kelley ve diğ., 1987:24).

Benzer olarak, Amerikalılar doğa ve insana yaklaşımları açısından incelendiğinde, doğanın keşfedilip kontrol altına alınması gerekliliği ve insanın mükemmeliyetçilik yolunda zoru başarmak üzere çaba harcaması zorunluluğu dikkati çeker. Amerikalılar, eğer doğayla başa çıkmada yeterli bilgi ve teknolojiye sahip değiller ise, bu bilgi ve teknolojiyi elde edene ve sorunu çözene kadar uğraşma yollarını araştırmayı hedeflerler. Bu değerlerin yönetime yansımaları ise, Amerikan yöneticilerinin her zaman için daha iyiye ulaşmak için daha başka ve yeni yollar arayışı içinde olmalarıdır. İnsanların birbirleriyle ilişkilerine bakıldığında ise, Amerikan kültürünün temelinde “sadece kanunlar ve başkalarının haklarına tecavüz etmediği takdirde birey, her zaman kendisi için en iyi olanı yapmalıdır” düsturu vardır. Bu felsefenin altında yatan değerler de, her zaman için bireyin fırsatları kollayarak bireyin kapasitesini maksimum düzeyde kullanması ve kendine fayda sağlaması şeklindedir. Bu değerler ise, deneyimlerden ders alma, tartışma ve eleştiriye açık olma, doğruluğa, ölçüme ve gerçeğe ulaştıran her türlü desteği içeren bilimsel yollara dayanır. Amerika’daki bütün sistem, “bireyin en iyi arkadaşı ancak kendisi olmalıdır” varsayımına ve herbir bireyin haklarının da kanunlar tarafından korunacağı esasına dayanır. O yüzden, bağımlılık, güven duyma gereği ve bireyin sorunlarını başkalarına çözdürmeye yönelmesi, en büyük başarısızlık olarak nitelendirilir. Buna bağlı olarak yönetim ilişkilerinde de bireysel sorumluluk esastır. Bu varsayımlara dayalı bir kültür katı ve soğuk olarak nitelendirilebilir, ancak bu tanımlama diğer kültürlerle göredir. Her değer, kendi kültürü içinde farklı anlamlar taşır (Steers ve Porter, 1987:567-569).

Amerikan yöneticilerinin genel hayata ve işe ilişkin değerlerine ve beklentilerine yönelik en ayrıntılı çalışma, Schmidt ve Posner tarafından 1982 ve 1983 yıllarında yapılan ve

iki kısım altında toplanmış olan AMA (American Management Associations) Araştırma Raporları'dır. Bu raporlara ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir (raporların ayrıntısı için bkz. Schmidt ve Posner, 1982,1983):

- Amerikan yöneticilerinin geleceğe yönelik iyimser yaklaşımları, işletme içinde sahip oldukları kontrole göre değişir. Çünkü işletmeye ait ve genel sosyo-ekonomik trendlerin çoğunun kendi kontrolleri dışında bireyler, gruplar veya organizasyonlar tarafından etkilendiğine inanmaktadırlar.

- Amerika'da genel yaşamın kalitesini artırmaya yönelik ne yapılması gerektiğine ilişkin soruya yöneticilerin çoğunluğunun “temel değerlere geri dönmek” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bunu “bütün insanlığın kalkınması için işbirliğini vurgulayan değerlere sahip olmak”, “güçlü, yaratıcı, ve etkili politik liderlik” ve “teknolojik gelişmeler” takip etmiştir.

- Organizasyonlar açısından öncelikli hayati kararlarda etkinlik, yüksek üretkenlik, liderlik ve yüksek ahlâk önem taşımaktadır. Daha önce yapılan araştırmalarda Avrupalı ve Doğulu yöneticilerle karşılaştırıldığında Amerikan yöneticilerinin her zaman için karlılık, üretkenlik ve etkinliğe daha çok önem vermesine rağmen, bu araştırmada yüksek ahlâka karlılıktan daha çok değer verdikleri görülmüştür.

- Amerikan yöneticileri, benzer değerleri paylaşan insanların birarada daha iyi çalıştıklarına inanmaktadırlar. Bu değerlerden en önemli ikisinin **sorumluluk (responsibility)** ve **dürüstlük (honesty)** olduğunu belirtmişlerdir.

- Astlarda ve iş arkadaşlarında aranan özelliklere ise çoğu Amerikan yöneticisinin **doğruluk (integrity)** ve **uyumluluk (competency)** şeklinde cevap verdiği görülmüştür.

- Alt yönetimle tepe yönetim arasında daha iyi anlaşma sağlanması için iletişimin artırılması gerektiğine inanmaktadırlar. Bunun yanında birey ve gruplara (astlar, iş arkadaşları, hissedarlar, patron vb) verilen öneme göre yönetim şekillerinin de değiştiğini belirtmişlerdir. “Ben odaklı” (Me generation) yöneticilerin, 1950'lerdeki yöneticilere göre çok daha hırslı olduğu ve kendilerini organizasyondaki en önemli kişiler arasında gördükleri ortaya çıkmıştır.

- Amerikan yöneticilerinin genel anlamda önceliklerinin, kariyerleri ile özel

yaşantıları arasında sürekli gidip geldiği ortaya çıkmıştır. Ev ve aile sorumluluklarına da işteki sorumlulukları kadar önem vermektedirler.

- Amerikan firmalarındaki kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere göre daha kariyer odaklı oldukları görülmüştür; işe ilişkin konularda daha çok üretkenlik ve karlılığa önem vermişlerdir.

(Raporda yeralan Amerikan yöneticilerinin organizasyonel amaçlara ulaşmada en çok önem verdikleri yöneticilik değerlerine ilişkin özet bilginin orijinali için bkz. Ekler-Şekil 3).

Amerikan kültürü ve Amerikan yönetim değerlerinden sonra, araştırmanın diğer kısmını teşkil eden Türk kültürü ve Türk yönetim değerleri incelenecektir.

## **B-TÜRK MİLLİ KÜLTÜRÜ**

### **1-Türk Toplumuna İlişkin Genel Kültürel Özellikler**

Toplumlar ya geçirdikleri yapısal işlevsel değişimler sonunda ulus olurlar, ya da ulusçuluk ideolojisine uygun değişimler içinde ulus olmaya çalışırlar. Örneğin, İngiliz ve Fransız toplumları, köklü devrimlerden, kanlı iç savaşlardan sonra, ancak iki-üç yüzyılda ulus olmuşlardır. Avrupa kıtasının çoğu toplumları ise kendiliklerinden değil de, İngiltere ya da Fransa gibi bir ulus olma çabası içinde, yani “ulusçuluk” (nationalism) ideolojisiyle ulus olmaya çalışmışlardır. Türkiye’ye gelince, bünyesinde çok tarihli bir geçmişi barındıran bir toplum olarak 1920’lerin Türk toplumu henüz ulus değildi. Oysa çağdaş olabilmek için ulus olmak gerekiyordu ve Kurtuluş Savaşı’yla başlayan Türk Devrimi, bir ulusçuluk ideolojisi olarak düşünülmekteydi. Dolayısı ile bu ulusçuluk ideolojisine uygun değişim ve çabalar sonunda Türk toplumunun da “ulus” olma yolunda adım attığı ileri sürülmektedir. Sosyal değişimler sonucu ortaya çıkan ulus, o toplumda, yukarıda sözü edilen uluslaşma ideolojisi çabalarının yol açtığı yapısal değişimlerle bir kimlik bunalımına ve kimlik arayışı içine girebilir. Güvenç, Türk Devrimi’nin bir “kültür devrimi” olduğunu, ancak T.C. kurulduğu yıllarda Türk halkının okuyabileceği kültür tarihleri olmadığını ve Osmanlı’nın bıraktığı eserleri okuyabilenlerin sayısı da az olduğu için tarihi yazılmamış bir millet olarak Türklerin de bir kimlik bunalımına girdiğini belirtmiştir. Aranılan kimlik, Meşrutiyet, Osmanlılık, Hürriyetçilik, Türkçülük, Bağımsızlık, Anadoluçuluk, İnkılapçılık, Çağdaşlık, Cumhuriyetçilik, Turancılık, Demokratlık, Kalkınmacılık, Milli Birlikçilik, Batıcılık,

İslâmcılık, Laiklik vb. sloganlarla dile getirilmiştir. Sayılan bütün hareket ve eylemlerin arkasında bilinçli ya da simgesel bir kimlik arama çabası ya da bulma umudu vardı (Güvenç, 1995:11-16). Dolayısı ile mesele, “Kim bu Türkler?” sorusunun cevabını vermektir.

*“Biz Türkler, Asyalı mıyız, Avrupalı mı? Şaman mı, Müslüman mı, laik mi? Yerleşik köylü müyüz, göçebe Türkmen mi? Fatih’in torunları mı, Ata’nın çocukları mı? İslâmın Kılıcı mı, Hıristiyanlığın Cezası mı? Osmanlı yetimi mi, T.C. vatandaşı mı? Fatih miyiz, fethedilmişlerden mi? Savaşçı asker miyiz, barışçı siviller mi? Ordu muyuz, millet miyiz, ulus mu? Batılı mıyız, Batı’nın koruyucusu mu? Çağdaş toplum mu, tarihi bir köprü mü? Doğulu mu, Anadolu mu, Batılı mı? Kimiz biz?” (Güvenç, 1995:21).*

“Bu sorulara verilen cevaplar da haliyle çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, Melih Cevdet Anday (1986)’ın bir yazısında, “Kader, tevekkül, inanç ve olupbitene rıza göstermede Türk kimliği, Osmanlı kimliğinin etkisi altındadır” diyordu. Dolayısıyla sözü geçen ikilemler, “Osmanlı mı, Türk mü? Kaderci mi, Akılcı mı?” şeklinde daha da ileriye götürülebilir. Diğer bir örnekte tarihçi Bernard Lewis (1988), Osmanlı ile Türk’ün ilişkilerini dışardan daha net görerek, “Osmanlı düşüncesinde Osmanlı=Türk özdeşliği yoktur” diyordu”. Çünkü “Osmanlı” sıfatı yalnız hanedan için kullanılırdı: Emevi, Abbasi, Selçuklu imparatorluklarının mirasçısı olan Osmanlı Devleti, “Türk” adını, önceleri göçebe Türkmenlerle Yürükler için; daha sonraları, kaba-saba Türkçe konuşan Anadolu köylüleri ile taşralılar için kullandılar. Osmanlı Efendisi’ne Türk demek hakaret sayılırdı; Türklerin algılama ve anlama yeteneğinden yoksun “Etrak-i bi idrak” (İdraksiz Türkler) olduğu söylenirdi. Bu ünlü deyim, Selçuklu’dan miras kalmıştı. Konya Selçukluları da, Türkleri, barbar ve uslanmaz savaşçılar olarak nitelerdi. Türkçe konuşan Anadolu halkına, Türkiye (Turchia) adı Haçlı seferleri sırasında Batılılarca verilmişti. Barbarossa (Haçlı) Seferi’nin, 1090 yılına ait Ansbert Günlüğünde, “Turchia”ya da “Türkhia” adına yer verilmiştir. Haçlılar Türklerle savaştıklarını söylüyorlardı. Anadolu Türkleri ise, 1920 yılına değin, bu adı hemen hiç kullanmadı. Osmanlı Devleti fiilen dağıldıktan sonradır ki Türk politikacılar ve milletvekilleri, biraz da Batı ağzıyla “Türkiya”dan söz etmeye başlamışlardır. Sonuç olarak “Türk milleti” ilk kez 19. yy’ın ikinci yarısında duyulmuştur” (aktaran, Güvenç, 1995:22-23).

Diğer bir görüş de Prof.Dr.Mümtaz Turhan’dan (1969) gelmiştir; yazarın “Kültür Değişmeleri” adlı sosyal-psikolojik tetkikinde, Türk ulusu olma yolunda, T.C.Devleti’nin

kültür değişmelerine müdahalesini bilimsel açıdan eleştirdikten sonra; muasır medeniyete ulaşma politikasının başarısızlıkla sonuçlandığını ileri sürmüştür (Turhan, 1969).

Benzer şekilde Prof.Dr.Mehmet Kaplan (1969), çeşitli makalelerini derlediğı “Büyük Türkiye Rüyası”nda özetle Türk milliyetçiliğini, genel olarak milli kültür, sanayi medeniyeti, din-ilim-medeniyet gibi ilişkileri incelemiştir; yazar, genel olarak Türk-İslâm-Batı Sentezi yerine Türk-İslâm Sentezi’ne yakın görüşler ileri sürmüştür (Kaplan, 1969).

“Peyami Safa’nın Türk İnkılabı ve Doğu-Batı Sentezi üzerindeki görüşleri ise, Ziya Gökalp’in (1924) Türkçülüğün Esasları’ndan, Türkiye’de bugün uygulanan “Türk-İslam Sentezciliğı”ne uzanan politika zincirinin önemli halkalarını oluşturmaktadır. Safa, Türk-İslâm, Türk-Batı, Batı-İslâm ve Türk-İslâm-Batı sentezlerini tek tek inceleyerek, daha sonradan “din kültürün özü, kültür ise dinin formudur” sonucuna varan bir Türk-İslâm Sentezi ortaya çıkartmıştır. Bu sonuca göre Türk kültürü İslâmiyet ile başlamakta, ancak lâik Türkiye Cumhuriyeti’nin vatandaşları farklı bir tanımlamayla yeniden Müslüman olacaklar ve Müslümanlığı bu çerçeve içinde öğreneceklerdi. Özetle, Türklerin, Türk varlığının ve Türk kültür tarihinin kökleri:

- Türklerden önceki Küçük Asya (Anadolu) kültürlerine ve insanlarına,
- Küçük Asya’ya gelip yerleşmeden önceki Orta Asya Türk boylarına,
- Küçük Asya’yı fethedip yerleşen Müslüman, Türkmen veya Oğuzlara,
- Anadolu’da fethedilen, Müslümanlığı kabul ederek Türkleşen yerlilere,
- Batılı, çağdaş, laik Türklere,

kadar uzanmaktadır. “Türkler bunlardan hangisidir?” sorusu ise yersiz ve gereksizdir. Çünkü bunların hepsi geçmişten bugüne Türk insanının kimliğini ve Türk kültürünü oluşturan bir birikimdir” (aktaran Güvenç, 1995:42-49).

Dolayısı ile Türk yönetim kültürünün ve özelliklerinin ele alınacağı bir sonraki bölümün anlaşılması da, ancak Türk milli kültürünün tarihten gelen ve yukarıda sözü edilen kökenlerinin anlaşılması yoluyla sağlanabilir. Bu noktada Türk toplumu ve kültürüne ilişkin pekçok yapılan araştırma ve incelemeler ışığında (örneğin bkz. Turhan, 1969; Kaplan, 1969; Mardin, 1969; Kurtkan, 1976; Dönmezer, 1978; Kongar, 1995, 1981, 1982; Ülgener, 1981; Güvenç, 1976, 1995, 1997; Timur, 1994; Cüceloğlu, 1997; Hassan, 1997), Türk yönetim kültürünün temellerini oluşturan toplumsal gelişim, Orta Asya Kültürü, Selçuklu Kültürü,



Osmanlı Kültürü ve Cumhuriyet Dönemi kültürü olmak üzere dört tarihsel sınır içerisinde incelenebilir:

**-Orta Asya Kültürü;** Türk Kültür Tarihi'nin araştırılması en zor bölümlerinden birini Orta Asya Kültürü oluşturur. Türkler tarih sahnesine ilk kez Orta Asya'da çıkmışlar ve XI. Yüzyıl sonlarına kadar göçebe olarak yaşamışlardır. Türklerin Orta Asya Kültürü, aslında bir göçebelik kültürüdür. Göçebelik ise, hayvancılığa dayalı bir yaşam kültürü ya da biçimidir ve çoğunlukla ilkel bir kültür olarak algılanır. Türklerin özgürlük esasına dayanan göçebelikleri kendi tercihleri olduğu kadar, yaşamlarını sürdürdükleri coğrafya üzerinde hayatta kalabilmelerini sağlayan önemli bir unsurdur. Orta Asya Kültürü'nde toplum, kandaşlık temelinde birleşerek göçebe bir kabileyi oluşturan insan topluluğunu ifade etmektedir. Bu haliyle büyükçe bir aileye de benzetilebilmektedir. Öte yandan göçebe toplumu; davranış ve inanç bütünleşmesine dayanan saf bir örgütlenmedir ve eşitlikçi, özgürlükçü, dayanışmacı ve hoşgörülü bir yaşam biçimidir (Hassan, 1997:285-286). Bu anlayışın toplumsal kültürdeki en önemli yansıması ise kendisini “kollektivizm” (toplu eylem olgusu) olarak kendini göstermektedir.

Türkoloji uzmanlarının Çin kaynaklarından aktardıklarına göre ilk Türk adını taşıyan toplum Göktürk'lerdir. Göktürkler sonraları Uygurlar ve Oğuzlar olarak adlandırılan bu Türk toplumları, zamanla yerleşik hayata geçmiş, Buda, Hıristiyan ve İslâm dinleri ile tanışıp, devlet yönetiminde deneyim kazanmasıyla birlikte yeni kültürel boyutlar kazanmışlardır. Bu dönemin en önemli kültürel özelliği, göçebe toplumlarında görülen aile odaklı örgütlenmenin devam ediyor olması ve devlet yönetim yapısının merkeziyetçi ve hiyerarşik oluşudur (Köse ve Ünal, 2000:6).

*“Göktürklerde yönetim kadrosu, Kağan, yüksek idareciler ve beylerden oluşuyordu. Topraklar beyliklere bölünüyor ve her bey belirli bir toprak üzerinde yazlık ve kışlık sahalarda keçe çadırlarda yaşıyorlardı. Bu beyler Kağana ve ona doğrudan bağlı bir yüksek yönetici konumundaydılar. Beylerin altında da halk bulunmaktaydı.” (Timur, 1994:45).*

Göktürkler tarihteki yerlerini Uygurlar'a bırakmışlar, Uygur devletinin yıkılmasından sonra yaklaşık onuncu yüzyılın sonuna doğru Oğuz adıyla yeniden tarih sahnesine çıkmışlardır. Oğuzlar, Selçuklu Devleti'nin ve oradan da bir uç beyliğinden bir imparatorluğa dönüşen Osmanlı Beyliği'nin kökenini oluşturmaktadır.

Türklerin sürekli batıya doğru göçlerinin son durağı olan Anadolu'ya ilk yerleşen Türkler, Oğuzlardır. Oğuzların örgütlenmesi, yapısal olarak diğer göçebe topluluklarında görülen aile odaklı örgütlenmedir. Oğuzların yönetimi, ailenin başı durumunda olan ve verasetle başa geçen Han'ın elindedir. Yönetim yapıları, yine **hiyerarşik** ve **merkeziyetçidir**. Sosyal yaşamları incelendiğinde Oğuzlar'da ailenin çok büyük ve önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Aile yaşamı, toplumsal yaşamın genel yapısını ve genel özelliklerini yansıtmaktadır. Burada önemle vurgulanması gereken, kadın faktörünün toplumsal yaşam ve aile yaşamı içerisindeki önemli rolüdür. Orta Asya Kültüründe kadın, erkek egemen kültürü yıkan, toplum içerisinde erkekle beraber eşit haklara ve toplumun yaşamını ilgilendiren konularda yönetime katılma hakkına sahiptir (Hassan, 1997:338-339).

Selçuklu Dönemi ise, Türk kültür tarihi açısından sonuçları bugünlere dek uzanan önemli bir devrenin başlangıcı olarak nitelendirilebilir. Türk Kültür tarihi açısından bu evre Anadolu'nun Türkleşmesi anlamına gelir ki, kültürel süreçler açısından bu evre tipik bir kültürleşme süreci sayılabilir.

**-Selçuklu Kültürü;** Selçuklu Devleti, köken itibarıyla Oğuzların Kınık boyundan gelmekte, bu nedenle özellikle kuruluş döneminde Selçuklu sosyal yapısında göçebe kültürünün önemli izleri bulunmaktadır. Ancak zaman içerisinde Selçuklu Devleti, büyük ölçüde yerleşik düzene geçen, nüfusça kalabalık bir toplumdaki oluşuyordu. Bu nedenle devlet yönetimi, coğrafik açıdan büyümenin doğal bir sonucu olarak sistemli bir yapı dahilinde sürdürülmekteydi. Devlet yönetimi açısından da aslında Selçuklu Yönetim Kültürü, Oğuz kabile anlayışının tipik bir devamı sayılabilir. Özellikle devletin can damarını oluşturan askeri örgütlenmelerde Oğuz geleneklerinin sürdüğü açıkça görülmektedir. Yine Selçuklu yönetiminde devlet, Oğuz teorisine uygun olarak saltanat ailesi tarafından paylaşılmıştır. Devlet yönetimi tamamen merkezidir. Bu ve benzeri özelliklerle merkeziyetçi aile hanedanlığı, Selçuklu yönetim kültürünün göçebelik kültüründen etkilenen yanlarını oluşturmaktadır. Diğer yarısı ise, İran-Pers kültüründen etkilenmiştir (Güvenç, 1995:143).

Selçuklu Devleti, nüfusun artışı ve ülkenin sınırlarının genişlemesine bağlı olarak güçlü bir merkeziyetçi anlayışla yönetilmiştir. Merkeziyetçiliğe zemin teşkil eden iki değişkenli bu büyüme, aynı zamanda yönetimin siyasallaşmasını da beraberinde getirmiştir. Devlet yönetimindeki İran etkileri ile birlikte, özellikle hilafetin ele geçirilmesinden sonra güçlenen İslâmi kimlik, bu siyasallaşma sürecinin temellerini oluşturmuştur. Bu yeni

kimliklerin benimsenmeye başlanmasıyla, yavaş yavaş Oğuz kimliğinin de yitirmeye başladığı söylenebilir. Hem İslâm kimliğinin özümsemesi, hem de devletin büyümesi ile baş gösteren sorunların çözümünde İran-Pers yönetim stiline benimsenmesi, en akılcı ve ideal yol olarak görülmüştür. Yönetim yapısının merkezîyetçi bir anlayışla kurulmuş olması ve büyümenin getirdiği çok sayıda kademenin yönetilebilmesi için İran bürokrasisi modeli uygulanmıştır. Bu dönemin yönetim kültürü açısından en belirgin iki özelliği, **merkezîyetçilik** ve **tek bir insanın mutlak ve tartışmasız üstünlüğüne bağlılıktır**.

Selçuklu Devleti'nin yıkılmasıyla kurulan Osmanlı İmparatorluğunun kuruluşundan yıkılışına dek geçen altı yüzyıllık zaman, Türk yönetim kültürü tarihinin en önemli bölümünü oluşturmaktadır.

**-Osmanlı Kültürü;** Osmanlı İmparatorluğunun kuruluşundan yıkılışına dek geçen altı yüzyıllık devrede kültürü belirleyen toplumsal yapının oluşumunda Beylik Dönemi, İmparatorluğun İlk Dönemi, İmparatorluğun Zirve Dönemi ve Çöküş Dönemi olmak üzere dört önemli aşamadan bahsetmek mümkündür. Göçebelik toplumunun nitelikleri özellikle kuruluş döneminde önemli ölçüde hissedilmektedir. Bu dönemlerde Osmanlı toplumu, daha önce de Oğuzlarda olduğu gibi, beyliğin kurucusu olan saltanat ailesi ve bu ailenin yönetiminde olan halktan oluşmaktaydı. Ancak bu özelliğin, ilerleyen dönemlerde de pek fazla bozulmadan devam ettiği görülmektedir. Bu kapsamda Osmanlı toplumsal yapısı, yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki eksenle kurulmuştur. Kuruluş devrinde bu ayrımın sonuçları çok yoğun bir şekilde hissedilmezken, imparatorluk döneminde ve sonrasında yönetilenlerin sadece kul olarak görülmeleri ileriki dönemlerde ağır sosyal sorunların yaşanmasına neden olmuştur. Osmanlı toplumsal yapısını biçimlendiren en önemli olgu, kuşkusuz İslâmiyettir. Osmanlıların İslâm dinini kabul etmeleri toplumsal yapı açısından bir dönüm noktasını oluşturmaktadır. Oğuz geleneklerinin yavaş yavaş yitirmeye başladığı bu süreçte, Müslüman Osmanlı Kimliği yerleşmiştir (Köse ve Ünal, 2000:8).

Devletin büyük ölçüde güçlenmesi, yönetenleri yani yönetici sınıfını maddî mânevî her şeyin merkezi durumuna getirmiştir. Yönetilenler ise, hiçbir alanda söz ve yetki sahibi olmayan ve tüm varlıkları padişaha bağlı olan Osmanlı kullarıdır. Bu ayrım toplumsal yaşamda iki önemli sorun doğurmuştur: bunlardan birincisi, sarayın maddî mânevî her şeyin merkezi durumuna yükselerek toplum üstü bir kurum haline gelmesidir. Öyle ki, saray, Osmanlı'nın tüm gücünü aldığı askeriyenin, maliyenin, kutsallığın, eğitimin, sanatın tek geçerli

merkezi olmuştur. İkincisi ise, bunun bir sonucu olarak, kapanması zor toplumsal uçurumların açılmasıdır (Güvenç, 1995:173-174). Bu açıdan, Osmanlının yönetim yapısı da tamamıyla **merkeziyetçiliğe dayanan** ve içinde Türk-İran-Arap geleneklerini barındıran temeller üzerine oturtulmuştur. Bu yapı içerisindeki hanedanlık, Osmanlı yönetiminin başıdır ve bu yapı her türlü kurumun ve yasanın üzerindedir (Timur, 1994).

**-Cumhuriyet Dönemi Kültürü;** Osmanlı Devleti, değişik toplumlarla ve kültürlerle ilişki içinde bulunmuş, Arap uygarlığının yanı sıra değişik uygarlıklardan da etkilenmiş ve doğal olarak Türk Kimliği, bu uygarlıkların da etkisinde yerini Osmanlı kimliğine ve gelenekçi ve otoriter diye nitelendirilen Osmanlı kültürüne bırakmıştır.

Cumhuriyetle beraber, batıdan aktarılan akılcı olma, bilimsel olma gibi kavramlara dayalı bir Türk kültürü hedeflenmiş ve bu amaçla eğitim, hukuk, kıyafet, dil reformları ile çok partili politik yaşama geçişi hazırlayan siyasal reformlar gerçekleştirilmiştir (Cüceloğlu, 1997). Ancak bu reformlara rağmen Türk toplumu, geleneksel değerlerini yitirmenin haricinde “çağdaş” niteliklere halen sahip olamamıştır. Reformlarla birlikte değişen toplum yapısındaki ilişkiler, yerini batıdaki anlamdaki istikrarlı kapitalist ilişkilere bırakamamıştır. Bu nedenle gerek birey, gerekse de aile tam bir boşluk içine düşmüştür (Kongar, 1995).

Bunun en önemli nedeni, Türkiye'nin geçen yüzyılda, sözü edilen reform hareketleriyle, çok ciddi ve kapsamlı bir kültür değişimine tabi tutulmuş olmasıdır. Bilindiği gibi toplumları ayakta tutan geleneksel sosyo-kültürel değerlerin değişme ve gelişmesinin sağlıklı olması, bu gelişmelerin zaman içinde, kendiliğinden oluşmasıyla mümkündür. Oysa Türkiye'de kültür değişimi birden bire ve sert biçimde gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu sebeple de toplumun milli sosyal bünyesi oldukça önemli bir sarsıntı geçirmiştir. Bu sarsıntının açtığı yaralar, demokratik mekanizmanın işlemeye başladığı dönemlerde belli ölçüde sarılmaya çalışılmışsa da, yukarıda belirtildiği gibi, milli sosyal bünyenin tam anlamıyla sağlamlaşması gerçekleştirilmeden dengesiz bir kapitalist sistem içine atılması toplumun değer yargılarını da alt üst etmiştir. Bu dönemde sermaye büyük bir önem kazanmış, bir fabrikada işe başlamak bile iltimas gerektirmiştir. Bu durumda ise “gemisini kurtaran kaptan”, “her koyun kendi bacağından asılır” gibi bireyselliği vurgulayan ilkeler ön plana çıkmıştır. Özellikle, 1980'den itibaren Türkiye'de liberal ekonomik politikalar izlenmeye başlanmasıyla liberalizmin toplumda bireyselliği teşvik ettiği ve bunun da her türlü grup bağlılığı ve sadakat anlayışını törpülediği görülmüştür. Bireylerin önemli ölçüde bağımsızlığı

demokratik bir toplumun icabı olmakla birlikte, aşırı bireyci fikir ve ekonomik uygulamaların sosyal hayatı güçlendiren davranışa karşı, egoizmi geliştirdiği ve Türk toplumunun kendine has değerlerine yönelik sosyal hiyerarşiyi bozduğu da inkar edilemez. Zira böyle ortamlarda aile, millet, vatan ve devlet gibi sosyal kurumlara bağlılık zayıflamaktadır (Conkar, 1991:179-180).

Gerçekten de 1970’lerde ve öncesinde yapılan araştırmalar, aileye ve devlete sadakat, otoriteye itaat, büyüklere saygı, milliyetçilik gibi değerlerin önemli olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, 1970’li yıllarda dünyada ve Türkiye’de özgürlük, barış, kardeşlik, sevgi gibi kavramlar daha çok vurgulanırken, 1980’lerde ivme kazanan liberalleşme ve ardından gelişen globalleşme rüzgarlarıyla, 1990’lı yıllarda bireyselleşme ve evrenselleşme yönünde eğilimlere rastlanmaktadır (İmamoğlu ve Aygün, 1999:2-3). Değerlerin belirli zaman aralığına ait olduğu, yani zaman içinde değiştiği gerçeği gözönüne alınırsa (Doğan, 2000a), 1980’li yıllarda değişim dalgasının dünyadaki etkileri ile birlikte bu dönemde bireyi ülkenin toplumsal ve ekonomik platformuna çıkarmak, insanların yeteneklerinin ve girişim eğilimlerinin önünü açmak amacıyla (Doğan, 2000b). Türkiye’de ekonomik, sosyal, teknolojik, tarihsel ve felsefi boyutlarda ciddi toplumsal değişim yaşanmıştır. “Güç, eğlence, para, kalite, kolaycılık, kullanışlılık, konfor ve karizma”, bu dönemin yükselen değerleri olmuş, toplumu kurtarma projeleri yerini, kendini kurtarma projelerine bırakmıştır. Bu sözü geçen değerler, 80’lerden bugüne kadar daha da yoğunluk kazanarak 21. yy Türkiye’si’ne damgasını vurmuştur.

Dolayısı ile, Türkiye’de ekonomik liberalizm uygulamalarının sonuçlarının sosyal hayata yansımalarıyla, özellikle büyük şehirlerde kırsal kesimden göçlerin de etkisiyle, sözü edilen toplumsal farklılaşma nedeniyle, başta Türk ailesinin geleneksel vasıflarının bozulması yanında, kültürel değerlerde diğer pekçok sosyal çözümlere de yol açtığı görülmektedir (köyden şehirlere göç ve toplumsal değerlere olan etkisi konusunda ayrıntılı bilgi için bkz: Ned Levine, Jan-Apr.1973a; 1973b ) .

**- Türk Kültürünün Genel Özellikleri;** Yukarıdaki dört tarihsel evrenin ışığı altında bugünün Türk Kültürü, farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde yorumlanmıştır.

Örneğin Cüceloğlu (1997), Türk kültürüne kaynak teşkil eden kültürü “geleneksel otoriter kültür” olarak adlandırmakta ve bu kültürün dayandığı temel varsayımları, evreni anlamaya insanoğlunun gücünün yetmediği, neyin iyi neyin kötü olduğuna insanın karar verecek güçte olmadığı, insanın aciz bir yaratık olduğu dolayısı ile kaderine boyun eğmesi gerektiği, değişikliğin kötü olduğu, iyi olanın ise gelenek ve görenekleri aynen devam ettirmek

olduğu, zamanın ve zaman planlamasının önemli olmadığı, gelecekte ne olacağını kadere bağlandığı, kişinin yaşı, mevkii ve ilişkide olduğu insanların onun saygınlık derecesini belirleyebileceği, rekabetin ayıp sayıldığı, dolaylı ve kapalı ima yoluyla anlatımın, doğrudan açık ve net anlatıma tercih edildiği, kadın ve erkeğin birbirine eşit olmadığı, eğitimin mevcut bilgi ve değerlerin ezber ve taklidi şeklinde açıklamaktadır (Cüceloğlu, 1997:241).

Sargut'un, üniversite öğrencileri ve yöneticiler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmalara dayanarak, Türk kültürüne ilişkin geliştirdiği varsayımları; Türk kültürünün ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tuttuğu, sanıldığı gibi çağdışı geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında bulunmadığı, denetim noktası dışarıda olan bireyler ürettiği, örgütsel güç mesafesinin yüksek olduğu, çatışmadan kaçındığı ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu, son olarak Türk toplumunun geniş bağlamlı bir kültürün içinde yaşadığı şeklinde açıklamaktadır (Sargut, 1994:138-150).

Dökmen (1996) ise toplumların “çocuk ana-babalar toplumu”, “yetişkinler toplumu” ve “empatik toplum” şeklinde bir gelişim çizgisi izlemeleri gerektiğini ve Türk toplumunun da henüz “çocuk anne babalar toplumu” evresinde olduğunu belirterek diğer iki toplum düzeyine ulaşmaktan çok uzaklarda olduğunu ileri sürmüştür. Söz edilen bu yapı içerisinde Türk toplumunun kültürel özelliklerini, tek tip insan yetiştirme eğilimi, kişinin kendi aklını sergilemekten kaçınması, kuralların korunmasına önem verilmesi, kural ve bilgilerin aynen nakledilmesi, bir bilene sormanın tercih edilmesi, topluma önem verilmesi, kişilerin özerklik denemelerinin hoş karşılanmaması, kişilerin yaşlarını ve toplumsal rollerini ölçüt alan toplumsal hiyerarşiye önem verilmesi, kişilerarası iletişimde klişe teşhis ve önerilerin kullanılması, üst düzeyde empatiye yer verilmemesi, “ya hep ya hiç” anlayışının egemen olması, sosyal gerçeklerin fiziksel gerçeklerden üstün tutulması, iş ilişkilerinde hiyeryarşinin öncelik taşıması, yine iş ilişkilerinde “emrin olur”, “hatırını kırar mıyım” anlayışlarının hâkim olması, ilişkilerde bağlılık yerine bağımlılığın tercih edilmesi ve tanımadan sevebilmek şeklinde sıralamaktadır (Dökmen, 1996:299).

Yukarıdaki özelliklerle paralellik gösteren ve Türkiye'deki fabrika organizasyonlarındaki yönetim sisteminde akrabalık ilişkileri ile hemşerilik ve kişisel ilişkilerin antropolojik olarak incelendiği bir çalışmada, Türk endüstri firmalarında ve özellikle küçük fabrikalarda, bu tür ilişkilerin etkisinin oldukça ağır bastığı belirlenmiştir. Bunun ana sebebi, karşılıklı güven, bağlılık ve sadakat gibi değerlerin bu tür yakın aile

bağlarında ve hemşerilik ilişkilerinde kolaylıkla sağlanabildiği şeklinde açıklanmaktadır (Dubetsky, 1976).

Bu sayılan özellikler, yukarıdaki toplumsal gelişimle bağlantılı olarak insanın değerlerinin de nasıl bir gelişim evresi geçirdiğini göstermektedir. Zira insan gelişimi her zaman belirli bir kültürün içinde gerçekleşmektedir. Bireyin içinde doğup büyüdüğü aile ise bireyin gelişimi üzerinde belki de en önemli etkiye sahip sosyal kurumdur.

İnsan cemiyetlerinde birey ve toplum arasında bir aracı olan aile, kişinin gelişerek topluma karışmasını ve toplumla bütünleşmesini sağlar. Kişi, aile aracılığıyla sosyal bir varlık olduğunun bilincine ulaşır, ona göre bir kişilik elde eder ve belli bir toplumda uyumlu biçimde yaşamayı mümkün kılacak davranışları edinir (Özkalp, 1985:78). Ana-babaların amaç, inanç ve değerleri, genel toplumsal değerleri yansıtmakta, ve aynı zamanda ana-baba, çocukla dışsal gerçekçilik arasında aracı olma statüsü taşıyarak bu değerleri çocuğa aktarmaktadır. Türk aile yapısında çocuğun bireysel gelişimi açısından anne, merkezi role sahiptir. Kağıtçıbaşı tarafından dokuz ülkede gerçekleştirilen bir araştırmada, Türk ailelerinin %60'ının çocuklarda değer verdiği birinci özelliğin “anne babanın sözünü dinlemesi” olduğunu, sadece %18'inin çocuğun bağımsız ve kendine güvenli olmasını istedikleri sonucu çıkmıştır (aktaran Köse ve Ünal, 2000:13).

Birinci derecede değer verilen bu özellik de, toplum içinde, özellikle çocukların ileride yetişkin bireyler olarak geleceğe yönelik karar ve davranışlarında, “itaat” eğiliminin yerleşmesine zemin hazırlamaktadır. Bu da, yine yukarıdaki tarihsel geçmişe dönüp bakıldığında, Orta Asya döneminde aile merkezli, Kağan, Han ve Osmanlı döneminde padişah olmak üzere, “ilişkilerin itaati gerektiren tek bir güç etrafında toplanması” şeklindeki kültürel mirasın etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

Bu bulgulara paralellik gösteren ve farklı bir yöntemle 1920'lerden sonra Türkiye ve İran arasındaki ekonomik gelişmedeki kalkınmanın hızına ilişkin yaptığı karşılaştırmalı araştırmada McClelland, ülkelerin kültürlerine ait hikayelerden yola çıkarak, bireylerin başarıya duydukları ilgiyi ifade eden “başarı” değerini, bireyler arasında dostça ilişki kurma, bunu sürdürme veya düzeltmeyi ifade eden “bağlantı” değerini ve başkalarını kontrol etme ihtiyacını ifade eden “otorite” değerini incelemiştir. Otorite değerine ilişkin olarak, otoriter babaların çoğunlukla başarı düzeyi düşük çocuklar yetiştirdiğini göstermiştir.

*“Orta-Doğu ülkelerindeki ailelerde, İslâm geleneğine göre baba hâkimdir. Böyle bir hâkimiyetin düşük bir başarı düzeyine yol açmasının nedeni, çocuğun kendi başarı amaçlarını saptamasını ve bunları başarma yollarını bulmayı öğrenememesidir. Ona ne yapacağı ve itaatkar ve sorumlu olması öğretilir. Orta-Doğu kültüründe efendiye sadakat geleneksel bir değerdir.”* (McClelland, 1974:185-187)

McClelland, Orta-Doğu kültüründeki bir başka önemli konunun kurnazlık, hilekarlık ve başka bir kimseden daha atik davranmak üzerine kurulan değerlerde birleştiğini ileri sürmüştür. Bu değerler Batılılara tamamen namussuzluk, entrika ya da sahtekarlık olarak görünmekle birlikte Orta-Doğu kültürlerinde olumlu ve espirili bir değer olarak vurgulanır. McClelland’a göre, Türkiye’de de hilekarlık teması hala mevcuttur ancak Türkler, hilekarlığın anlamını uzun dönemli kişisel başarıya katkıda bulunacak biçimde olumlu yönde değiştirmişlerdir (McClelland, 1974:187).

Modernleşme, geleneklerin, dini ve toplumsal kurumların kırılmasını, yani değişimini gerektirmektedir. Türkiye’de bu fesin kaldırılması, kadınların eşit haklara sahip olması, laisizm ve yeni tür hükümet gibi çeşitli reformlar anlamına gelmiştir. McClelland, gene de bu ve benzeri eski değer ve yöntemleri kırmanın yeterli olmadığını, çünkü bu durumun insanların nasıl davranacakları konusunda karışıklığa yol açacağını belirtmiştir. Dolayısı ile, hızla modernleşmiş ülkelerde geleneklerin yerini örgütlü ve kitle haberleşme araçlarından radyo, televizyon, gazete, vb. yollarla oluşturulan kamu oyunun aldığı ve bu araçlarla halka yeni toplumsal değerlerin aşılacağı ve savunulacağına dair bilgilerin anlatılması gerektiğini belirtmiştir (McClelland, 1974:175-180). Bu iddiayı doğrularcasına, Türkiye’de bugün medyanın tartışmasız gücü ve toplum üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisi de, toplumsal değerlerin hızla değişmesinin en açık kanıtıdır.

Yine, Kırçıl ve Alkış da, çeşitli araştırmalara dayanarak Türk toplumunun kültürel özelliklerini, otoriteye uyan, yüksek toplulukçuluğa sahip, adanmacı ve gelenekçi olarak sıralamıştır. Bu çerçevede toplum olarak kurum ve örgütlerdeki güç dağılımının eşitsizliğini kabullenme derecesi (güç mesafesi) oldukça yüksektir (Kırçıl ve Alkış, 1984:100).

Uyguç’un bireysel değerlere ilişkin araştırma sonuçları da, Türk toplumunun kültürel özelliklerini belirlemek amacıyla değişik zamanlarda yapılan çeşitli araştırmaların da desteklediği gibi (Sargut, 1994; Wasti, 1995; Erdem, 1996; Özen, 1996; Arbak, 1998; Varoğlu v.d., 2000), Türk toplumunun “dişil, uyum ve dayanışmayı ön planda tutan oldukça toplulukçu, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi yüksek” (Hofstede, 1991; 1984); özellikle,



güvenlik ve uyum değerlerine verdiği önem nedeniyle değişime kapalı/muhafazakar (Schwartz ve Sagiv, 1995; Schwartz ve Sagie, 2000; Stewart ve diğ., 1999), ya da ilişkiye yönelik (klan) ve statükoyu koruyucu (hiyerarşi) (McDonald ve Gandz, 1992) ve başka bir bakış açısından ise pasif savunmacı yani “bağımlı, geleneksel, kaçınmacı ve onaylayıcı” (Cook ve Laferty, 1989) kültürel özelliklere sahip olduğunu göstermektedir (aktaran Uyguç, 2001).

Sonuç olarak, tüm bu görüş ve açıklamaların ışığı altında Türk kültürünün genel özelliklerini,

- Kollektivist/Toplumculuk (biz bilinci)/Toplulukçu/Dayanımcı/Ortaklaşa davranışçı,
- Dışsallık eğilimi yüksek, (yüksek adanmacılık),
- Belirsizliğe tahammülsüzlük, belirsizlikten kaçınmak,
- Yüksek güç mesafesi (tek bir güce itaat, toplumsal eşitsizliklerin normal karşılanması),
- Çatışmadan kaçınmak, dolaylı, uzlaşmacı davranmak,
- Dişil olması (maddi değerlerden çok insana, insan ilişkilerine ve yaşamın genel niteliklerine önem veren), tam anlamıyla erkek egemen bir toplum olmaması,
- Geleneklere bağlılık, şeklinde özetlemek mümkündür.

Bu kültürel özelliklerin ise hemen hemen hepsinin göçebelik kültürünün bir uzantısı ve Selçuklu ile Osmanlı kültürlerinin mirası şeklinde değerlendirmek mümkündür.

Burada önemli olan, kültürel ve sosyo-ekonomik yönden sağlıklı ve güçlü bir toplum olabilmesi için, Türk toplumunun, geçmişe yönelik tarihsel değerlerini inceleyerek kültürel kimliğini tanıması, seçici bir yaklaşımla, güçlü ve işlevsel olanları sürdürmesi, bireysel ve toplumsal olarak aleyhte görünenleri ayıklayıp yerine daha sağlıklı olanları koyması gerekmektedir. Bunların başında da “dışsallık” eğiliminin geldiği söylenebilir. Dışsallığın pompalandığı bir ülkede; katılımcı ve demokratik bir yönetim biçimine geçmek, geçilse bile korumak zor olacak, dış denetime ihtiyaç duyan insan topluluklarını teşvik etmek zaman alacak, kurtarıcı bekleme eğilimine yol açacaktır. Bu olumsuzlukların üstesinden gelmenin etkili yolu, içsel denetimli, kendi aklına güvenen ve orijinal düşüncelerini özgürce söylemekten çekinmeyen bireyler yetiştirmektir, bu konuda sorumluluk da aileye düşmektedir (Köse ve Ünal, 2000:15).

Bu noktada vurgulanması gereken, bireysel ve toplumsal eğitim ve kültüre önem vererek, yeni değerleri alırken eskileri bir kenara atmayarak, gerek vatandaş, gerek politikacı,

gerek yönetici, vb. sahip olduğu eğitim ve değerlere ilişkin sözü edilen tüm bu olguları yapısında entegre ederek toplumdaki her türlü rolüne uyarlayabilen, Türk kimliğine yakışan şahsiyetli bireylere ihtiyaç olduğudur. Çünkü ancak böyle bireylerden oluşan bir toplum, gerek sosyal gerek ekonomik, her alanda başarı ve refaha ulaşacaktır. Dolayısı ile, bir sonraki bölümde ele alınacağı gibi, işletmelerin sağlıklı bir yönetim kadrosuna ve işletme yönetimine sahip olmaları, ancak Türk toplumunun ve her bir bireyin kendi değerlerini tanıması ve bunları işletme hayatına adapte etmesiyle gerçekleşebilecektir.

## **2- İşletmeler Açısından Türk Milli Kültürünün Yönetim Üzerindeki Etkisi**

Türk işletme yönetiminin başlıca karakteristiklerinin ortaya konulmaya çalışılacağı bu bölümde, yukarıda ele alınan Türk toplumunun sosyal kimliği ve değerleri çerçevesinde, işletmelerin, yönetim faaliyetlerinin ve yöneticilerin nasıl etkilendiği açıklanacaktır.

Daha önce toplumların sanayileşme süreciyle kültürel gelişimleri arasındaki ilişki hatırlanacak olursa, Türkiye’deki sanayileşme evriminin, Batı’daki kadar kesintisiz ve düzgün olmamakla birlikte, hareket noktası itibarıyla Ortaçağ iktisat sistemi ve ahlâkından yola çıkılarak, ve kapitalizm içinde sanayileşerek bugünkü Türk toplumuna ulaştığı söylenebilir Türkiye’nin sosyo-ekonomik yapısının, uluslararası kültürel farkların açıklanmasında kullanılan üç kuramsal çerçevenin (sanayi öncesi tarım, sanayi, sanayi ötesi toplum) hiçbirisine tamamen uyduğu söylenemez. Zaten bu kuramsal genellemeler, ancak bir toplumun sosyo-ekonomik olarak en yakın geldiği özellikleri belirtmek için kullanılabilir. Dolayısı ile, Türkiye’deki sosyo-ekonomik görüntünün, en yakın geldiği yapının “sanayileşmekte olan bir ülke” olduğu ifade edilebilir (TÜSİAD, 1991:4-10). Bu bölümde, sözü edilen Türk toplumsal yapısının sosyo-ekonomik yönden kronolojik gelişimi ve bu çerçevede en belirgin özellikleri vurgulanarak, yönetimle ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

Gelişmiş ülkelerde yerleşmiş kapitalist düzen ancak 1950’den sonraki yıllarda Türkiye’de yavaş yavaş yer edinmeye başlamıştır. Bu gecikmenin nedeni Osmanlı Devleti’nin batıdaki sanayi devrimini yakalayamamış olmasına kadar geri gider. Batı ülkelerindeki gelişmelere ayak uydurma amacı ile 1839’da girişilen iyileştirme hareketleri, Osmanlı devrinde yeni bir dönemi başlatmış ve bu yeni dönem Cumhuriyet’in ilanından sonraki yıllarda yapılan yeniliklerle değişikliklere uğrayarak devam etmiştir. Birinci dünya savaşı ve onu izleyen kurtuluş ve bağımsızlık savaşının ardından yeniden yapılanma çabaları arasında,

ikinci bir dünya savaşının dolaylı etkilerini de yaşayan Türk insanı, tüm bu sarsıntı ve değişim ortamından sonra ancak batıdaki gelişmelere ayak uydurma sürecine girebilmiştir (Baysal, 1992:124).

Cumhuriyet'in ilanı ile 1950 arasındaki yıllarda görünüm ve yazım alanında batı kültürüne yönelirken, devlet eliyle sanayileşme yolunda da önemli adımlar atılmıştır. Bu dönemde 1924'ten bugüne kadar çeşitli yasalar çıkartılarak Türk insanına çalışma yaşamı ile ilgili birtakım haklar verilmiştir. Dolayısı ile Türkiye ekonomisi, giderek artan oranda sanayi üretiminin ağır bastığı bir yapıya dönüşmüştür. Gayri sâfi milli hasıla içinde sanayi oranı 1950'de %14.6 iken, 1987'de %32.5'a yükselerek tarımı bir hayli geride bırakırken, 1980'ler boyunca ihracatta sanayi oranı da çok büyük ölçüde artmıştır. Kentte yaşayan nüfus da, son on yılda büyük artış göstererek toplam nüfusun %60'ı civarına yükselmiş bulunmaktadır (Özmucur ve Esmer, 1988:3). Bu verilere dayanarak, Türkiye'nin sosyo-ekonomik yapısı itibariyle "yeni sanayileşen ülke" görüntüsü sergilediği söylenebilir. Yeni sanayileşen bir ekonomideki kültürel yapının da, hem sanayi öncesinden gelen bir dizi tutum ve değerlerle, hem de sanayi toplumuna özgü olarak daha önce açıklanan yeni değer ve tutumlarla karmaşık bir yapı oluşturduğu sonucuna varılabilir.

Gerçekten de tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş sürecinde yaşanan tüm bu gelişmeler, Türk toplumunun değerlerini büyük ölçüde değişime uğratmıştır. Burada çelişkili olan, Türkiye'nin 1920'lerden itibaren batı medeniyetleri ile aynı düzeyde yaşam koşullarına ulaşma çabalarına rağmen, özellikle günümüzde giderek artan uluslararası yarışta dünya piyasalarında boy ölçüşebilecek düzeye gelmek bir yana, gelişmiş ülkelerin bugünkü düzeylerine ulaşmakta dahi geri kaldığı bilinen bir gerçektir.

Zira Türkiye, yıllık nüfus artış hızı %2'nin üzerinde seyreden, genç nüfusu Avrupa Topluluğu'na (AT) üye ülkelerin iki katı mertebesinde olan, kişi başına düşen milli geliri itibariyle, Dünya Bankası ölçülerine göre alt orta gelir grubunun üst sıralarında bulunan, eğitim istatistikleri incelendiğinde hem eğitim düzeyindeki kız ve erkek öğrenci sayıları, hem de eğitimin kalitesi itibariyle AT ortalamasının bir hayli gerisinde bir ülke görüntüsü sergilemektedir. Eğitim ve sağlık alanlarındaki yetersizlik nedeniyle, nitelikli işgücünde önemli bir arz eksikliği vardır (TÜSİAD, 1991:10). Ekonomist dergisinde yayınlanan bir araştırma-inceleme yazısında Türkiye'nin özellikle eğitim, sağlık ve konut alanlarında gelişmiş Avrupa ülkelerine yetişmesi için çok uzun bir zamana ihtiyacı olduğu

bildirilmektedir. Büyük finansal yatırım ve yetişmiş insan gücüne ihtiyaç duyulan bu alanlarda hızlı ilerleme kaydedilmesi güçtür. Daha önce de belirtildiği gibi, gelişmekte olan ülkelerin bir avantajı gelişmiş ülkelerin tekniklerini hazır olarak elde edip kullanma şansıdır. Önce batının eskimiş teknolojisini ithalle başlayan sanayileşme süreci, çeşitli alanlarda giderek modern tekniklere kısa zamanda ulaşılması yoluyla devam etmiştir. Ancak bu durum, yukarıda açıklandığı üzere, ülkenin refah düzeyinin gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşmasına yetmemektedir. Örneğin, sağlık teknolojisindeki son yenilikler Türkiye'ye batıdan getirilebilse de, bu hizmetlerin yaygınlaşması ve benzer şekilde eğitimde özel girişim aracılığı ile çağdaş yöntemlere ulaşılsa da, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması çok uzun yıllar sonra ancak mümkün olabilecektir.

Bir toplumun gelişmişliği veya geri kalmışlığının toplumun eğitim sistemi ile yakından ilgili olması da “düşük sosyo-ekonomik gelişme ve demokratikleşme düzeyi, önlenemeyen trafik kazaları (trafik terörü), rüşvet, dolandırıcılık ve yolsuzluklar” gibi toplumsal düzeyde ve o toplumu karakterize eden kaçınılmaz olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Hofstede, 1991; Schwartz ve Sagie, 2000; Johnston ve Lenartowicz, 1998; Husted, 1999).

Schwartz ve Sagie'ye (2000) göre, uyum, gelenek, güvenlik ve güç değerlerine verilen önem derecesi yüksek olan ülkelerde hem sosyo-ekonomik gelişme, hem de demokratikleşme düzeyi düşük olmaktadır. Schwartz ve Sagie, içinde Türkiye'nin de yer aldığı 42 ülkeyi kapsayan araştırmalarında, sosyo-ekonomik gelişme ve demokratikleşme düzeyi ile kişisel gelişmeyi ön planda tutan değişime açık olma ile evrensellik ve yardımseverlik değerlerine verilen önem arasında olumlu; buna karşılık, özellikle, muhafazakar (uyum, gelenek ve güvenlik) ve güç değerlerine verilen önem arasında ise olumsuz ilişki olduğunu saptamışlardır. Diğer yandan, ulusal kültürü bireysel değerlerle ölçen Johnston ve Lenartowicz'in (1998) araştırması ise, ulusal kültür ile ekonomik büyüme arasında ilişki olduğunu; ekonomik özgürlüğün ise bireysel özerkliğin olduğu bireysel kültürlerde ortaya çıkabileceğini göstermektedir (Schwartz ve Sagie, 2000).

Nitekim Husted (1999), Dünya Bankası verilerini kullanarak yaptığı çalışmada rüşvet ve yolsuzluklar ile gayri sâfi milli hasıla, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve toplulukçuluk arasında çok önemli ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır (Husted, 1999). Bu olumsuz sosyo-ekonomik sonuçlar, aynı zamanda, 21. yüzyıl Türkiye'sini çok iyi bir şekilde tanımlamaktadır.

Türkiye'nin 1980 sonrası haberleşme alanında da artan yatırımlar sayesinde telefon ve televizyon alanında batı ülkelerine yaklaştığı bildirilmektedir, ancak bu gelişmenin ülkenin bilim, teknik ve eğitim alanlarındaki çalışmalar ile ekonomik yönden genel refah düzeyine ne derece olumlu bir katkısı olduğu ise düşündürücüdür.

Özet olarak, Türk toplumu değişime açık bir toplumdur. Bu yüzden değişimin, Türkiye'de özellikle son otuz yılda sözü edilen sanayi ve teknoloji alanında batı etkisi ile kaydedilen gelişmelerin yanısıra, çalışma yaşamında yönetim alanı ile ilgili uygulamalardaki gelişmelerin de Türk işletmelerini ve yönetim tarzlarını etkilediği bir gerçektir (Baysal, 1992:133-134). Çünkü yeni ve sürekli değişen koşullar, işletmelerde de, hem yönetici hem de yönetilen veya çalışan olarak, çağa uygun bilgi ve becerilerle donanmış insan gücü istihdamını zorunlu hale getirmiştir.

Ancak, Türkiye'nin bugün içinde bulunduğu çalışma ve yaşam biçimine ilişkin tutum ve değerlerini anlamak için, daha önce kısaca değinilen Osmanlı kültürüne dayanan ve yakın tarihten süzülerek bugüne ulaşan sosyo-ekonomik tutum ve değerlerin neler olduğu gözden geçirilmelidir. Bu geçmişten miras kalan değerler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ülgener, 1981):

- kadercilik,
- piyasa üzerinde sıkı bir devlet denetimi,
- kanaatkarlık,
- riskten ve kişisel girişimden kaçınmak,
- rekabetten kaçınmak,
- mükemmel ve adil olduğu kabul edilen ilahi bir düzeni sürdürmek,
- yakın çevre dışındakilere güvensizlik,
- aile işletmeleri dışındaki işletme türlerinin benimsenmemesi,
- çalışmanın bir zorunluluk olarak görülmesi,
- çalışma süresini yoğun olmayan ve kısa bir tempoda tutmak,
- günlük yaşayıp, ileriye planlamayı gereksiz bulmak.

Yukarıda sayılan bu tutum ve değerlerin aynen ve büyük sıklıkla gözlemlenmesi beklenmemelidir. Osmanlı'nın son yüzyılında bu değerler, dünya ekonomisinin Osmanlı'ya olan etkileri ve Avrupa ile artan temasları başta olmak üzere, Tanzimat sonrası bir dizi etki altında değişime uğramaya başlamıştır. 1990'larda Türkiye, artık kapitalist bir sanayileşme modelini uzun süredir uygulayan bir ülke konumunda olmuştur. Ayrıca 1934'ten sonra

kadınların hem iş hayatında, hem de genel olarak toplum içindeki rolleri artmış, bu da Osmanlı'nın ataerkil değerlerinin yanısıra, kadın haklarını yansıtan değerlerin de topluma girmesine sebep olmuştur. Bu nedenle, kapitalist sanayi toplumundaki bireyin geliştirmesi beklenen değer ve tutumların çoğunu bugünün Türk toplumunda gözlemek mümkündür ve bu değer ve tutumlar, aşağıda sıralandığı gibi geçmişten miras kalanlarla tezat oluşturacak içeriktedir (TÜSİAD, 1991:12):

- başarma güdüsü,
- risk alma ve müteşebbislik,
- yoğun bir biçimde çalışma ve zamanını planlama,
- işinden en yüksek getiriye temin için gayret etme,
- rekabetin toplum ve refahı için iyi bir şey olduğuna inanma,
- başkalarına güvenme,
- kaderin hayattaki rolünün sınırlı olduğunu kabul edip kendi kaderini kendisinin çalışarak tayin edeceğine inanma,
- zamanın ileriye doğru uzanan, planlanabilir ve kendi başına bizatihi bir değeri olduğunu düşünme,
- başkalarıyla ortaklıklar kurabilme,
- aile bireyleri dışındakilerle iktisadi ve toplumsal amaçlar için kuruluşlar oluşturup çalışabilme,
- teknik beceriye değer verme,
- dünyada ve ülkesinde olup bitenleri izleyip bunlar hakkında düşünme ve fikir sahibi olma.

Buradan yola çıkarak, Türk toplumuna ilişkin yukarıda belirtilen kültürel değerlerin bireysel sonuçları ise şu şekilde sıralanabilir (Uyguç, 2001:231).

-Kişilerin yaşlarını ve toplumsal rollerini ölçüt alan toplumsal hiyerarşi önemlidir. İtaat etmek esastır. Böyle bir düzende üstlerin ya da büyüklerin görevi, çocukları ya da astları korumak, eleştirmek ve yönetmektir.

-Eşitliğe verilen önem rekabeti engeller; çok çalışmanın ve yaratıcılığın düşmanı olan kanaatkarlık ve vasatlık ortaya çıkarır ki bu da sıradanlık, kalitesizlik demektir. Ayrıca, başkalarının başarısından hoşnut olmama, hatta çeşitli taktik ve ayak oyunları ile başkalarının başarılarını engelleme tutum ve davranışları sergilenir.

-Kurallar ve bilgiler aynen nakledilir; test edilmez. Kişinin kendi aklını sergilemesi hoş karşılanmaz.

-Sorumluluk almaktan kaçınılır. Başarısızlık korkusu vardır ve riske girme eğilimi düşüktür. Benzer riskler kabul edilir; belirsizlik ve benzer olmayan risklerden korkulur.

-Yenilikten kaçınılır; yeni ve farklı olan herşey tehlikelidir. Geleceğe yönelik kaygı büyük olduğu için değişime direnç yüksektir.

-Çatışmadan kaçınılır.

-Kişisellik ve adam kayırma eğilimi yüksektir. İnsanlar yaptıkları işlerden ya da gösterdikleri başarılarından bir mevkie gelmezler. Kişilerin ne yaptıkları değil, kim oldukları önemlidir.

-Kadercilik ya da dışsallık (dış kontrol odağı) eğilimi yüksektir. Bu nedenle kişiler başarı ve başarısızlıklarının nedenini kendilerinde aramazlar. Yine bu yüzden, sorunlarından kurtulmak için bir “kurtarıcı”ya ihtiyaç duyarlar. Başarının altında “şans” ve/veya “torpil, dayı” gibi güçlü kişiler vardır. Başarısızlıklarından sorumlu olan ise tüm çevresel faktörler ve başka kişilerdir.

Bu noktada, yukarıda sözü geçen değer ve tutumların ne derece doğru olduğunu açıklamaya yönelik ve Türk milli kültürünün, yönetim tarzı ve yöneticilik değerleri üzerine etkisine ilişkin literatürdeki çalışmalara da bakmakta fayda vardır.

Wasti'nin (1994) yapmış olduğu bir çalışmada, Monir Tayeb'in 1984'te Hindistan ve İngiltere'yi karşılaştıran araştırmasını Türkiye'ye uyarlamış, Tayeb'in araştırma tasarım ve yöntemini Türk örneğinde denemiş ve Tayeb'in bulgularıyla karşılaştırarak Türk kültürünün örgütsel yapı ve davranışlarını hangi yön ve şekilde etkilediğini incelemiştir. Bu üç ülke karşılaştırmasında, Türk insanların güç ve yetki ilişkilerinde, üstlerine daha itaatkar oldukları, güçlü ve nüfuzlu insanlardan daha fazla çekindikleri ve kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden rahatsız olmadıkları ortaya çıkmıştır; örgüt yapısı açısından Türk firmalarının merkezîyetçilik skorlarının yüksek çıkması da bu sonuçları desteklemiştir. Belirsizlikten kaçınma boyutunda Türk insanların, belirsizliğe her iki toplumun bireylerinden daha müsamahasız oldukları gözlenmiştir; örgüt yapısının biçimsel olması da yine bu sonucu destekler niteliktedir. Örgütsel bağlılık boyutunu Tayeb iki kültürel belirleyiciyle, kadercilik ve bireycilikle açıklamıştır. Üç toplum arasında en kaderci olan Türkler'in, işlerinden de en memnuniyetsiz toplum oldukları ortaya çıkmıştır. Örgüte

bağlılıkta, ikinci belirleyici olan bireycilik incelendiğinde Türk insanının her iki toplumdaki da daha az bireyci olduğu görülmüştür. Güven boyutunda, Türk çalışanlarının karşılıklı güvenlerinin diğer iki toplum çalışanlarına göre belirgin şekilde fazla olduğu; iş hayatından beklentilerde, Türk çalışanların işlerinde bağımsız ve özgür olmayı her iki toplum çalışanlarından daha çok önemsedikleri; son olarak yönetim felsefesinde, üç ülke bireylerinin de toplumlarında sosyal bir hiyerarşi olduğu kabul edilmekle beraber, Türkiye’de sınıflar arasındaki hareketliliğin bir parça daha esnek olduğu düşünülse de toplumdaki eşitsizliklerin daha belirgin olduğu görülmüştür. Dolayısı ile katılımcılık açısından Türk örgütlerinin İngiliz örgütlerden daha az, ama Hintli örgütlerden daha yüksek katılımcılık ve demokratik yönetime sahip oldukları görülmüştür. Geleneksel Türk yönetiminin çatışmayı engelleyen, otoriter, babacan ve aşırı merkezîyetçi olduğu hatırlanırsa, her ne kadar yönetim tarafından tek taraflı başlatılmakta ve çalışanlarda samimiyetsizlik şüphesi doğurabilmekte ise de, günümüzde katılımı ilgili uygulamaların ve bu uygulamalara talebin arttığı da görülmektedir (Wasti, 1994).

Yine, Türk ve İngiliz yöneticilerinin karşılaştırıldığı bir çalışmada, Türk ve İngiliz kültüründeki yöneticilerin özellikleri sıralanmış ve yönetim performansını etkileyen unsurlara ilişkin bir model önerilmiştir (bu model için bkz. Zel, 2000:328). Bu sonuçlara göre “Türk yöneticileri, fazla sosyal değildirler fakat insanlarla sıcak ilişkiler kurmakta başarılıdır; baskın bir kişilik yapıları yoktur, yönetmektense yönetilmeyi tercih ederler; hoşgörü sınırları geniştir; empatik yetenekleri kuvvetlidir; olayların somut yönünden çok soyut yönünü görme eğilimindedirler; ortamın elverdiği ölçüde yaratıcılıklarını sergilerler ancak benimsedikleri yöntemlerden kolay uzaklaşmazlar; detaycıdır, riski sevmezler, fazla iş değiştirmezler; çabuk telaşlanırlar, soğukkanlı değildirler; aniden öfkelenir ve yatışırlar, buna rağmen aksilikler karşısında moralleri kolay bozulmaz; yaşamak için değil, çalışmak için yaşarlar” (Zel, 2000:333).

Buna bağlı olarak Weber’in protestan iş ahlâkı yaklaşımını kullanarak Protestan İngiliz, Katolik İrlandalı ve Müslüman Türk yöneticilerin iş ahlâkına yönelik değerlerini karşılaştıran Arslan’ın araştırmasının sonuçları da yukarıdaki araştırmayı destekler nitelikte çıkmıştır (ayrıntılı bilgi için bkz. Arslan, 2001).

Daha önce yukarıda incelendiği üzere milli kültür boyutları içerisinde Türk kültürünün genellikle öne çıkan özellikleri, toplulukçuluk ve güç aralığının yüksek olması şeklinde ifade



edilmişti. Buna bağılı olarak yönetimsel açıdan Türk şirketleri, etki ve güç dağılımının tepede toplanması, delegasyonun az, karar verme mekanizmasının merkezi olması ve yöneticilerinin güçlü kişiliği ile tanınmaktadır (Ronen, 1986).

Türk kültürünün yönetim ve yönetici üzerindeki etkisini hedef alan Ergun'un çalışmasına göre; Türk yöneticileri astlarına danışmadan karar vermekte, astların işlerine pek karışmayıp yakın bir denetim uygulamamakta, başarısızlık söz konusu olduğunda ise astın kendisi değil, yapılan hareket eleştirilmektedir. Astlar ise Türk toplumsal kültüründe baskın olan otoriteye boyun eğme eğilimine uygun bir yönetim tarzını olağan karşılamaktadırlar. Bunun yanısıra, yine Türk kültürünün bir sonucu olarak Türk yöneticileri, belirsizlikten, görev çevresinde farklı davranmaktan, yeniliklere açık olmaktan kaçınmaktadırlar. Ayrıca, yazılı kurallara uymakta, mevcut statüsünü kaybetmeme endişesiyle risk almamakta, çalışma yeri ve arkadaşlarına adanma eğilimi göstermektedirler (Ergun, 1991).

Benzer olarak, Erdem, Hofstede'nin sözü edilen uluslar arası çalışmasını, 1970'li yıllardan bugüne Türk işletmelerinin yönetim anlayışındaki değişimi belirlemek amacıyla 1992-1994 yılları arasında tekrar uygulamış ancak sonuçlar çok farklı çıkmamıştır. Burada vurgulanması gereken en önemli sonuçlardan biri, yönetici profiline otokrat çıkmasına rağmen, çalışanların çoğunun katılımcı ve demokratik bir yönetici ile çalışmak istedikleri ve bu yüzden işlerinden memnun olmadıklarını ortaya koymuştur. Bu anketin ilk gerçekleştirilen ankete göre farklı çıkmaması, toplumsal kültürün ve buna bağılı olarak gelişen yönetim kültürünün kolay kolay değişmemesi ile açıklanabilir (Erdem, 1996).

Aşçıgil tarafından, Türk endüstri firmalarında, hümanist, örgüt ve boş zamana önem veren inançlarla katılıma ilişkin görüşlerin incelendiği bir araştırmada, hem yöneticilerin hem de çalışanların katılıma olumlu yaklaştıkları, bu sonucun umut verici olduğu ancak sözü edilen katılımın uygulamada gerçekleşmediği ortaya çıkmıştır. Daha önceki çalışmalara göre, geleneksel olarak Türk firmalarında üst düzey yönetim, çatışmayı istenmeyen bir olay olarak görür ve çatışmadan kaçınır. Aşağı kademelerle kendisi arasında meydana gelen sürtüşmeleri "anlaşmazlık" yerine, "yanlış anlama" olarak yorumlamayı tercih eder. Demokratik bir örgütün en tabii niteliklerinden birisi olan "karşındakini eleştirmek", "kendi fikirlerini savunmak" vb. istenmeyen davranışlardır. Bu yüzden, çalışanların farklı görüşlerini yöneticilerin yüzlerine beyan ettiği durumlarda, çatışma tırmanır ve uzlaşmanın mümkün olmayacağı bir çıkmaza girer. Buna paralel olarak yöneticiler, aşırı merkezci, otoriter ve

babacan bir yönetim anlayışını benimsemektedirler. Bu çerçevede yöneticinin çalışandan beklentisi, itaatkar ve bağımlı davranmalarıdır. Bu beklentilerin doğrultusunda çatışma, yönetici ile çalışan arasındaki babacan yönetim anlayışına ters düşmektedir. Sonuçta çatışma, yöneticilerin “duyarsız” ve “adaletsiz”, çalışanların ise “vefasız”, “inatçı” veya “devrimci” olarak suçlandıkları krizlere yol açmaktadır. Bu yaklaşımlar, katılma denemelerini başarısızlığa uğratan nedenlerin başında gelmektedir (Aşçıgil, 1994:325-326).

Aşçıgil’in görüşlerine paralel olarak Toker Dereli, temelde militer özellikler taşıyan bir kültürde ordu disiplininin etkilerinin lidere itaati ve sadakati gerektirdiğini ileri sürmüştür. Dereli’ye göre otoriteye itaat, çalışma hayatının da başlıca gereklerinden biri olmaktadır:

*“Gerçekten, askeri gelenekler nedeniyle ve bir imparatorluğu koruma ve yeni bir cumhuriyeti kurma gereğinden ötürü Türkler otoriter davranış ve yaşama şekillerine alışmışlardır. Devlet yönetimimizin başlıca karakteristiklerinden biri olan “merkeziyetçilik” de “otoriter” davranışlarla yakından ilgilidir. Merkeziyetçilik geleneğine endüstriyel işletmelerin yönetiminde de rastlanmaktadır. Paternalizm, hem kamu kesiminde hem de özel kesimde egemen olmakla beraber, devlet işletmeleri daha “rafine” bir paternalizme sahip olmuşlardır. Bununla beraber her iki organizasyon tipinde de yönetim biçimi otoriterdir. Türkiye’de merkeziyetçiliğin sonuçlarından biri de üst kademelerin astlara ve nihayet işçilere yetki devretmekten kaçınmaları olmaktadır. Bunun sonucunda astlar da, hemen her sorunu nihai çözüm için üst kademelere havale etmektedirler. Dolayısı ile çalışanların yönetime katılması, astlara daha çok yetki devri ve ortak amaçlara yönelmiş yönetim gibi demokratik uygulamalar açısından, merkeziyetçilik geleneğinin olumsuz etkileri olacağını söyleyebiliriz.” (Dereli, T., t.y.:9-16)*

Diğer bir çalışmada Podol, Türk yöneticisini tanımak için, onun yetiştiği ortamı tanımak gerektiğini ileri sürmüştü ve Türk toplumunu geçmiş-gelecek mücadelesi içinde kıvranan, birçok fertleriyle yeni ve eski arasında bölünmüş bir toplum olarak tanımlamıştır. Aşağıdaki tarihsel gerçekler ışığında Podol, Türk yöneticisinin başlıca karakteristiklerini, **“iş başarıma eğilimi zayıf, merkezci, haberleşme bakımından çok zayıf, rütbe ve mevkiye çok önem veren, çalışma yerinde mahremiyet yoktur, batılı olduğuna inanır, öğrenmek ve gelişmek ister”** olarak belirler. Son olarak, Podol, Türkiye’de yöneticiliği etkileyen yedi ana sebep ileri sürmüştür; bunlar, aile, eğitim sistemi, mevzuat, maharet noksanlığı, iş bulma güçlüğü, İktisadi Devlet Teşebbüslerinin gerçek hüviyetlerinin henüz aydınlığa kavuşturulmamış olması ve Batı’ya dönüklüktür (bu sebeplerin ayrıntıları için bkz. Podol, 1967:12-13).

*“Türkiye esas itibariyle, 20. yüzyılın yaşantısına girmeye çalışan, daha doğrusu buna itilen bir ülkedir. Türkiye’de “Batıcılık”, Atatürk devrine kadar egemenliğini kuramamıştır. Bugünün modern düşünüşlü Türkleri ancak bir ya da iki kuşaktan beri Batıcıdırlar. Türklerin savaşçı ve çiftçi bir millet olduğunu da unutmamak gerekir. Türkler, ticaret ve iş hayatına daima küçümseyerek bakmışlardır. 1920’lere kadar iş hayatına gayrimüslimler hâkim olmuş, müslüman Türkler, daha çok memur olmayı tercih etmişlerdir. Amerika’nın keşfinden çok önce örgütlenmiş bir devlet hayatına kavuşmuş olmalarına rağmen, Osmanlıların iktisadi gelişim ve genel ticaret hayatı bakımından pek az tecrübeleri bulunuyordu. Bugün, ekonomik gelişme kavramının geleneklerine uygun düşmeyen geleneklerle birlikte, modern olmaya çabalayan yeni bir yönetici kuşağına rastlıyoruz. Türkler 35 yıl önce Batı uygarlığının dış görünüşünü almışlardır, ancak Batılı davranış ve Batılı değerleri kazanabilmeleri için daha uzun zaman gerekecektir. Kalkınma güçlükleri ve kalkınmanın ortaya çıkaracağı toplumsal değişiklikler, Türkiye için şu temel sorunu ortaya koymaktadır: Kısa sürede hızlı bir kalkınmaya engel teşkil edebilecek olan ve henüz çocukluk çağında bulunan Türk demokrasisi, değişim çalkantılarına maruz kalırken, varlığını koruyabilecek midir?” (Podol, 1967:10).*

Türk yöneticilerine dair ikinci görüş Dodd’a aittir (Roos, 1963). “Dodd, çağdaş yüksek yöneticileri üzerinde bir araştırma yapmış ve bunların baba ve büyükbabalarının mesleklerini araştırmıştır. Bu araştırmadaki amaç, acaba Osmanlı İmparatorluğu ve Türkiye Cumhuriyeti, memurlarını ne dereceye kadar aynı ailelerden seçmişlerdir, sorusuna cevap aramaktır. Zira, Türkiye Cumhuriyetine Osmanlı İmparatorluğundan hem yönetici personel, hem de yönetim örgütleri intikal etmiştir. Osmanlılardan devralınan yönetim örgütlerinin Cumhuriyet döneminde ne dereceye kadar muhafaza edildiğini değişen yasaları izyerek incelemek mümkün olduğu halde, Osmanlılardan intikal eden yönetici personelin etki derecesini tesbit etmek o kadar kolay değildir. İşte Dodd’un araştırması bunu tesbite yöneliktir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, çağdaş Türk yöneticilerinin yaklaşık olarak yarısının babalarının İmparatorluktan Cumhuriyete geçiş sıralarında devlet hizmetlerinde bulduklarını, ayrıca bugünkü (1963) yöneticiler elitinin yaklaşık olarak üçte birinin büyükbabalarının da İmparatorluk döneminde hizmet ettiklerini göstermektedir. Dodd, yöneticiler elitinin %19’unun hem babalarının, hem de büyük babalarının devlet hizmetlerinde bulduklarına işaret etmektedir. Tüm bu sonuçların, Türk yönetimine etki eden kısmı, personel konusunda İmparatorluktan Cumhuriyete intikal eden devamlılığın, yönetsel yapıdaki devamlılıkla paralellik gösteriyor olmasıdır. Bu yönetsel yapıda, **“merkezcilik, paternalizm ve mevzuatçılık geleneği”**nin sürdüğü görülmektedir. İmparatorluktan miras kalan diğer iki konu da **“seçkin grup”** ve **“teminatlı iş”** zihniyetidir. Dodd, yaptığı araştırma sonuçlarına göre, yukarı ve orta kademe Türk devlet hizmetleri için işe almanın, “belirli kurum”(Mülkiye

Mektebi) ve “aileler”den gelenlerden oluşan oldukça sınırlı bir sosyal temele dayandığını ileri sürmüştür” (aktaran Roos, 1967:8-9).

Şencan’ın (1995) kapsamlı çalışmasında, gerek yabancı bilim adamlarının gerekse Türk bilim adamlarının Türk yöneticiler hakkındaki görüşlerine ilişkin çok kapsamlı bir literatür verilmiştir (Podol, 1967; Dodd, 1967; Burling, 1967; Caldwell, 1967; Cohn, 1967; Lerner, 1967; Matthews, 1955; Mıhçıoğlu, 1964; Tosun, 1975; Dilber, 1981; Alpendler, 1967; Çiftçi, 1982; Sencer, 1983). Bu çalışmalardan Türk yöneticilerine ve yönetim tarzına ilişkin belli başlı özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (ayrıntılı bilgi için bkz. Şencan, 1995:95-131):

- Türklerin kültürel özelliklerinin anlamlı sosyo-ekonomik bir bütünlük taşıması; bireysel ve kurumsal açılardan kültürel ve sosyal değerlerin değiştirilmesi gereği,
- Bürokrasideki politik modernizasyonun Osmanlı dönemindeki dinle içiçe olan geleneksel yapının etkisinde olduğu; batıya özgü kurumsal değerlerin şeklen alınıp uygulamaya aktarılmaması (Heper, 1976; Heper ve Berkman, 1979),
- Batılılarla batılı, kendi aralarında Türk olarak davranmaları; güvensizlik, köklü otoriter yapı vb. nedeniyle üstün tahakküm etmesi ve astın boyun eğmesi gibi Osmanlı geleneklerinin uygulamalara etkisinin devamı,
- Toplum içindeki bireysel gelişimde ailelerin, aşırı koruyucu ve bağımlı yetiştirme tarzının, eğitimde bağımsız düşünme, analiz ve eleştiri yerine tekrar, ezber ve otoriteye itaat sisteminin, din konusunda ise İslamiyet’in tevekkül ve kadercilik tarzı öğretilerinin temel alınması,
- Türkiye ve Ortadoğu gibi endüstrileşmemiş toplumlarda ekonomik statülerin çaba ve yetenek yerine aile ve yakınlarla elde edilmesi sonucu rüşvet, zevk ve fırsat düşkünlüğü, yolsuzluk, kurnazlık, iflas gibi olaylara sıkça rastlanması,
- Türkler üç sınıfa ayrılır; Modernler, Gelenekçiler ve Geçiş aşamasında olanlar. Bunlardan geçiş aşamasında olanlar, hem sayıca çok, hem de değişik özelliklere sahiptirler. Kısmen modernleşmemiş fakat modernleşme yolunda olan kişilerdir. Gelenekçiler, cesaret kültürünün savunucularıdır. İlkeleri nedeni ne değil, “öl ya da öl”dür. Sadık, itaatkar ve pasif kişilerdir. Öte yandan otoriter, ata erkil aileye sahip ve değişmezdirler. Modern kişi ise, zeka kültürünün bir ürünüdür. Çalışan, araştıran, soruşturan bir kişilik özelliğine sahiptir. Merak eder, bilmeye tanımaya çalışır,

- Bireyden çok devlete güvenen Türk yöneticisinin hareket ve davranışlarında ahlâki bir rehber olarak İslâm dinini esas alması gerektiği, ancak son yıllarda dini yönelimlere karşı olumsuz bir etki oluştuğu gerçeği,

- Yöneticilerin, tepe yönetiminin otoriter uygulamalarından şikayetçi oldukları ve bunun değişmesini istedikleri, ancak tepe yönetimin yetki göçermekte isteksiz oldukları gerçeği yanında bireylerin de yeterince girişken olmaması,

- Planlı ve düzenli iş görmeye alışkın değildir; görev, ödev, disiplin ve itaat bilinci yerleşmemiştir; sosyal düzensizlik ve çözüntü kültürü egemendir; görev ve kişisel ilişkileri ayırmada güçlük çeker; aşırı kazanç ve hızlı zengin olma hırsı içindedir; haberleşme bilinci yoktur; insanlararası ilişkilerde aşırı duyarlı olmasına karşın hile ve aldatmacalarda kayıtsızdır,

- Girişimcilik güdüsü az, kaderci, paternalist özelliklere sahip, ataerkil-yetkeci, çoğunlukla katılımsız, karar üretmede edilgen, etkinliği düşük, sorumluluk üstlenmekten kaçınan bir kişidir.

“Yukarıda ele alınan tüm yabancı ve Türk bilim adamlarının görüşlerinden çıkarılacak sonuç, Türk yöneticilerinin otoriter, haberleşmez, bilgi paylaşmaz, yeteneksiz, yetersiz, bencil, vergi kaçırıcı, yetki devretmeyen, gelenek ve göreneklerine bağlı bu yönetici tipi ile bütünüyle olumsuz yönde değerlendirilmiştir. Oysa, halkla ilişkilerde dostça bir yaklaşım içinde olmaları, yenilikleri çok çabuk kavrayıp adapte olabilmeleri, yeniliklere açık olmaları, aile bağlarının güçlü olması, saygı ve kıdeme önem vermeleri, gelenek ve törelere sahip çıkmaları, astlarına babacan kişiler olarak davranmaları gibi özelliklerse Türk yöneticisinin önde gelen olumlu niteliklerindedir. Ancak yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışları ile, çevrelerindeki kişilerin ihtiyaçlarını karşıladıkları ölçüde sözü edilen davranışlar pekişmekte ve birer davranış kalıbı haline gelmektedir. Bu durumda sorun, direkt yöneticinin eleştirilmesinden çıkıp, toplumun kültürünü eleştirme noktasına gelmektedir. Yukarıda Türk kültürünün otoriter insan tipi yetiştirmesinde rol oynayan etkenlere yönelik eleştirilerin çoğu aslında yersizdir. Önemli olan, otoritenin (ve otoriter tavırların) çokluğu meselesi değildir, çünkü insan ve otorite birbirinden ayrılamaz ve insanlar her zaman otorite ihtiyacı içindedirler dolayısı ile kurallara gerek duyarlar. Önemli olan, otoritenin varlığı değil, kullanılış biçimidir. Otorite insanların karşısına demokratik tavırlarla çıkarsa o zaman insanlar gelişebilir,

toplumlar kalkınabilir. Tersine baskıcı tavırlarla çıkarsa, o takdirde de insanlar gerilemeye ve pasifize olmaya başlarlar” (Şencan, 1995:110-111).

Bu noktada kendini kimseye beğendiremeyen Türk yöneticisinin aslında, bir yandan dışarıdan ısmarlama yöntem ve teorileri modern Batıya ayak uydurma endişesiyle taklide yönelmesi, diğer yandan da, tarihinden ve kültürel geçmişinden gelen köklü değerlerden kendini soyutlama çabası, ne tam Batılı ne de tam Türk, kendi bile kendisinin ne olduğunu bilmeyen yeni bir “mutasyon” insanın ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Oysa doğru olan, Türk insanının ve yöneticisinin, olumlu veya olumsuz yönlerini incelemeden hepsini “miladı dolmuş” diye bir kalemde silmek yerine, dünyaya her yönüyle hâkim olmuş bir milletin ferdi olarak gururla geçmiş tarihine ve zengin değerlerine yönelerek ve bunlardan bugünün iş ve yaşam koşullarına uygun olanlarını seçerek, hem bireysel anlamda benliğini yitirmeden çağdaş Türk yöneticisi, hem ulusal düzeyde çağdaş Türk milleti olarak global rekabet koşullarında bir avantaj haline getirmesidir.

Bu bağlamda Sargut’un, kültürlerarası farklılaşmaya dikkat çekerek T tipi yönetim ve organizasyon modelinin ilk adımlarını atmaya çalıştığı görülmekte (Sargut, 1994), Öztürk’ün (1997) ise, Türk işletmelerindeki yönetim kültürünün başlıca temel karakteristiklerini bir Doğu-Batı sentezi içinde incelediği dikkati çekmektedir. Öztürk (1997) bu temel karakteristikleri Tablo 5’te görüldüğü gibi özetlemiştir. Bu tablo incelendiğinde, Türk

**Tablo 5-Türk Yönetim Kültürünün Başlıca Temel Karakteristikleri  
(Öztürk, 1997:102)**

<b>Başlıca Karakteristikler</b>	<b>Türk Yönetim Kültürü</b>
Karar verme sistemi	Katılımcı (kollektif) karar verme, grup anlayışı
Ücretleme politikası	İşin mahiyeti ve sonucunu dikkate alan bir politika
Terfi sistemi	İşteki verimlilik ve etkinliğe göre
Organizasyon yapısı-İş rolleri	Yatay örgütlenme; gevşek, geniş, genel işlevler ve gayri resmi iş tanımlamalarını içeren hiyerarşik bir yapı
Sorumluluk anlayışı	Kollektif sorumluluk, “biz” anlayışı

toplumunun, dolayısı ile Türk yönetim kültürünün, hem Doğu hem de Batı toplumlarının kültürleriyle etkileşim içinde olduğu söylenebilir. Zira, karar verme sistemi, organizasyon yapısı, iş rolleri ve sorumluluk anlayışı bakımından Doğu; ücretleme politikası ve terfi sistemi bakımından Batı toplumlarının izlerini taşıdığı görülmektedir.

Türkiye’yi de içine alan ve uluslar arası karşılaştırmalı yönetim ve yöneticilik konulu diğer bazı önemli araştırmalar ve Türk yönetimini ilgilendiren sonuçları, araştırmanın literatürü bölümünde ayrıntılı olarak verilmiştir. Dünya literatüründe, Türkiye ya da Türk toplumu genellikle Asya ya da Doğu toplumları içerisinde gösterilmektedir. Ancak, coğrafi bakımdan, Türkiye’nin bulunduğu konum, Doğu ve Batı’nın kesiştiği noktadır. O yüzden, Doğu-Batı sentezi şeklinde elde edilen bu sonucun doğal olduğu ortadadır. (Asya/Doğu ve Batı ülkeleri arasındaki temel sosyokültürel ve spesifik olarak iletişim farklılıklarına ilişkin karşılaştırma ve ayrıntılı bilgi için bkz.Ekler-Tablo 8).

Diğer yandan, Doğu-Batı karma yönetim karakteristiklerinin açıklanmasında, Türkiye’nin toplumsal idare mekanizması ve bu idarenin de genel yaşayışa ve kurumlara olan etkisine de bakmak gerekir. Zira, daha önce Türk kültürünün tarihsel gelişimi hatırlanacak olursa, çıkan sonuçlar Türk yönetim değerlerinin Türk toplumunun kültürel değerleri ile birebir çakıştığı temel değerlerin gerisinde Osmanlı ve Selçuklu yönetim yapısını ve özelliklerini taşıdığını göstermektedir. Bununla beraber, daha önce açıklandığı üzere, hem coğrafi konumu, hem de Osmanlı İmparatorluğu’nun son dönemlerinde başlayarak Cumhuriyet Dönemi ve sonrasına kadar yapılan reformlar ve “Batılılaşma” hareketleriyle, Türkiye’deki toplumsal yaşayış tarzının ve sosyo-ekonomik hayatın tamamen Batı’nın etkisi altında değiştiği görülmektedir.

Genel sosyal kültürün, idari performans üzerindeki genel etkisi konusunda öncelikle üzerinde durulması gereken nokta, bürokrasinin toplum içinde, geniş ölçekli bir örgütlenme aracı olarak ne ölçüde kabul gördüğüdür. Bu bakımdan, toplumlar arasında, “girişimci” ve “bürokratik” toplumlar şeklinde bir ayırım yapılır. Bu ayırma göre, Almanya, tamamiyle bürokratik bir toplumdur ve bu, Alman kültürünün ortak bir kalıbı olduğu gibi idarenin de tamamen kurumlaşmış bürokratik bir stili vardır. Böyle bir toplumda, otorite ilişkileri üzerinde

sahip olduğu önem nedeniyle bürokrasi, kamusal bir örgütlenme biçimi olarak doğal ve kabul edilebilir bir nitelik taşır. Buna karşın İngiliz toplumu ise girişimci bir toplum örneği olarak kabul edilir; İngiltere’de, oldukça geniş bir idari sistemin varlığına rağmen, yönetim biçimi kişisel bir nitelik sunar. Fakat aynı zamanda bürokrasi, kişisel olmayış ve biçimsellik gibi öğeleri de bünyesinde taşıdığı için, İngiliz toplumu, ve daha uğta bir örnek olarak, Amerikan toplumu gibi biçimsel olmayan ve kişisel bir biçimde karar almaya yönelmiş toplumlarda daha az kabul edilebilir niteliktedir. Bu açıklamaların sebebi, Batı’nın sanayileşmiş ülkeleri arasında bürokrasinin, bir örgütlenme aracı olarak toplum tarafından benimsenme derecesindeki farklılıkların yanında, Türkiye gibi, Batılı olmayan ve sanayileşmemiş veya sanayileşmekte olan ülkelere olan etkisidir. Batı’ya özgü bu bürokrasi kavramının, Batılı olmayan ülkelere aktarılması girişimleri, genellikle “bürokrasinin yönteme ilişkin normlarının bırakılarak, tamamen biçimsel yönlerinin benimsenmesi” ile sonuçlanmıştır. Bu nedenle, az gelişmiş ülkelerde bürokratik yöntemlerin aktarılması sırasında, biçim olarak Batı bürokrasisine sahip görünmekle birlikte bu ülkeler gerçekte, bireylerin geleneksel aile normlarına ve toplumsal değerlerine bağlı olarak hareket ettikleri görülür (Peters, 1984:40-41).

Bu da, tüm reform ve Batılılaşma uğraşlarına rağmen, Türkiye’deki bürokratik yönetim uygulamalarının çoğunda halen, daha önce incelendiği gibi Orta Asya ve Osmanlı’ya dayanan ve Doğu’nun etkisi diye nitelendirilen, aile odaklı toplulukçu ilişki yapısının yolaçtığı toplumsal değerlerin rol oynadığını açıkça göstermektedir.

Bu noktada dikkatin, yukarıda sözü geçen gelişmiş ülkelerin toplumsal kültürlerine çevrilmesi gerekir. “Akılcı” ya da “tümünden gelimci” kültürler olarak adlandırılabilen kültürler, gelişmiş çoğu ülkenin karakteristiklerine sahiptirler ve özellikle kıta Avrupası’nda görülürler. Bu kültürlerde, karar alma yöntemi olarak, tartışma yerine, bürokratik karar alma yöntemi geçerlidir. Akılcı kültür karşısında, Kuzey Avrupa’nın büyük bölümünü ve İngiltere’yi karakterize ettiği söylenen “pragmatik” ya da “amprik kültür” yer alır. Bu tip kültürlerde genel kurallar, tek tek bireylere ilişkin kararlardan doğar. Bu tip kültürün en iyi örneği, tek tek bireylere ilişkin yüzlerce karardan oluşan İngiliz ve Amerikan örf, adet hukukunun uygulandığı ortam olabilir (Dereli, E., 1996:262).

Gelişmekte olan ülkeler incelendiğinde ise, Riggs, aşırı geleneksel toplumları, bu toplumlarda işlevleri tek bir yapı tarafından yürütüldüğünden, “toplu ya da toplanmış” (**fused**) (işlevsel bakımdan farklılaşmamış) toplum olarak niteler. Yüksek düzeyde işlevsel



farklılaşma gösteren, her işlev için ayrı bir yapının bulunduğu toplumları ise, “**kırılmış**” (**diffracted**) (işlevsel bakımdan farklılaşmış) toplum olarak adlandırır. Gelenekselden moderne geçiş halindeki toplumların çoğu, bu iki aşırı uç arasında bir yerdedir. Bu tür toplumların esnek bir karar alma stilini benimsediklerini belirten Riggs’e göre, gelişmekte olan toplumlar, Batı’dan aldıkları yöntemlerle, kuralları biçimsel olarak kabul ederler, fakat etkili bir biçimde uygulayamazlar. Örneğin memurlar, bir kuralı istedikleri takdirde uygulayıp, istemedikleri takdirde gözardı edebilirler (Riggs, 1964:23-24). Bu durum, gelişmekte olan ülkeler arasında sayılan Türkiye’nin günlük yaşantısında, sonradan ekleme Batı yöntemlerinin sadece biçimsel kaldığına ve daha önce sözü edilen “teoride tamam da, Türkiye’de işler öyle yürümüyor” şeklindeki iddiayı da açıklayarak, bu yöntemlerin pratikte nasıl işlemediğine güzel bir örnek teşkil etmektedir.

Dolayısı ile kültürel faktörler gerçekte, toplumun modernleşme arzusunu, sosyal, kültürel ve yapısal değişimler karşısındaki ulusal ve sosyal dayanışma ve bağlılığını sürdürme gücünü, gelişimini ahlâki değerleri ile uyumlu bir biçimde tasarlama yeteneğini, bilim, teknoloji ve yeniliklerden yararlanma olasılığını büyük ölçüde etkiler. O yüzden gelişmekte olan ülkelerde, Batı’nın modern değerlerinin benimsenmesi yoluna gidildiğinde, sosyo-kültürel normlarla, benimsenen modern Batı değerleri arasında bir açıklık ortaya çıkmaktadır. Çünkü sözkonusu gelişmekte olan ülkelerin kültürlerinde, geleneksel aile normları ve sosyal bağlılık önem taşır (Dereli, E., 1996:266; Kağıtçıbaşı, 1973).

*“Türkiye gibi kolektivist toplumlarda aile ve yakın çevre gibi kurumların kişi üzerindeki etkisi, bireyci toplumlara göre daha belirgin olacağından, kişinin işletme ortamına daha güçlü ve yaygın bir değer sistemi ile geleceği varsayımını dikkate alırsak, işletme ortamında sürdürülecek sağlıklı ve işlevsel değerlerin edinileceği yer olarak, ailenin önemi bir kez daha kendini göstermektedir” (Sargut, 1994).*

O yüzden Türkiye gibi sanayileşmekte ve gelişmekte olan toplumlarda, “modernleşme” adı altında aktarılan Batı uygulamalarının, bu ülkelerdeki sosyo-kültürel koşullara, toplumsal yapı ve geleneklere uyarlanmaları şarttır. Yoksa bu Batı uygulamaları, gerçek anlamda ekonomik kalkınmaya ve toplumsal refah düzeyine fayda sağlamak bir yana, sadece toplumsal değerleri yıpratarak biçimsel ve gösterişsel olmaktan öteye gitmeyecektir.

Modernleşme kavramı biraz daha incelenecek olursa, “Auguste Comte, toplumların evrimini, insan düşüncesinin toplumsal evrim içinde geçirdiği aşamalardan oluşan ünlü Üç Hal

Yasası ile açıklamıştır. En ilkel teolojik halde, olgular doğa üstü varlıklarla; metafizik halde soyut kavramlarla açıklanmakta, bir başka deyişle, düşünceyi, teolojik veya soyut kavramlar biçimlendirmektedir. Pozitif veya “bilimsel” aşamaya ulaşan toplumlarda, artık düşünce somut gerçeğe yönelmiş, pozitivist yöntemle, yani gözlem ve deney ile bilgi edinme çabasına girmiştir. Üç Hal Yasası ile Comte, Batılı toplumların aştığı süreçleri evrensel gelişmenin tek örneği saymakla, sadece pozitivizmin değil, toplumlar arasındaki farklılığı tarihe başvurmadan, değişik sosyo-ekonomik gelişme aşamalarında bulunmalarına dayanarak açıklamakta kullandığı modernizm kuramının temellerini de atmış sayılabilir. Modernizm, Comte’dan, Durkheim ve Weber veya onlardan çok önce İbn-i Haldun gibi sosyologların da kuramlarında tasarladıkları gibi, “bütün insanlığın ve toplumların evrensel değişim güçlerinin etkisi altında, tarih boyunca evrensel ve mantıksal bir zincirleme süreklilik içinde zorunlu olarak izledikleri bir süreçten geçerek”, geliştiklerini öneren tez olarak tanımlanabilir. Kısaca modernizm, bütün toplumların kaçınılmaz olarak, doğrusal bir çizgi üzerinde benzer aşamalardan geçerek gelişeceklerini ve modernleşeceklerini öngörür. Bendix’e göre (1964), Modernleşme aşamaları, Batı uygarlığında sanayileşmeyi izleyen bütün sosyal, kültürel ve siyasal değişimleri içermektedir. Edward Shils (1962), bu önermede “modern”in, doğrudan doğruya “Batılı” anlamına geldiğini belirterek, kavramın ve kuramın ideolojik içeriğine dikkati çekmektedir. Nitekim modernleşme, kolonyalizmin ahlâki gerekçesi olmuştur: Şöyle ki, Batı, sömürgeleştirmeyi, ilkel ve geri insan topluluklarına uygarlığı aşılayarak, modernleştirmeye çalışma olarak nitelendirmiştir. Fransız sömürgeciliği medernleştirme misyonu (mission civilatrice), İngiliz kolonyalizmi de, renkli insanlara Batı medeniyetini öğretmek zorunda olan “beyaz adamın yükü” (white man’s burden) fikri ile meşrulaştırılmıştır. Bu yolla, modernlik merdiveninin daha alt basamaklarındaki ulusların, hegemonun siyasal ve ekonomik çıkarlarına aykırı düşebilecek alternatifler belirleme ihtimalleri önceden görülebilmiş, hatta engellenebilmiştir. Sonuçta Birnbaum’un (1988) deyişiyle modernizm, emperyalizmin yerine kullanılabilir bir kavram haline getirilmiştir” (aktaran Bostanoğlu, 1999:39-40). Bu durum günümüzde de halen geçerliliğini sürdürmektedir.

Dolayısı ile, az gelişmiş ve gelişmekte olan toplumların büyük bir çoğunluğu, yukarıda açıklandığı gibi üstün milletlerin hegemonyasında modernleşerek, kendi doğal değerlerinin yanısıra batı ülkelerinin kültürel değerlerinin etkilerini değişik ölçülerde hissetmektedirler. O

nedenle bu toplumların bir çok kesiminde kültürel değerlere uygun davranış seçmede bir ikilem yaşanmaktadır. Bir yanda içinde doğup büyüdüğü kültür etkileri, diğer yanda eğitim sonucu elde ettikleri mantığa dayalı bilgi etkileri vardır. Yöneticilerin çoğu batının soyut mantığını ve rasyonelliğini kabul ederken, bunu sosyal ortama uygularken geleneksel kültürel etkilerin duygusal çerçevesinde davranış seçimi yapmak zorunda kalmaktadırlar. Çünkü yönetim davranışı yerel kültürün değerlerini yansıtmazsa, kültürel değerlere ters düşmüş olacağından etkili olmayacaktır (Baysal, 1992:121).

“Burada sonuç olarak vurgulanması gereken en önemli nokta, yönetim ve yöneticilik faaliyetlerinin de Peter Drucker’ın deyişiyle, sözü edilen toplumsal kültür ve genel sosyal yapı ile derinden ilişkili olduğudur. O halde işletme alanında ve yönetim konularında başarılı olabilmek için Türk toplumunun değerlerinin bilinmesi ve bilimsel düzeyde incelenmesi gerekmektedir. Batı’dan “yeni” diye alınan ve Türk toplumuna uygulanmaya çalışılan, gerek sosyal gerek ekonomik tüm kavramların içeriğine bakmak gerekmektedir. Örneğin, Batı toplumlarında daha yeni yeni yerleşmeye başlayan “önce insan” kavramı, Türk toplumunun özünde var olan bir olgudur. Yine Batı’da yeni vurgulanmaya başlanan müşteri hizmetleri faktörü, Türkiye’de “müşteri velinimetimizdir” şeklinde nesiller boyu uygulanmaktadır” (aktaran Öztürk, 1997:104).

Dolayısı ile, önemli olan, tarihinde, gerek siyasi, gerek ekonomik, gerekse bilim ve kültür olarak çeşitli dönemlerde dünyaya hâkim olmuş Türk toplumunun, aslında temelinde varolan ama bilinmeyen veya unutulmuş kendi değerlerinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve zamanın çağdaş oluşumlarına entegre edilerek gerek sosyal, gerek yönetsel yaşantıda uygulamaya geçirilmesidir. Önemli olan, dışarıdan getirilen yeni yöntem ve teknikleri taklit etmek değil, bu yenilikler ışığında ve Türk toplumunun kültürel eğilimlerinin bilincinde olarak, yerel değerlerin şekillendirdiği ortam içerisinde üretken olup verimli çalışabilecek, kendi toplumsal değerlerine uygun orijinal örgüt yapıları ve yönetim stilleri geliştirebilmektir.

#### **IV- AMERİKAN VE TÜRK YÖNETİCİLERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN TESPİTİNE YÖNELİK ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR VE ARAŞTIRMA MODELİ**

ABD gibi çoğu batı ülkesinde toplumsal gelişme süreci daha erken başlamış ve yol almıştır. O nedenle bu ülkeler gelişmiş ülkeler olarak tanımlanırlar. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler ise bu gelişme sürecinin çeşitli basamaklarında yer almaktadırlar. Ancak

gelişmekte olan ülkeler, batının geçtiği aşamalardan çok daha hızlı geçmektedirler, çünkü onların ortaya çıkardığı bir çok değeri olduğu gibi alma imkânına sahiptirler. Değişik alanlarda Türkiye'nin nerede olduğunun belirlenmesi, bunun nedenlerinin saptanması ve neler yapılması gerektiğinin kararlaştırılması, sözü edilen gelişme sürecinin hızlanmasına katkıda bulunabilir. Türkiye'nin durumunu tespit etmek için en iyi yol, yapılan araştırma ve uygulamaları belirlemek ve Batı'dakilerle karşılaştırmaktır. Ancak bu karşılaştırma yapılırken diğer ülkelerdeki araştırmaların hemen Türkiye'ye uygulanması gerektiği gibi bir sonuç çıkarılmamalıdır. O nedenle toplumsal ve sosyo-ekonomik alanlarda gerekli önlemler alındıktan sonra Batı'dakine uygun koşullar sağlanabilirse aynı uygulamalar yapılabilir veya mevcut duruma uyacak şekilde Batı uygulamaları uyarlanabilirler. Çünkü burada iki grup ülke arasındaki kültürel farklılıkların etkisi sözkonusudur; o nedenle gelişmekte olan ülkelere mevcut kültürel özellikler dikkate alınarak batı yöntemlerinden uyarlamalar yapılarak yararlanılması daha başarılı sonuçlar verecektir (Baysal, 1992:119-120).

Bu amaca hizmet etmek üzere, iki kültür yöneticileri arasındaki farklılıkların tespiti için, Türkiye'yi içine alan ve bu araştırmaya ışık tutabileceği düşünülen, daha önce yapılmış kültürlerarası çalışmalar gözden geçirilmiş ve ana hatları itibariyle özetlenmeye çalışılmıştır.

## **A-ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN TEMEL LİTERATÜR**

Türk ve Amerikan kültürünü karşılaştırmaya yönelik çalışmalar arasında şimdiye kadar ulaşılabilen kaynak sayısı oldukça azdır. Özellikle de direkt olarak iki ülke arası yöneticilik değerlerine ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu da araştırmanın böylesine sınırlı bir literatüre kazandırılması açısından önemini daha da arttırmaktadır.

Sözü edilen çalışmalar kronolojik olarak gözden geçirilecek olursa, 1966 yılında Haire ve diğerleri tarafından yönetici davranışlarına yönelik olarak yapılan ve A.B.D., Peru, Japonya ve Türkiye'yi içine alan uluslararası karşılaştırmalı bir araştırma, kültürel değer ve davranışların ülkeden ülkeye ve zaman içinde değişmekte olduğunu göstermiştir (aktaran Dereli, T., t.y.,:15) (bu karşılaştırmaya ilişkin sonuçlar Ekler-Tablo 9'da verilmiştir).

1969 yılında Lauter'in yapmış olduğu 'Gelişmekte olan ülkelere otoritenin merkezkaçlaşmasını engelleyen sosyolojik, kültürel ve yasal faktörler' isimli çalışma bunu takip etmektedir. Bu çalışmada Lauter, ABD'deki yöneticilerin anladığı anlamdaki merkezkaç otoritenin, gelişmekte olan ülkelere uygulanabilirliğinin çok sınırlı olduğunu vurgulayarak,

ABD ve Türkiye arasında birebir bir karşılaştırma yapmıştır (Lauter, 1969; araştırmanın sonuçları için bkz. Ekler-Tablo 10). Daha sonraki bir çalışmasında ise Lauter, gene Türkiye örneğini ele alarak, ABD gibi gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere yapılan finansal ve teknik yardım programlarının ekonomik ve sosyal anlamda çoğunlukla istenen sonucu vermediğine işaret etmiştir (Lauter, 1970).

1970’te Kağıtçıbaşı’nın ‘Sosyal normlar ve otoriterlik: ABD ve Türkiye karşılaştırması’ isimli çalışması bunu takip etmektedir. Bu çalışma, Türk ve Amerikan lise öğrencilerinin otoriter tutumlara yönelik sosyal normlarını ölçmeye çalışmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, Türk öğrencilerin Amerikalılara oranla otoriteye ve milliyetçiliğe daha bağlı oldukları görülmüştür (Kağıtçıbaşı, 1970:444).

Benzeri bir çalışmada, “Hyman ve diğerlerinin 1958’te yaptıkları ve Türk gençliğinin modernleşme, batılılaşma ve gelişme konularına yönelik değerlerini inceleyen araştırmayı temel alarak Türk ve Amerikan gençliğinin genel tutumları karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmada, her iki ülke gençlerinin kariyer seçimi, karşı cinsle ilişkiler, kadının rolü, babanın otoritesi, yaşlılara saygı, evlilik ve dini tercihlerine yönelik tutumları ele alınmıştır. Sonuçlara bakıldığında özet olarak, Amerikan gençliğinin bireyci özelliklerinin her türlü kararlarında ağır bastığı, Türk gençliğinin ise bireyselliğe yönelme potansiyelleri olmakla birlikte otoriteye ve devlete bağlılık şeklinde kültürel olarak yerleşmiş geleneksel değerlerin etkisi altında kaldıkları ortaya çıkmıştır” (aktaran Lecompte ve Lecompte, 1973). Bu çalışmaya paralel olarak, 1989-1995 yılları arasında yine Türk gençliğinin değerlerindeki değişimin incelendiği araştırmanın sonuçlarına göre, sosyal değişmelere paralel olarak Türk gençliğinin değerlerinin de gelenekselden uzaklaşıp, rekabete daha açık ve bireyciliğe yönelik olarak değiştiği ortaya konmuştur (Çileli, 2000).

Türkiye’nin toplumsal özelliklerini yönetsel alana etkilerini ciddi olarak inceleyen en önemli çalışmalardan biri Hofstede (1980, 1983) tarafından yapılmıştır. Bu amaçla Hofstede, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erkeklik-dişilik (erkillik-dişilik) boyutlarını içeren ve toplumsal kültürler düzeyindeki Hermes anketini 1969 ve 1973 yılları arasında aralarında Türkiye’nin de aralarında bulunduğu 53 ülkede uygulamıştır. Tam anlamıyla 1980’lerde sonuçları ortaya konulan ve popüler olarak tartışılan bu kapsamlı çalışma, hem Türk milli kültürünün bu model içerisinde ayrıntıyla incelenmesine, hem de aynı araştırma içinde yer alan diğer ülke milli kültürleriyle mukayese edilerek bir pozisyona

oturtulmasına imkân vermiştir (Hofstede, 1983). Ancak Hofstede'nin bu çalışması, IBM olmak üzere tek bir endüstri ve firmayı ele alması ve ankete cevap verenlerin de sadece batı ülkelerinden bireyler olması nedeniyle eleştirilmiştir. Bu nedenle Hofstede, daha önce göz önüne almadığı bu zayıf noktayı gidermek üzere çalışmalarına devam etmiş ve önce "Konfüçyüs dinamizmi", daha sonra ise Konfüçyüs öğretisiyle ilgisi olmayan ülkelerde de rastlandığı için "uzun/kısa vadeli uyum" olarak isimlendirdiği yeni bir boyut daha eklemiştir.

Türkiye bu çalışmada, Amerikan yöneticilerine göre, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutunda oldukça yüksek skorlar almıştır. Yine Türkiye'nin, erkil-dişil ayrımının orta sınırına en yakın bir yerde puan aldığı ve bireysellikten çok, ortaklaşa davranmayı önde tuttuğu belirlenmiştir (Hofstede'nin boyutlarına ilişkin Türkiye ve Amerika karşılaştırması için bkz. Ekler-Tablo 11). Bu araştırmanın Türk yönetimine etki eden genel karakteristikleri ise; merkezi yapılara eğilim, yüksek örgütsel hiyerarşik piramit, çok sayıda ara kadro, astlarda yüksek bağımlılık, örgüt içinde kuşaklar arasında geniş mesafe, işte ilerleme arzusunun zayıf oluşu, çalışanlararası zayıf rekabet, riski sevmeyen ve özgüveni düşük çalışanlar, çıkar esasına dayalı örgütsel bağlılık, yetki devrinde kontrollü inisiyatif, statü sembollerine verilen yüksek önem şeklinde sıralamak mümkündür (Köse ve Ünal, 2000:11).

Michigan Üniversitesi'nden Ronald Inglehart'ın yönetiminde yapılan ve 10 kişilik bir yürütme komitesi tarafından koordine edilen Dünya Değerler Araştırması (1990), dünyanın üzerinde yerleşim alanı bulunan bütün kıtalarına yayılmış ve Türkiye'nin de dahil olduğu 40'ı aşkın ülkeyi içine almıştır. Araştırmaya katılan ülkelerin iktisadi ve siyasal davranış, din, aile, doğurganlık ve çevre sorunları gibi konulardaki inanç, tutum, norm ve değerlerle ilgili çok kapsamlı ve karşılaştırmalı bir çalışmadır (ayrıntılı bilgi için bkz. Inglehart, 1990, 1997).

Araştırmanın temel alındığı ve ileride ayrıntılı incelenecek olan Schwartz'ın (1994) bir çalışmasında ise, 38 ülke arasında Türkiye'nin muhafazakarlık bakımından onikinci, uyumlulukta onaltıncı ve hiyerarşide de onüçüncü olarak dünya ortalamasının üstünde çıktığı görülür.

Benzer şekilde "Kanungo ve Aycan, 1997'de Kanungo ve Jaeger'in (1990) geliştirdikleri bir modeli test etmek üzere Türkiye'nin de içinde bulunduğu toplam yedi ülkede (Kanada, ABD, Romanya, Türkiye, Çin, Pakistan ve Hindistan) yine çokuluslu bir çalışma yapmışlardır (Kanungo; Aycan, 1997, 1998). Bu çalışmada, sosyo-kültürel çevrenin örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarına etkisi incelenmiş, Hofstede'nin kültürel

kavramlarına benzer bulgulara ek olarak, kadercilik ve paternalizm (pederşahilik) kavramları da eklenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Romanya, Canada ve A.B.D.’nin daha az, Çin, Türkiye, Hindistan ve Pakistan’ın ise fazla pederşahi değerlere sahip olduğu bulunmuştur. Daha sonra bu çalışma on ülke üzerinde tekrarlanmıştır” (aktaran Aycan ve diğerleri, 2000b:192-221).

Kozan ve Ergin tarafından yapılan çalışmalardan ilkinde Ürdünlü, Türk ve Amerikalı yöneticilerin çatışma karşısındaki kültürel farklılıklarını (1989), diğerinde ise Amerikan ve Türk kültürlerinde çatışma yönetiminde üçüncü tarafın yardımının tercih edilip edilmediği hususu incelenmiştir (1998). Çalışmaların sonucunda, Amerikan kültüründe yöneticilerin çatışma yönetiminde direkt iletişimasyonu tercih etmelerine rağmen, Türk kültüründe, özellikle bayanların, üçüncü tarafı tercih ettikleri gözlenmiştir (Kozan ve Ergin, 1998).

Agee ve Kabasakal da (1998) Kozan’ın çalışmasına paralel olarak, Türk ve Amerikan işletme öğrencilerinin çatışmayı çözümü stillerini araştırmışlar ve kültürel farklılıkların bu stillerin belirlenmesinde önemli rol oynadığını ortaya çıkartmışlardır (Agee ve Kabasakal, 1998).

Yine farklı bir boyutta, Rusya, Slovenya, Türkiye ve ABD’deki işletmelerdeki iş ahlâkı konusu, kültürlerarası bir karşılaştırma olarak ele alınmıştır (Hisrich ve diğ., 2003; bu araştırmadaki Türkiye/ABD karşılaştırmasının orijinali için bkz. Ekler-Tablo 12).

Diğer iki çalışmadan birincisi kültürel farklılıkların uluslararası stratejik birleşmeler üzerine olan etkisinde Türkiye’yi ele alarak ABD ile olan stratejik birleşmelerde Amerika’lı yatırımcılara Türk milli kültürü hakkında bilgi ve ipuçları verirken (Harcar ve Suchon, 1997), ikincisi benzer olarak milli kültürün kontrat uzlaşmalarındaki etkisini inceleyerek Türk ve Amerikan kültürleri arasında bir karşılaştırma yapmaktadır (Kutlu, 1999).

Daha önce açıklandığı üzere son yıllarda önem kazanmaya başlamış diğer bir kültür boyutu ise paternalizm eğilimleridir. Paternalizm ve kaderciliği birer sosyokültürel boyut olarak araştırdıkları çalışmada Aycan ve diğerleri, Çin, Türkiye, Hindistan ve Pakistan’ı paternalizm eğilimleri açısından Romanya, Almanya, Kanada ve ABD gibi bazı ülkelere daha yüksek olarak nitelendirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, katılan on ülke arasında Türkiye’nin paternalizm ve topluluğa bağlılık boyutlarında ikinci, güç aralığı ve kadercilik boyutlarında ise beşinci sırada yer aldığını göstermiştir. Dolayısı ile paternalizmin yüksek olduğu Türkiye’de, çalışanların proaktif olmadıklarına, işlerini bağımsız ve inisiyatif olarak

yapamadıklarına karşı inanç da kurumlarda yerleşmiştir. Bu bulgular, Türkiye'nin kültürel olarak, 1980'de Hofstede'nin araştırmasına göre bir azalma gösterse de halen toplulukçu ama daha az hiyerarşik olduğunu göstermektedir (Aycan ve diğ., 2000a; 2000b).

Yine 38 ülke arasında yapılan bir karşılaştırmada, Türk örgütlerinin en dik hiyerarşik yapıya sahip olmalarının yanısıra çalışanlarının liderlerinden daha aşağı bir statüde oldukları ve örgüt yapısının bir "aile yapısını" çağrıştırdığı gözlemlenmiştir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Bu derlemeden Türk kültürünün toplulukçu, güç aralığı ve paternalizm eğilimleri yüksek bir kültür olduğu söylenebilir.

İçinde bulunulan toplumun ve bu topluma ait kültürel değerlerin bir işletmedeki çalışanların davranış ve duygularını önemli derecede etkilediği gerçeğinden yola çıkarak gerçekleştirilen diğer bir araştırmada (Paşa, 2000b), sözü geçen kültür özelliklerine sahip bir toplumda yönetici konumunda olan kişilerdeki liderlik özellikleri incelenmiştir. Burada toplulukçuluğun yüksek, güç aralığının geniş olduğu bir ortamda yöneticilerin liderlik özellikleri ve davranışları araştırılmıştır. Çoğunlukla batılı toplumların kültürel özelliklerini gözönüne alarak geliştirilen 'etkili lider'-'iyi yönetici' kuramları küreselleşme etkileriyle uluslar arası düzeyde uygulanmakta ve yönetici eğilimleri bu kuramlar çerçevesinde gelişmektedir (Paşa, 2000b:228).

Benzer olarak, örgütlerde bireysel değerlerin (bağımsız veya düzenleyici değişken olarak) bağımlı değişken olarak bireysel (örneğin; işe bağlılık, işbirliği, görev performansı, toplumsal kaytarmacılık derecesi gibi) ve örgütsel (örgütsel performans) davranışa etkilerini inceleyen ve ortaya çıkaran çok sayıda değer araştırması yapılmıştır (Meglino ve Ravlin, 1998; Kotey ve Meredith, 1997; Meglino ve Ravlin'in değer etkilerine yönelik modelin orijinali için bkz. Ekler-Şekil 4). Son yıllarda ise bireysel değerlerin ulusal/toplumsal düzeyde sonuçlarını araştıran çalışmalar dikkat çekmektedir (Schwartz ve Sagie, 2000; Husted, 1999; Yang ve Lester, 2000).

Daha önce belirtildiği üzere, kültürlerarası yönetim literatürüne kazandırılan en son ve en gelişmiş çalışma Robert J.House tarafından organize edilerek, 10 yıl süreyle, 170 kişi tarafından, Türkiye de dahil olmak üzere toplam 62 ülke, 951 organizasyon ve 17,300 yönetici üzerinde gerçekleştirilen GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) araştırmasıdır. Bu projenin ana amacı, şimdiye kadar kültürlerarası etkileşimlere ilişkin varolan araştırmaları temel alarak ve zayıflıklarını elimine



ederek bunlara bir yenisini eklemektir. Burada zayıflıktan kastedilen, örgütsel davranış modellerine bakıldığında çoğunun A.B.D.'de geliştirilmiş olduğu göze çarpar ve bu modellerin çoğu da bireyi, içinde buldukları ülkenin koşullarından ve kültüründen bağımsız bir biçimde ele alır. Böyle bir bakış açısı, bir ülkede geliştirilen modellerin diğer ülkelerde de aynı şekilde geçerli olduğu varsayımından yola çıkarak modellemede evrensellik ilkesini benimsemektedir (ayrıntılı bilgi için bkz: House ve Dorfman, 2001:489-505).

Diğer yandan, sayıları az da olsa, “evrensellik ilkesine karşı çıkan araştırmacılar da vardır ve son yıllarda bu araştırmacıların görüşlerini bünyesinde toplayan kitapların sayısında epeyce artış olmuştur (Berry, Segall ve Kağıtçıbaşı, 1997b; Kim, Triandis, Kağıtçıbaşı, Choi ve Yoon, 1994; Mobley, Gessner ve Arnold, 1999; Punnett ve Shenkar, 1996). Bu araştırmacılar, genel olarak herhangi bir kültür için geçerli olan örgütsel kuramların birçok bakımdan diğer kültürlerle uymadığını ifade etmişlerdir. İşte GLOBE araştırması da, evrensellik ilkesini bazı açılardan sorgulayan çalışmalardan biridir. Dolayısı ile, kültür hakkındaki çalışmaların bir çoğunda olduğu gibi bu projede de temel analiz birimi olarak “ülkeler” kullanılmıştır. Analiz birimi olarak ülkelerden yola çıkılarak daha sonra kümeleme analizi sonucunda, birkaç ülkeden oluşan kümelerin belirlenmesi sağlanmıştır. Bu kümeler, ülkeler arasındaki kültürel farklılık ve benzerlikleri ortaya çıkartarak pratik ve teorik yararlar sağlarlar. Örneğin, çokuluslu şirketlerin yeni ülkelere girişlerinde, ortak şirketin seçiminde ve iş yapma tarzlarını belirlemede yol göstererek, uluslar arası işletme yönetimi kuramlarının geliştirilmesine katkıda bulunurlar. GLOBE projesi, finansal servis, gıda üretimi ve telekomünikasyon olmak üzere üç endüstri düzeyinde, herbir endüstriden birden fazla firma olmak üzere organizasyon düzeyinde ve 62 ülke ele alınarak farklı toplumlar düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada kültür, hem pratik hem de değerler olmak üzere farklı düzeylerde ölçülmüş ve kültürün sosyal (toplumsal kültür), organizasyonel (kurumsal kültür), ve liderlik özellikleriyle nasıl bir ilişkisi olduğu sorusuna cevap aranmıştır” (aktaran House, et.al., 2004:xv).

Bu geniş kapsamlı kültürlerarası çalışmada araştırmacının Türkiye grubu temsilcileri Kabasakal ve Bodur (GLOBE, 1998), Türkiye’yi 62 ülke arasındaki sıralamada toplulukçulukta dördüncü, güç aralığında onuncu olarak dünya ortalamasının oldukça üstünde bulmuşlardır. Sözü geçen araştırmacılar, bütün araştırma sonuçlarının toplandığı GLOBE kitabında Toplum, Organizasyon ve Lider Özelliklerinde İnsani Yaklaşım adlı 18. bölümü

hazırlamışlar ve ayrıca gene bu projeye bağlı olarak Türkiye-Arap kümesinde kurumsal kültürü ele alan bir makale yayınlamışlardır (Bodur ve Kabasakal, 2002:5-22). GLOBE projesinde ele alınan ülkeler, yukarıda açıklandığı gibi, kümeleme analizi kullanılarak gruplanmış ve 10 kültür kümesi oluşturulmuştur. Bu çalışmada ise ağırlıklı olarak Mısır, Fas, Katar, Kuveyt ve Türkiye'den oluşan Türkiye-Arap kümesi üzerinde durulmuş, bu ülkelerin toplumsal değer ve uygulamalarında dini, ekonomik, sosyal ve tarihi yapılarındaki benzerlikten kaynaklanan birçok kültürel yakınlık olduğu gözlenmiştir. Bulgularda, Türkiye-Arap kümesindeki kurumların uygulamalarının dünya ortalamalarına yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Yakınlar arası toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, insani yaklaşım, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve güç mesafesi boyutlarında orta düzeyde puanlar alınırken, kurumlardaki uygulamalar bakımından, takım çalışmasının, kendi bakış açısını öne çıkartmanın ve cinsiyetler arası eşitliğin daha düşük olduğu gözlenmiştir. Kurumsal değerler açısından ise, Türkiye-Arap kümesindeki yöneticilerin geleceğe yönelme, toplulukçuluk (hem yakınlar arası, hem de toplumsal açıdan), performansa yönelik olma, insani yaklaşım, kendi bakış açısını öne çıkartma, cinsiyetler arası eşitlik boyutlarında daha yüksek değerlere sahip oldukları ve güç mesafesinin daha az olmasını istedikleri ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki literatür gözönüne alınarak, son 30-40 yıl içinde geliştirilen ve kültürle ilgili olup örgütsel çalışmalarda da kullanılan bu modeller ışığında ve en son çalışma olarak Kabasakal ve Bodur'un araştırmasından derlenen bilgiler doğrultusunda, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nin belirli kültürel değerler ve örgütsel davranışı etkilediği bilinen kurumsal özellikler açısından karşılaştırması Tablo 6'da verilmiştir. Ancak, ileride daha ayrıntılı ele alındığı üzere, bu tür genellemelerin sınırlarını iyi bilmenin önemini vurgulamak gerekir. Farklı coğrafya, etnik grup, din ve sınıfların oluşturduğu alt kültürlerin sayısı çoktur.

	ABD	TÜRKİYE
<b>Kültürel Boyutlar</b>		
Bireycilik/Toplulukçuluk	Bireyci	Toplulukçu
Güç aralığı	Orta-düşük	Yüksek
Yüksek-düşük ortamsallık	Düşük	Yüksek
Kuralcılık-ayrılıkçılık	Kuralcı	Ayrılıkçı
Özgün-Yaygın	Özgün	Yaygın
Değişebilirlik	Yüksek	Düşük
Belirsizlikten kaçınma	Zayıf	Güçlü
<b>Kurumsal Faktörler</b>		
Politik istikrar	İstikrarlı	Nispeten istikrarsız
Devletin iş dünyasındaki etkisi	Orta derecede	Çok yüksek
Enflasyon	Çok düşük	Çok yüksek
Hükümet şekli	Temsili demokrasi	Parlamentar demokrasi
Kişibaşına düşen gayrisafi milli hasıla (1997)	\$29,080	\$3,130
Çoğunluğun dini	Hristiyanlık	İslâm

incelendiği üzere, meslek, eğitim, bölge, yaş, cinsiyet, sektör gibi başka kültürel belirleyicilere dayalı olan kişisel farklılıklar geniş kültürel genellemeler yapmayı iyice zorlaştırır. Ancak, tüm bu zorlukları göz önünde bulundurarak, Amerikan ve Türk kültürleri arasındaki bazı önemli farklar literatürden veri alınarak aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Kültür düzeyindeki yönetim araştırmaları daha da gelişerek devam edecektir; bu çalışmanın temel hedefi de varolan bu literatüre Türk ve Amerikan toplumlarını ve yöneticilerini ele alarak iki kültür karşılaştırması olarak katkıda bulunmaktır.

## **B-YÖNETİCİLİK DEĞERLERİNE İLİŞKİN LİTERATÜR VE ARAŞTIRMA MODELİNİN TESPİTİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR**

Bu bölümde, kültürel düzeydeki çalışmaları ve buna bağlı olarak da araştırmanın yöneticilik değerlerine ait literatüründe yöneticilik değerleri başlığı altında bu kavramın tanımlanmasına ve ölçümüne direkt veya dolaylı olarak yardım edecek tüm kültürler arası çalışma ve modellerin bir sentezi yapılarak (Tablo 7), araştırmanın metodolojik kısmında kullanılacak anket ve modelin tespiti hedeflenmiştir. Literatürün bu şekilde ayrıntılı ele alınmasının nedeni, ‘yöneticilik değerleri’ (managerial values) kavramını spesifik olarak bu araştırmaya göre yeniden tanımlamak ve hangi değerlerin bu kavram içerisinde incelenmesi gerektiğini belirlemektir. Bir liste halinde özetlenen bu çalışmalar (Tablo 7) daha kapsamlı bir analizle incelenerek iki başlık altında toparlanmaya çalışılmıştır. Bunlar:

- Genel ve Kültürel Değer Modelleri (Tablo 8a) ile,
- Yöneticilik Değer Modelleri’dir (Tablo 8b).

Bu ayırmadaki amaç, genel ve kültürel düzeyli değer kavramlarıyla, direkt olarak işletmeler içinde incelemeye alınmış yönetsel ve işe ilişkin değer kavramlarına ait çalışmaları karşılaştırıp, bu araştırma için hangi değerler grubunun amaca hizmet edeceğini tespit etmektir.

Ancak tablolarda özetlenen çalışmalardan sadece yöneticilik değerlerini direkt olarak inceleyen veya evrensel değerleri yönetim alanına uygulamaya çalışan modellere kronolojik olarak ağırlık verilecek, diğerlerine ise kısaca değinilecektir (Bu bölümde Hofstede daha önce

**-Protestan İş Ahlâkı Değerleri (Protestant Work Ethics Values, PWE) (Weber, 1930)**

**-Allport, Vernon ve Lindzey'in Değerleri (1951)**

**-Yaşam Tarzları Ölçeği (Morris, 1956)**

**-Değer Oryantasyonu (Value Orientation) (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961)**

**-Lee'nin Yöneticilik Değerleri(1965,1972,1978,1986)**

**-İnsanî Değer Endeksi (Human Value Index) (Sarnoff, 1966)**

**-Kişisel Değerler Anketi (Personal Value Questionnaire, PVQ) (England, 1966)**

**-Rokeach'in Değer Envanteri (Rokeach's Value Survey) (1973)**

**-Kelley&Reeser'm İş Değerleri (1973)**

**-Kişisel Bilgi Anketi (Personal Information Questionnaire, PIQ) ve Çalışma Değerleri Anketi (Values for Working Questionnaire, VWQ) (Flowers et.al, 1975)**

**-Likert'in Yöneticilik Stilleri (1976)**

**-Hofstede'nin Kültürel Boyutları (1980)**

**-Değerler Listesi (List of Values, LOV) (Kahle, 1983)**

**-Luthans&Lockwood'un Lider Gözleme Sistemi (LOS) (1984)**

**-İş Değerleri Anketi (Work Values Questionnaire)  
(Elizur; Borg; Hunt; Beck, 1991, Sagie; Elizur; Koslowsky, 1996)**

**-Schwartz Değer Envanteri (1992)**

**-Elizur'un Bireysel Değerleri (Sagie ve Elizur, 1996)**

**-Smith'in Kültürel Boyutları (1996)**

**Tablo 8a-Genel ve Kültürel Değer Modelleri**

**Elizur-Kişisel Değer Anketi (1996)**

- 1.Genel Yaşam
  - 2.İş Yaşamı
  - 3.Dini Yaşam
  - 4.Kültürel Yaşam
  - 5.Sportif Faaliyetler
  - 6.Politik Yaşam
- (54 değer)

**Schwartz Değer Envanteri (1992)**

**Kültürel Düzeyli Değerler**

- 1.Üstünlük
- 2.Hiyerarşi
- 3.Uyum
- 4.Eşitlikçilik
- 5.Muhafazakarlık
- 6.Duygusal İrade
- 7.Entelektüel İrade

**Bireysel Düzeyli Değerler**

- 1.Güç
- 2.Başarı
- 3.Hazcılık
- 4.Uyarılım
- 5.Özyönelim
- 6.Evrenselcilik
- 7.İyilikseverlik
- 8.Geleneksellik

**Smith (Trompenaars'ın verileri 1993) (1996)**

- 1.Muhafazakarlık-Eşitlikçilik  
(Hofsede'nin Güç aralığı boyutuna benzer sosyal ilişkilerdeki yaptırım boyutu)
- 2.Bağlılık-Çıkarıcılık  
(Hofsede'nin Güç aralığı boyutuna benzer gruba üyeliğe devam etme boyutu)

**Hofstede'nin Kültürel Boyutları (1980)**

- 1.Bireycilik-Toplulukçuluk
- 2.Belirsizlikten Kaçınma
- 3.Erkeklik-Dışılık
- 4.Güç Mesafesi
- 5.Geleceğe Yönelik Olma  
(Konfüçyüs Dinamizmi)

**Flowers (İş Değerleri) (1975)**

- 1.Kabile Kültürü
  - 2.Uyumlu
  - 3.Sosyal
  - 4.Bireysel
  - 5.Yönlendirici
  - 6.Varoluşçu
- } Dış-Yönelimli  
} İç-Yönelimli

**Rokeach Değer Araştırması (1973)**

- 1.Araçsal Değerler (18 value items)

9.Uyma  
10.Güvenlik  
(56 değer)

**Sarnoff'un İnsani Değer Endeksi (1966) Yükselme Değerleri**

1.Varlık  
2.Prestij  
3.Güç

**Tahakkuk Değerleri**

1.İnsani  
2.Eşitlikçi  
3.Estetik  
4.Entelektüel

2.Temel Değerler (18 value items)  
**(Kahle'nin Değerler Listesi 1983)**  
sadece Rokeach'ın Temel Değerleri'ni  
bir kişinin günlük yaşantısındaki olaylara  
bağlı olarak daha bireysel dokuz değere  
indirgenmiş hali

**Morris'in Yaşam Tarzları Ölçeği (1956)**

1.Sosyal baskı ve kendini kontrol etme  
2.Faaliyetlerdeki gelişmelerden duyulan haz  
3.Çekilme ve kendi kendine yeterlilik  
4.Çevreye ilgi göstermek  
5.Kendine düşkün olmak  
(13 değer)

**Tablo 8b-Yöneticilik Değeri Modelleri**

**Elizur'un İş Değer Anketi (1991)**

24 değer  
(Sagie, Elizur, Koslowsky,1996)  
(Borg&Braun,1996; AGSS Work Value I.)

**Luthans&Lockwood'un**

**Lider Gözleme Sistemi (1984)**

11 değer

**Lee'nin Yöneticilik Değerleri**

**(1965,1972,1978,1986)**

15 değer

**Likert'in Yöneticilik Stilleri (1976)**

1.İstismarcı-Otoriter  
2.Yardımsaver-Otoriter (babacan)  
3.Danuşmacı  
4.Katılımcı/Grup Yönelimli

**Allport, Vernon ve Lindzey'in Değerleri (1951)**

1.Teorik adam  
2.Ekonomik adam  
3.Estetik adam  
4.Politik adam  
5.Dini adam

**Kelley&Reeser'in İş Değerleri(1973)**

12 değer

**England'ın Yöneticilik Değerleri (1966)**

1.Organizasyonun amaçlarına yönelik  
2.Kişisel amaçlara yönelik değerler  
3.Gruplara ilişkin değerler  
4.İnsanlarla bütünleşen kavramlar  
5.Genel kavramlara yönelik değerler  
(66 değer)

**Kluckhohn&Strodtbeck'in Değerler Yönelimleri (1961)**

1.İnsanların doğası  
2.Doğayla ilişkiler  
3.Diğer insanlarla olan ilişkiler  
4.Çalışma biçimi  
5.Zamana ilişkin yönelim

**Weber'in Protestan İş Ahlakı (1930)**

-Furnham, 1990 (12 value items)  
-Jones, 1997 (5 value items)  
-Banks, 1998 (8 value items)  
-Arslan, 2001(5 value items)

### 1- Gordon W. Allport, Philip E. Vernon ve G. Lindzey'in Değerleri (1951)

“Allport, Vernon ve Lindzey, 1951’de değerlere ilişkin ilk ölçek çalışmalarını yapmışlardır. Bu ölçek, birey davranışlarının sahip olunan değer ve inançlarla biçimlendiğini ve bunun sonucunda da insanın belirli davranış tarzlarını gösterdiğini öne süren Spranger’in teorik, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini olarak altı temel davranış yönelimi gösterdiği varsayımından” (aktaran Ullrich, 1972:38-41) yola çıkarak ayrılan insani fikir ve aktiviteler temel alınarak oluşturulmuştur. Yapılan bu sınıflandırmalar, görülebilen davranışların gerisindeki değerlerin ortaya çıkarılması amacını taşımaktadır. Dolayısı ile, davranış ve değerler arasında bir ilişki olduğunu açıklamaları açısından karşılaştırmalı araştırmalarda önem taşımakla birlikte, uzun ve karmaşık anket formu nedeniyle kullanım ve uygulama açısından yetersiz kalmıştır. Sözü edilen değerler aşağıdaki gibidir (aktaran Ronen, 1986:25):

- **Teorik adam (theoretical man);** gerçeği bulmaya değer verir. Bilgisini düzene sokmaya ve sistematize etmeye yönelik olarak pratik, eleştirel ve rasyonel bir yapıya sahiptir.
- **Ekonomik adam (economic man);** ne faydalı ise ona değer verir. Herşeyi somut yönleriyle değerlendirerek, özellikle işletmeler gibi pratik konularla ilgilenir.
- **Estetik adam (aesthetic man);** güzellik ve uyuma değer verir. Derecelendirme ve simetriyle ilgili olarak artistik deneyimlere yönelerek tatmin olur.
- **Sosyal adam (social man);** başkalarına yönelik ve insani sevgiye değer verir. Kendinden ziyade başkalarına önem veren, nazik, karşısındakinin hislerine katılan, bencil olmayan bir yapıya sahiptir.
- **Politik adam (political man);** güç ve etkilemeye değer verir. Rekabet ve çabadan hoşlanarak lider olmanın yollarını arar.
- **Dini adam (religious man);** birliğe değer verir. Evrenin mistik yapısıyla bütünleşmeye çalışır.

### 2- C.Morris'in Yaşam Tarzları Ölçeği (1956)

“Morris benzer olarak 1956’da, çeşitli ölçeklerinden faydalanarak değerleri, aşağıda sıralandığı gibi, “ideal yaşam tarzları” şeklinde filozofik açıdan incelemeye çalışmıştır. Morris bu ölçeği, ABD, Hindistan, Japonya, Çin, İtalya, Norveç, Kanada ve İngiltere’deki öğrenciler

üzerinde uygulayarak kültürlerarası bir çalışma yapmıştır. Verilen cevapları beş kategoride toplamıştır” (aktaran Ullrich, 1972:37)

**Tarz 1:** Sosyal baskı ve kendini kontrol etme; bu yaşam tarzını seçen kişiler faaliyetlerine karşı sorumluluk duymakta ve bu faaliyetlere katılmayı zorunluluk olarak görmektedirler. Birey kendini, tüm zorluklara göğüs gererek kontrol altında tutmaktadır.

**Tarz 2:** Faaliyetlerdeki gelişmeden duyulan haz; bu yaşam tarzında vurgulanmak istenen, değişime yönelik faaliyetlerde bulunmak ve bu faaliyetler sırasında karşılaşılan engelleri aşmaktan duyulan sevinçtir.

**Tarz 3:** Çekilme ve kendi kendine yeterlilik; bu yaşam tarzında kişi toplumdan uzaklaşarak kendi yaşamı içine çekilmiştir. Birey, kişilerden ve diğer şeylerden bağımsız olmayı tercih eder.

**Tarz 4:** Çevreye ilgi göstermek; bu yaşam tarzında insanın ilgisi, kişilere ve doğaya yönelmiştir. Birey diğer kişilere sempati ile yaklaşır.

**Tarz 5:** Kendine düşkün olmak; kişisel ve toplumsal kısıtlamalara bakmaksızın, o anı yaşamak ve basit zevklerin tadına varmak anlatılmaktadır. Bu hayat tarzında kişi sağlığını dikkate almadan hareketli bir hayat sürer.

Morris’in çalışması, çeşitli metodolojik problemlere karşın karşılaştırmalı yönetim araştırmalarına bir kültürel profil sağlaması açısından önem taşımaktadır. Sözü edilen değerler aşağıdaki gibidir (aktaran Ronen, 1986:25):

- İnsanın sahip olduğu en iyi şeyleri koruması
- Bireylerin ve maddelerin bağımsızlığını destekleme
- Başkalarının hislerine önem verme
- Yalnız ve toplulukla birlikte olma alternatiflerinin her iksini de tecrübe etme
- Gruba katılma yoluyla hareket etme ve hayattan zevk alma
- Koşulları sürekli değiştirerek kontrol altında tutma
- Hareket, zevk ve ihtimallerin tümünü birleştirme
- Bütünüyle tasasız, zevk dolu bir hayat yaşama
- Sessiz bir kabullenmeyle bekleme
- Metanetle kendini kontrol etme
- İçsel dünyayla kendini rahatlatma



- Maceraperest hareketlerle şansını deneme
- Evrensel amaçlara itaat etme

Bu araştırma sonucu, ABD'deki öğrencilerin son grupta yer alan bir yaşam biçimini diğer gruplara oranla daha fazla tercih ettikleri ortaya çıkmış, bu sonucun, daha sonra ele alınacak Hofstede'nin kültür boyutlarından olan "bireycilik" boyutuyla paralellik içinde olduğunu desteklemiştir. ABD'nin Hofstede'nin bireycilik boyutunda yeralması, öğrencilerin içinde buldukları toplum kültüründen direkt olarak etkilendiklerinin açık bir kanıtı olmaktadır.

### **3- Clyde Kluckhohn ve Fred L. Strodtbeck'in Değer Yönelimleri (1961)**

Bireylerin; insanların doğasına, insan ve çevre ilişkilerine, zamana ve mekana ilişkin varsayımları, kişinin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını yönlendirmektedirler. Bu noktada Kluckhohn ve Strodtbeck, varsayımlara bağlı olarak ortaya çıkan altı değer yönelimi belirlemişlerdir (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961:11-20).

Kluckhohn ve Strodtbeck'in değer yönelimleri, bir başka çalışmada toplumların kültürel özellikleri ile ilişkilendirilmiştir. Değer yönelimleri ile kültür bağlantısının kurulması açısından önem taşıyan çalışmada çeşitli konulara ilişkin varsayımlar incelenmektedir (Negandhi, 1983:25; Chang, 2002). İnsanların doğası, çevre, zaman ve mekana yönelik değerler şu şekilde açıklanmaktadır (bu değerlerin orijinali için bkz. Ekler-Tablo 13):

- **İnsanların doğası (nature of people);** bir toplum, insanın doğasını "iyi", "kötü", "iyi ve kötünün karışımı" olarak tanımlayabilir. İnsanların doğasını "iyi" olarak tanımlayan toplumlar insanlara önemli ölçüde güvenirlere. İnsan doğasını "kötü" olarak tanımlayanlar ise, insana güvensizlik ve kuşku duyarlar.

Örneğin, Amerikalılar insanları "iyi-kötü" karışımı olarak değerlendirirler, insanlara ilk aşamada iyi olarak yaklaşmakla birlikte kendinden faydalandırmamak açısından yine de dikkatli davranmaya çalışırlar. Japonlar insan doğasını "iyi" olarak kabul ederler, bu onların Konfüçyüs öğretisindeki insanlar doğduklarında iyidirler inancından kaynaklanır; insanlar doğduklarında temiz bir kağıt gibidirler ama zamanla çevrenin etkisiyle değişirler (Chang,

2000). Genelde çoğu gelişmekte olan ülkede insanlar kendilerini dürüst ve güvenilir olarak nitelendirirler. Ülkemizdeki uygulamalar ve gözlemler, öncelikle devletin kendi vatandaşına “kötü” önyargısıyla yaklaştığı izlenimini vermektedir. Herkesin suçlu ya da kötü olabileceği varsayımı, toplumsal eğilimleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Kluckhohn ve Strodtbeck’e (1961) göre insanların doğası, liderlik tarzlarını etkileyebilir. Otokratik yöntemle ülkesini yöneten bir liderin kötü doğaya yönelimli olduğu söylenebilir. Katılımcı ve hatta serbest yöntem güven değerleri üzerine kurulmuştur. İkisinin karışımı olan kültürlerde katılım vardır ama bir yandan yakın kontrol de sözkonusudur. Bu noktada yöneticiler, işgörenlerini tanıyarak ona göre bir liderlik stili belirlemek durumundadırlar (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961).

- **Doğayla ilişkiler (relationship to the nature/environment);** insan-doğa ilişkisi, kültürel boyutta üç eğilimi ortaya çıkarmaktadır. Bunlar, “**teslimiyet**” (subjugated), “**egemen olma**” (dominance) ve “**uyumdur**” (harmony). Kültürler bu üç farklı yönelime göre farklılıklar gösterirler.

Örneğin, Orta Doğu ülkelerinde insanların çoğu hayatı önceden planlanmış olarak görürler ve bir olayla karşılaştıklarında “Allah’ın yazgısı” şeklinde nitelendirirler (teslimiyet ve kadercilik/fatalism). Diğer yandan Amerikalılar ve çoğu Batı ülkeleri kendilerini doğa üzerinde egemen görürler, örneğin AIDS hastalığının tedavisi için her sene büyük paralar harcamaktan çekinmezler. Japonlar ise doğa ile uyum içinde yaşamayı tercih ederler (Chang, 2002). Ülkemizde, doğaya karşı kaderci bir yaklaşım vardır. Doğanın kaçınılmaz güçlerine karşı çıkılmayacağı varsayılır ve teslimiyetçi bir tavır izlenir. Bizim doğayla olan ilişkimiz, diğer İslâm ülkeleri için de geçerli olmaktadır.

Bu farklı perspektifler doğal olarak organizasyondaki uygulamaları da etkiler. Örneğin, amaçların belirlenmesi konusunda, uyumlu bir toplumda, amaçlar kullanılır ama hatalar normal karşılanır ve bunlara karşı cezalar da minimumdur. Oysa egemen bir toplumda amaçlar belirlenir ve yaygın bir biçimde uygulanır, yöneticilerin bu amaçlara ulaşmaları beklenir ve bu takdirde ödüllendirileceklerine dair geribesleme alırlar. Eğer bireyler uyuma önem veren yapıdaysa, o takdirde yöneticiler destekleyici ve katılımcı bir yaklaşım kullanabilirler (Chang, 2002).

- **Diğer insanlarla olan ilişkiler / sorumluluk yönelimi (relational orientation**

**/focus of responsibility**); bu boyut, kültürel yöneliş olarak yansımaları, hiyerarşik gruplar, bireyler ve yatay olarak genişletilmiş gruplar şeklinde bulunmaktadır. Burada ana amaç diğer insanların yararına sorumluluk sahibi olmaktır. Amerika’da bireyin çıkarı, grup düşüncesinin önüne çıkmaktadır. Çünkü, ABD bireyci bir toplumdur ve karakterlerini bireysel başarılarıyla ifade ederler. Amerikalıların çoğu sadece kendini ve yakın aile çevresini düşünür. Uzak Doğu kültürleri gruba önem verir, grubun uyumlu, birlik ve bağlılık içinde yaşaması çok önemlidir. Bunun yanısıra Fransız ve İngiliz toplumlarında ilişkiler hiyerarşiktir. Bu ülkelerde gruplar hiyerarşik bir sıralamaya sahiptir ve bu sıralama zaman içinde sabit kalır. Hiyerarşik toplumlar aristokratik olmaya yatkındırlar. Akdeniz ve Latin Amerikan kültürlerinde olduğu gibi, ülkemizde de kültürel normlar, bireyin, grubun gerisinde durmasını öngörmektedir, gruba ve aileye bağlılık esastır (Espinoza, 1999).

Bu kültürel boyut, iş dizaynı, karar verme şekli, iletişim şekilleri, ve ödül sistemleri gibi konuları etkiler. Örneğin, bireysel toplumlarda eleman alımında bireysel başarı etkilidir. Gruba yönelik toplumlarda diğerleriyle birarada çalışma ve iyi geçinme rol oynar. Hiyerarşik toplumlarda ise adayın sosyal sınıfı önemlidir (Chang, 2002).

- **Çalışma biçimi (activity orientation)**; kültürel boyut olarak öncelikli çalışma biçimi, “denetim” (controlling), “eylem” (doing/action) ve “varolma” (being/living the moment) ile kültürel yönelişler olarak ortaya çıkmaktadır. Amerikalılar eylemden ve uygulamadan yana olan kültürel değerleri önde tutmaktadırlar. Çok çalıştıkları için karşılığında atama, maaş artışı veya diğer başka biçimlerde ödüllendirilmeyi beklerler. Japonya’daki temel eğilim, denetimden yanadır. İnsanlar kendi arzularını sınırlayıp bütünün amaçları doğrultusunda çalışmaktadırlar. Fransızlar da denetim odaklıdır ve gerçekçilikle mantık üzerinde yoğunlaşırlar. Meksikalılar varoluşçudurlar; öğleden sonra uykularıyla (siesta) işi yavaştan alma, bu toplum insanları için gayet normaldir. Yöneticiler bu yönelimleri anlayarak, çalışanların işe ve boş zamana nasıl yaklaştıkları konusunda fikir sahibi olabilirler ve buna göre de iş ve ödüllerin dağılımına karar verebilirler. Örneğin, eylem ve denetim odaklı kültürler genelde uygulama ve rasyonelliğe yönelik kararlar alırken, varoluşçu kültürlerde kararlar daha ziyade duygusal olacaktır (Chang, 2002). Toplumumuzun da varolma eğilimi içinde olduğu söylenebilir.

- **Zamana ilişkin yönelim (time orientation)**; zamana ilişkin yönelim, gelecek,

şimdi ve geçmiş şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Batı kültürlerinde genellikle “vakit nakittir” ve zamanın etkin bir biçimde kullanılması çok önemlidir. İtalya için zaman yönelimi geçmişe doğrudur; çoğu İtalyan geçmiş tarihlerinden gelen geleneklere göre yaşamayı tercih ederler. Geleceğe yönelik kültürlerde planlar, gelecekte getirecekleri yararlar çerçevesinde değerlendirilir. Örneğin, Amerika toplumunun bugün ve geleceğe yönelik olduğu söylenebilir. Tipik bir Amerikan organizasyonunda çalışanlar, her altı ayda bir veya senede bir kez değerlemeye tabi tutulurlar. Uzak Doğu kültürlerine gelince, bu toplumlardaki bireyler zamana dönüşümsel (cyclical) olarak yaklaşır, yani bir işi bugün yapamazsan yapacağın bir başka zaman gelecektir. Ayrıntılı planlamaya gerek duymadan bir görevin genel olarak bitirilmesi amaçlanır, bireylerin ne yaptıkları ne zaman yaptıklarından daha önemlidir (Chang, 2002). Bu noktada toplumumuzun hızlı bir kültürel geçiş aşamasında olduğunu, bu özelliği ile hem geçmişe, hem geleceğe yönelik işaretler verdiği söylenebilir.

Farklı kültürlerin zaman yönelimleri, yöneticiler için önemli tarihlerin belirlenmesi, uzun dönemli planlama yapılması, görev uzunluklarının belirlenmesi, ve gecikme sonucunda neler yapılacağı konularında önemli ipuçları verecektir. Bu durum, Amerikalıların randevulaşmaya verdikleri önemi bir kez daha açıklar, çünkü çoğu Amerikalılar zamanlarını ve işlerini planlarlar, çalışma saatlerinde en iyisini yapmaya çalışırlar, ama işten ayrılınca işle ilgili hiçbir şey düşünmeden hayatlarına bakarlar. Bu tarz bireyler “**tek zamanlı**” (**monochronic**) kültürü yansıtırken, çoğu uzak doğulu, iş saatlerinde işi yavaştan alırlar, aynı anda birden fazla iş yapabilirler veya iş saatleri dışında da işle uğraşabilirler; bu tür toplumlar da “**çok zamanlı**” (**polychronic**) kültürü ifade ederler (Espinoza, 1999).

Sonuç olarak Monokronizm’de yani tek zamanlı kültürde eylemler, teker teker ve sırası ile “önce gelen önce halledilir” düşüncesiyle halledilirken; Polikronizm’de yani çok zamanlı kültürde aynı anda birkaç eylemi gerçekleştirme sözkonusudur. Buna bağlı olarak yöneticiler de zamana ilişkin bu iki farklı yaklaşıma göre “**bölümsel düşünen**” (**sequential**) ve “**senkronize düşünen**” (**synchronizing**) yöneticiler olarak ikiye ayrılır ve farklı özellikler gösterirler (bu özelliklerin ayrıntısı için bkz. Ekler-Tablo 14).

- **Alana ilişkin yönelim (conception of space);** alanın kullanımı, kamusal, özel ve ikisinin karışımı olarak gerçekleşir. Amerikalılar fiziksel alanın kullanımında kişiye özel bir yaklaşımı tercih ederler. Amerikan firmaları da kültürel değerlerini bu yolla yansıtır,

ofislerini ve özel çalışma alanlarını statülerinin bir göstergesi olarak kullanırlar. Önemli toplantılar, kapalı kapılar ardında gerçekleşir. Ayrıca özel alan özel bireylerin kullanımı için ayrılır. Toplumlar her ikisini karma olarak da kullanabilirler, örneğin “sınırlı özel alan” oluşturmak için bir kişiye duvarları daha alçak ama daha geniş bir ofis verilebilir (Chang, 2002). Buna karşılık, Japonlar açısından fiziksel alan evde de, işte de kamusal özellik taşır. Türk toplumunda kamusal özelliklerin ağır bastığı görülmektedir.

Görüldüğü gibi, birey, içinde bulunduğu toplumun önem verdiği kavramlardan oluşan bir değer sistemine sahip olmaktadır. Değer sistemi içinde, çevreye, diğer insanlara, ekonomik, sosyal, politik, dini konulara yönelik pek çok değer yer almaktadır. Birey, zihinsel süreç içerisinde, fizyolojik ve sosyal önceliklerine göre bir değer sıralaması yapmaktadır. Yaptığı sıralamadaki değer önceliklerine bağlı olarak da belirli davranış yönelimi göstermektedir. Birçok çalışmada, değer sınıflandırmaları, davranış yönelimleri incelenerek yapılmıştır.

#### **4- I.Sarnoff’un İnsanî Değer Endeksi (1966)**

“Sarnoff, Batı toplumunun değerlerini aşağıda özetlendiği gibi “**yükselme değerleri**” (**aggrandizement**) ile “**tahakkuk değerleri**” (**realization**) olmak üzere iki başlık altında kavramlaştırmıştır” (aktaran Ronen, 1986: 26).

Yükselme değerleri üç alanı kapsar:

- **Varlık (wealth);** bir toplumdaki maddi kaynakların, mal ve hizmetlerin elde edilmesine yönelik sahip olma arzusu
- **Prestij (prestige);** başkalarının saygısını ve beğenisini kazanma
- **Güç (power);** başkalarının hayatları ve hareketleri üzerinde kontrol sahibi olma

Tahakkuk değerleri (realization) ise dört alanı kapsar:

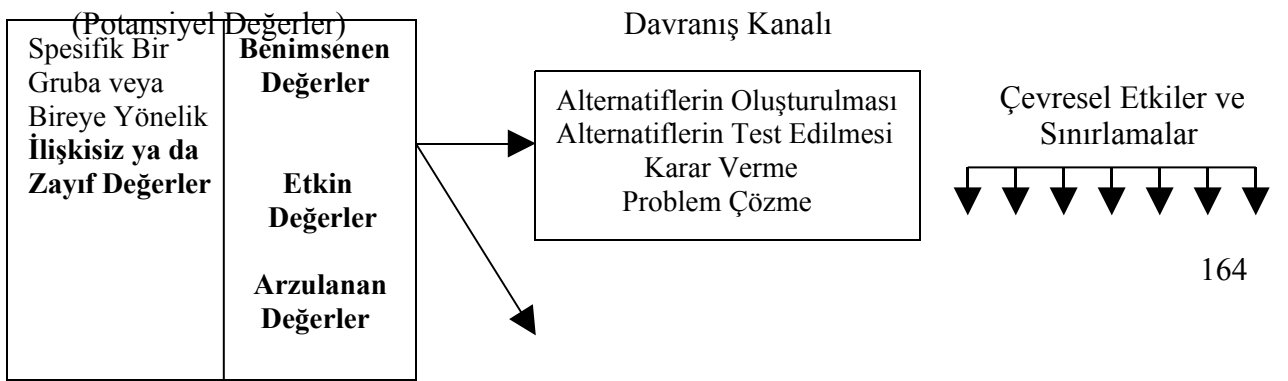
- **İnsani (humanitarian);** insanlığın iyiliğine ve insan yaşamının değerine yönelik değerleri savunma
- **Eşitlikçi (egalitarian);** her insanın eşit olduğunu savunma
- **Estetik (aesthetic);** güzellik ve artistik eserlere önem verme
- **Entelektüel (intellectual);** insanın düşünce ve sebebe yönelik kapasitesine yönelik değerler

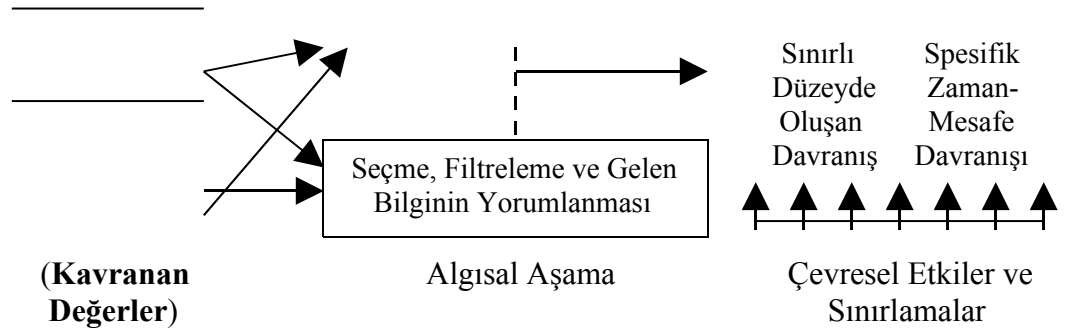
## 5- George England'ın Yöneticilik Değerleri (1966)

Değerlere yönelik en eski çalışmalardan bir diğeri George England'ın yöneticilere yönelik "değer" sınıflandırmasına ilişkin yaptığı çalışmadır ve bu çalışma, uygun yönetim tarzlarının tasarlanmasına yardımcı olması açısından oldukça önem taşır. England'ın değer metodolojisi, Kişisel Değer Anketi'nden (Personal Value Questionnaire) yararlanmaktadır. Bu ankette yer alan 66 kavram, bireyin çeşitli alanlardaki amaçlarını içeren 5 kategoriye ve bu çerçevede yönetici değerleri de 4 temel yönelimle ifade edilmektedir (England, 1975:19). Sözü edilen 5 kategori, "organizasyon amaçları", "kişisel amaçlar", "gruplara yönelik amaçlar", "insanların ortak fikirleri" ve "genel konular hakkındaki fikirler" şeklindedir. Bu kategorilere yönelik olarak değerlendirilen kavramlar ise aşağıdaki gibidir:

- **Organizasyonun amaçlarına yönelik değerler;** yüksek verimlilik, organizasyonel etkililik, organizasyonel büyüme, kar maksimizasyonu, organizasyonel denge, endüstri liderliği, işçi refahı ve sosyal refah.
- **Kişisel amaçlara yönelik değerler;** başarı, yaratıcılık, iş başarımı, özerklik, emniyet, bireycilik, şeref, para, etki, prestij, güç ve boş zaman.
- **Gruplara ilişkin değerler;** şirket, müşteriler, teknik çalışanlar, yöneticiler, astlar, ustabaşları, iş, mavi yakalı çalışanlar, hissedarlar, hükümet, işçiler ve işçi sendikaları.
- **İnsanlarla bütünleşen kavramlar;** yetenek, beceri, güven, işbirliği, sadakat, saldırganlık, saygı, hoşgörü, itaat, şefkat, uygunluk ve önyargı.
- **Genel kavramlara yönelik değerler;** rekabet, akılcılık, otorite, mülkiyet, ihtiyat, değişim, risk, güç, uzlaşma, liberalizm, eşitlik, din, duygular, korumacılık ve çatışma.

England, yukarıdaki değerlere yöneticilerin verdiği önem derecelerine göre bir değer profili oluşturmuştur. Bu değer profilinin davranışla ilişkisini açıklayan England'ın modeli Şekil 13'te gösterildiği gibidir (England, 1977:442)





**Şekil 13-Değerler ile Davranışlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Teorik Model (England, 1977:442)**

Yöneticilerin temel değer yönelimleri ise kavramlara verdikleri anlamlar açısından 4 gruba ayrılmıştır (England, 1967; bu değer yönelimlerine ilişkin şeklin orijinali için bkz. Ekler-Şekil 5):

- **Pragmatik yönelim (Success);** yöneticilerin “başarılı” ya da “başarısız” olarak kabul ettikleri düşünceler (successful) için bir çatı oluşturmaktadır.
- **Ahlâkçı yönelim (Right);** bireyin “doğru” ya da “yanlış” olarak kabul ettikleri hareketler ve düşünceler (right) için davranışa rehberlik eden değer yönelimlerini göstermektedir.
- **Duygusal yönelim (Pleasant);** bir değer “hoş” ya da “hoş olmayan” şeklinde ifade edilmesi (pleasant), değer in duygusallık boyutunu açıklamaktadır.
- **Karma yönelim;** tümünü içine alan yönelim.

Dolayısıyla yöneticilerin yukarıda açıklanan temel değer yönelimlerine uyan değerlerin, “önemlilik dereceleri” ile kombinasyonları, değerlerin, “etkin”, “arzulanan”, “benimsenen” ve “ilişkisiz veya zayıf” değerler olarak davranışla olan ilişkisini açıklamaktadır (England, Mar 1967, June 1967; England ve Lee, 1971; Lusk ve Oliver, 1974; England, 1975; Whitley ve England, 1977).

#### **6- James A. Lee’nin Yöneticilik Değerleri (1965-1986)**

Lee’nin çalışmasının en önemli özelliği, 1965 ile 1986 yılları arasında 21 yıllık bir zaman aralığında yöneticilerin değerlerindeki değişimleri incelemiştir. Bu çalışmanın

ana amacı “tipik Amerikan yöneticisi” nin karaktersitiklerini belirlemektir. Tablo 8a’dan da görülebileceği gibi, çalışmanın sonucunda elde edilen 15 karakteristik aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Lee, 1988):

- **Geleceği planlama;** geleceğe yönelik plan yapmaya ve gelecekte ortaya çıkabilecek problemleri önlemeye yönelik kaygı.
- **Otoriteye saygı;** bir kişinin, otoritenin kaynağını ve astların yaptıklarından sorumlu olduğunu kabul etmesi.
- **Ölçülebilir değişkenler;** karar vermenin temeli olarak ölçülebilir değişkenlerin sabırlı ve yaratıcı bir şekilde araştırılması.
- **Duyulara karşı hassasiyet;** insan ihtiyaçlarına ve problemlerine karşı hassas olma kapasitesi.
- **Kişisel arkadaşlıklar;** tam bir yönetsel başarı için kişisel arkadaşlıkların önemli olduğunu kabul edilmesi.
- **Karar verme;** belirsiz değişkenler, eksik bilgi ve tam anlaşılabilen durumlarda dahi doğru ve zamanlı kararlar verebilme yeteneği.
- **Dini veya ahlâki değerler;** iş yaşamında dini ve ahlâki değerleri uygulamaya yatkın olma.
- **Yeni metodlar geliştirme;** sonuçları geliştirici yeni metodlar geliştirme ve yeni yollar deneme.
- **Hükümet desteği;** hükümetin aktif desteğinin ve hükümet programlarıyla ortak hareket etmenin önemli olduğunu kabul etme.
- **Çok çalışma;** firmanın hedeflerine ulaşması için uzun saatler ve çok çalışmaya arzulu olma.
- **Aile sorumluluğu;** yöneticilik kariyerinin bütünü içinde aile bireylerine karşı sorumlu olduğunu da farkına varma.
- **Statü farklılıklarının düzenlenmesi;** yönetici ile astları arasında belirli bir statü farkı olması gerektiğini kabul etme.
- **Risk almaya arzulu olma;** ekonomik ve kariyere ilişkin cesur kararlarla risk almaya arzulu olma.



- **Bağlılık kapasitesi;** kişisel olarak bir firmaya, organizasyona veya iş grubuna bağlı kalabilme kapasitesi.
- **Astlara güven;** astların işbaşında doğru kararlar alabileceklerine ve görev performanslarında şahsi kontrole sahip olduklarına dair güçlü inanç.

### **7- Lane Kelley ve Clayton Reeser'in Yönetimsel Tutumlar Çalışması (1973)**

Bu çalışma daha spesifik olarak Amerikan ve Japon yöneticilerinin tutumlarında kültürel farklılıkların etkisini incelemiştir. Araştırmada yönetici tutumları aşağıdaki gibi genellenmiştir (Kelley ve Reeser, 1973; Kelley, Whatley ve Worthley, 1987):

- Bireysel motivasyon
- Bireysel gelişim
- Merkezi karar verme
- Karar vermede katılım
- Uzun dönemli istihdam
- İşbirliği
- Gruba önem verme
- Kıdeme göre terfi
- Değişik deneyimler
- Biçimsel otoriteye saygı
- Firma politikaları ve kariyer geliştirme
- Yazılı prosedürler

### **8- Milton Rokeach'ın Değer Envanteri (1973)**

Daha önce değer kavramı açıklanırken çeşitli vesilelerle başvuru alan Rokeach'ın Değer Envanteri'nde aracı ve temel değerler olarak iki başlıkta incelediği değerler aşağıdaki gibidir (Sagie ve Elizur, 1996; Bigoness ve Blakely, 1996; Kamakura ve Mazzon, 1991; Ronen, 1986; Rokeach, 1973):

- **Aracı Değerler (Instrumental Values);** güler yüzlü, dürüst, mantıklı, affedici, yardımsever, sevecen, temiz, itaatkar, nazik, sorumlu, bireysel kontrole sahip, açık fikirli, kapasiteli, teşvik edici, hayal gücü yüksek, bağımsız, hırslı, entelektüel.

- **Temel Değerler (Terminal Values);** gerçek arkadaşlık, olgun sevgi, mutluluk, iç uyum, barış içinde bir dünya, bağımsızlık, aile güvenliği, eşitlik, kendine saygı/güven, olgunluk, rahat bir yaşam, başarıya duygusu, güzelliklerle dolu bir yaşam, zevk, sosyal güç, sonsuz hayat, milli güvenlik, heyecanlı bir hayat.

Rokeach Değer Envanteri, Batı kültürlerindeki temel değerleri belirlemede etkili olmasına karşın, Doğu toplumlarındaki çoğu önemli değeri ele almadığı için eleştirilmiştir.

### 9- Vincent Flowers'ın Kişisel Bilgi ve İş Değerleri Anketi (1975)

Flowers bu anketi, Graves'in (1970) değer sistemleri çalışmasına dayalı olarak geliştirmiştir. Burada bireylerin, kültürel düzeyleri ve çevrelerindeki fırsat ve engellerle sahip oldukları kişisel değer ve yaşam tarzlarına bağlı olarak iş yerindeki davranış yönelimleri temel alınmıştır. Bu davranış yönelimleri aşağıdaki değerlerden oluşan dış ve iç yönelimli olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Ali ve Wahabi, 1995; Ali ve Schaupp, 1992; Ali, 1992; Flowers ve diğ., 1975):

- **Dış Yönelimli (Outer-Directed);** kabile kültürü (otoriteye ve geleneğe boyun eğme), uyumlu (fedakar, belirsizliğe tahammülü olmayan, kalıp ve kurallara ihtiyaç duyan), sosyal (bağlı olmaya ihtiyaç duyan ve zenginliğe önem vermeyen).

Dolayısı ile dış yönelimli bir yönetici, yukarıdaki değerler çerçevesinde, yaşantısındaki koşullara adapte olan, kural, politika ve sosyal normları kabul eden bir yapı sergiler. O yüzden dış yönelimli yönetici dengeli bir çevre ve sabit bir iş tercih eder; amaç belirlemek yerine ise başkasının yaptığı plana göre hareket eder.

- **İç Yönelimli (Inner-Directed);** bireysel (agresif, bencil, tepkisel, genellikle toplumun sınırları ve kuralları içinde yaşamayı fazla önemsemeyen), yönlendirici (materyalistik, etkileyici, bir sonuca ulaşmada ne yapacağını bilen), varoluşçu (belirsizliğe ve başka değerlere sahip bireylere karşı yüksek toleranslı, genellikle başkalarına zarar vermeden kendini ifade edebilen).

Benzer şekilde iç yönelimli yöneticiler ise, tuttuğunu koparan ve kendini rahatlıkla ifade eden, istediklerini elde etmek için kuralları bile zorlayan bir tarz sergiler. İç yönelimli yönetici sürekli kendi çevresini etkileyerek değişiklikler yapmak ister. Bunu gerçekleştirmek içinse, belirli amaçlar belirler ve bu amaçlar doğrultusunda çaba gösterir.

## 10- Rensis Likert'in Yöneticilik Stilleri (1976)

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü'nden Likert ve arkadaşları, 1964'te General Motors'ta uygulanarak geçerlilik kazanan bir anket geliştirmişlerdir. Bu araştırmada Likert, yönetim stillerini incelemiş ve bunları liderlik, motivasyon, haberleşme, karşılıklı etkileşim, karar verme, amaç belirleme ve kontrol gibi oldukça geniş bir yelpazeden oluşan çeşitli faktörlerle ilişkilendirmiştir. Bunun sonucunda da, aşağıda belirtildiği gibi dört yönetim stilinden oluşan ünlü "dört-sistem" modelini geliştirmiştir (örneğin bkz. Yücelt, 1984; Pavett ve Morris, 1995):

- **Sistem 1-İstismarcı Otoriter;** bu tarz yönetici astlarına hiç güvenmez, bütün otoriteyi elinde tutar ve astlar karar vermeye katılmazlar. Aşağıdan yukarıya çok az bir iletişim vardır ve astlar korku, ceza, güvensizlik duyguları içinde ve çok seyrek ödüllendirmeye görev yaparlar.

- **Sistem 2-Yardımsever Otoriter (babacan);** bu tarzın yöneticileri, astlarına biraz güvenir ve kendi inisiyatifinde onlara iyi davranmaya çalışır; ancak yine de astlar işle ilgili hiçbir konuyu yöneticileriyle tartışamazlar ve aşağıdan yukarıya üstlerle iletişim yine azdır.

- **Sistem 3-Danışmacı;** bu tarzda yöneticilerin astlarına güvenleri tamdır. Astlar ne zaman isterlerse işle ilgili konuları rahatlıkla yöneticileriyle tartışabilirler; daha çok ödüllendirme ve daha az cezalandırmayla görev yaparlar. Haberleşme hem yukarıdan aşağıya, hem de aşağıdan yukarıya iki yönlüdür ve astlar karar verme konusunda üstleriyle rahatlıkla etkileşimde bulunabilirler.

- **Sistem 4-Katılımcı/Grup yönelimli;** yöneticiler burada da danışmacı tarz gibi astlarına tam bir güven içindedirler. Bu tarzda en yüksek etkinlik ve verimin sağlanması açısından grup halinde sorun çözme ve diğer grup fonksiyonlarına izin verilir. Astlar, organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesi ve kararlara katılım konularında yüksek motivasyona sahiptirler. Organizasyonda iletişim her yöne serbestçe gerçekleşir.

## 11- Fred Luthans ve Welsh Lockwood'un Lider İzleme Sistemi (1984)

Luthans ve Lockwood tarafından gerçekleştirilen bu çalışmada, Amerikan firmaları içinden her tip organizasyon ve her kademedeki gelen yöneticiler incelenerek "gerçek

yöneticiler” (real managers) tespit edilmeye çalışılmış; yöneticiler gerçekte ne yapar, başarılı ve etkin yönetici ne yapar gibi sorulara cevap aranmıştır. Yöneticilerin doğal iş ortamlarındaki aktivitelerini incelemek için geliştirilen Lider İzleme Sistemi’nde (Leader Observation System/LOS), yöneticilerin başarı ve etkinliğini ortaya çıkarmaya yönelik, direkt olarak gözlenebilir davranışlarına ilişkin tanımlayıcılar yer alır. Bu tanımlayıcılar aşağıda belirtildiği gibidir (Luthans, Welsh ve Rosenkrantz, 1993):

- Planlama
- İşe alma
- Eğitim/Geliştirme
- Karar verme
- Evrak prosedürü
- Bilgi alışverişi
- Kontrol
- Motivasyon/Pekiştirme
- Firma dışı ilişkiler
- Çatışma yönetimi
- Sosyallik/Firma içi politik ilişkiler

## **12- Max Weber’in Protestan İş Ahlâkı Değerleri (1930)**

Daha önce çeşitli bölümlerde değinildiği gibi Weber, Protestan toplumların çalışma yaşamına daha farklı bir zihniyetle yaklaştıklarını ve bu zihniyetin de kapitalizmin temellerini oluşturduğunu ileri sürmüştür. Katolik kilisenin baskıcı otoritesine karşı alternatif olarak gelişen protestanlık, dini inancı “Allah ile kul arasında” bireyselleştirerek dinsel özgürlük getirmiş ve bu da “kapitalizmin ruhu” olarak iş ve toplum yaşamına yansımıştır. Tüm tartışmalara ve benzerliklere rağmen, Protestan İş Ahlâkı’nı (Protestant Work Ethics) ifade eden değer boyutlarında tam bir fikir birliği yoktur (Furnham, 1990; Jones, 1997; Banks, 1998; Arslan, 2001). Aşağıda diğer görüşlerin çoğunu içermesi açısından Banks’in (1998) değerleri verilmiştir (diğer görüşlerin tamamı için bkz. Arslan, 2001):

- Çalışmanın yaşama anlam kattığı inancı
- Güçlü görev duygusu

- Çok çalışmaya ihtiyaç duyma, işi ailenin önünde tutma
- İş yaşamının bireyin ahlâki değerlerine katkıda bulunduğu ve bunun da sosyal düzeni sağladığı inancı
- Serveti yaşamın temel amacı olarak görme
- Boş vakti ancak çalışmayla kazanma inancı
- İşteki başarının temel olarak kişisel çabayla elde edildiği inancı
- Servet sahibi olmanın Allah'ın bir lütfu olduğu inancı

### **13- Dov Elizur ve Ingwer Borg'un İş Değerleri Anketi (1991)**

Önceki araştırmalara dayanılarak oluşturulan İş Değerleri Anketi (Work Values Questionnaire/WVQ), Elizur ve diğerleri tarafından 1991'de uygulanmış ve farklı kültürel çevrelerdeki iş değerlerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmadan elde edilen değerler aşağıdaki gibidir (Elizur ve diğ., 1991):

- İşte başarı
- Yükselme, terfi için değişiklik imkânı
- Prim, tatil, hastalık izni, emeklilik, sigorta vb.
- Firma, övünülecek bir firmada çalışmak
- Topluma faydalı olmak
- Uygun çalışma saatleri
- İş arkadaşları, uyumlu ve anlayışlı iş arkadaşlarına sahip olmak
- Saygı, değer verilen bir kişi olduğunu hissetmek
- Yapılan işe yönelik geri besleme almak
- İşte bağımsızlık
- Organizasyonu etkileyebilmek
- İş etkileyebilmek
- İşe ilgi, ilgi duyulan alanda çalışabilmek
- İş güvenliği, sürekli iş
- Mesleki statü

- Anlamalı bir iş
- Kişisel gelişmeye imkân sağlamak
- Yeni kişilerle tanışma ve etkileşim imkânı
- Maaş, işten alınan ücret
- İyi bir iş yapıldığında takdir edilmek
- Sorumluluk
- Yönetici, adil ve ilgili bir üste sahip olmak
- İşte bilgi ve yeteneğini kullanabilmek
- İş koşulları, rahat ve temiz koşullara sahip olmak

#### **14- Ingwer Borg ve Michael Braun'un İş Değerleri (1996)**

1973'ten beri uygulanan Amerikan Genel Sosyal Araştırması'ndan Borg ve Braun tarafından adapte edilen bu çalışma, bireylerin işte öncelik verdiği çeşitli alanları içeren iş karakteristiklerini kapsamaktadır. Bu karakteristikler aşağıdaki gibidir (Borg ve Braun, 1996):

- Güvenli bir pozisyon
- Yüksek maaş
- Yükselme şansı
- İşin takdir edilmesi ve değer verilmesi
- İlginç bir iş
- Bağımsız çalışma
- Daha çok sorumluluk gerektiren bir iş
- Diğer bireylerle daha çok biraya gelme
- Başkalarına yardım edilecek bir iş
- Topluma faydalı bir iş
- Hassas ve anlamlı bir iş
- Güvenli ve sağlıklı iş koşulları

#### **15- Peter B. Smith'in Değer Analizi (1995)**

“Trompenaars’ın (1993) değer analizini yeniden düzenleyen Smith ve diğerleri, daha çok evrenselcilik-özellikçilik, başarı-atıf ve bireysellik-toplulukçuluk boyutları üzerinde yoğunlaşarak beş kültür boyutundan söz etmişlerdir. Bunlar” (aktaran Paşa, 2000):

- Başarı yerine atfa yönelik olma
- Bireyleri evrenselcilik ve özellikçilik boyutlarına bağlı ele alma
- Evrenselcilik ve özellikçilik boyutlarına bağlı olarak davranışa yönelme
- Evrenselcilik ve özellikçilik boyutlarına bağlı olarak algılama ve davranışa yönelme
- Katılım ve pederşahilik

Bu boyutlar daha sonra kültürel farklılaşmaya bağlı olarak iki değer boyutu altında toplanmıştır. Ayrıca bu boyutlar, Hofstede ve Schwartz’ın bazı değer boyutlarına da paralellik göstermektedir (Bond ve Smith, 1996; Paşa, 2000; Smith, Peterson ve Schwartz, 2002):

- **Muhafazakarlık/Eşitlikçilik;** sosyal yönden yükümlülük (Hofstede’nin güç mesafesi boyutuna benzer nitelikte). Eşitlikçiliği savunanlar, doğru ve kesin prensipler çerçevesinde hareket ederler ve bireylerin, şahsi olmayan somut kriterlere dayalı olarak işe ilişkin pozisyonlara getirilmesine inanırlar. Muhafazakarlığa yönelik olanlar ise, yakın çevreyi dikkate alarak, patrona sadakat ve iş görüşmelerinde tanıdık ve akraba ilişkilerine dayalı hareket etme gibi yolları tercih ederler.

- **Bağlılık/Çıkarıcılık;** grup üyeliğinin devamlılığı (Hofstede’nin bireycilik ve toplulukçuluk boyutuna benzer nitelikte). Bu boyut, bireyin, bir organizasyonda bireysel amaçlarını uzun dönemde organizasyonun amaçlarıyla birleştirmesi veya kendi çıkarlarına göre hareket etmesiyle alakalıdır.

### **16- Dov Elizur’un Bireysel Değer Anketi (1996)**

Elizur, bireysel değerlerin yapısını incelemek üzere, önceki çalışmalardan da faydalanarak, 1996’da bir araştırma yapmış ve bu çalışmada bireyin aynı anda birden fazla alandaki değerlerini incelenmiştir. Bireysel Değer Anketi (Personal Value Questionnaire/PVQ) olarak isimlendirilen anketin uygulandığı araştırmanın sonucunda, “değer tarzı” ve

“yaşam alanı” olmak üzere iki bölüm ortaya çıkmıştır. Bu iki bölümde yer alan alt kategoriler aşağıdaki gibidir (Sagie ve Elizur, 1996):

- **Değer tarzı;** maddi/araçsal (ekonomik bağımsızlık, sosyal haklar, sportif faaliyetler vs.), duygusal (sevgi, arkadaşlık, dini yönelimler vs.), bilişsel (anamlı bir iş ve yaşam, topluma hizmet, bireyin bakış açısını genişletmesi vs.).
- **Yaşam alanı;** genel yaşantı (ev ve aile hayatı), iş yaşamı, din, kültürel yaşam, spor, politika.

Bireylerin her iki bölümdeki kategorilere verdikleri önem derecesi, o kişinin bireysel değer yönelimini ifade etmektedir. Elizur, araştırmasında bireysel değerler yapısını, din, diğer seçimlik aktiviteler (kültürel, sportif, politik), iş ve genel yaşam olarak sıralamıştır.

Yukarıda sözü geçen tüm bu modellerde ve genel olarak kültürel araştırmalarda başvurularak kullanılan bütün evrensel kültürel boyutların bir listesi ise Tablo 9’da özetlendiği gibidir (Osland ve Bird, 2004:57).

**Tablo 9-Evrensel Kültürel Boyutlar (Osland ve Bird, 2004:57)**

Doğaya teslimiyet	Uyum	Doğaya hakim olma
Geçmiş	Şimdi	Gelecek
Varolma	İçerik ve kontrol	Yapma/Eylem
Hiyerarşik ilişkiler	Grup	Bireyci
Özel alan (private space)	Karma	Kamusal (public)
İnsanın kötüye meğili	Tarafsız veya karma	İyi
İnsan doğasının değişebilirliği		İnsan doğasının değişmezliği
Monokranizm (tek zamanlı)		Polikronizm (çok zamanlı)
Yüksek-ortamsal iletişim		Düşük-ortamsal iletişim
Düşük belirsizlikten kaçınma		Yüksek belirsizlikten kaçınma
Düşük güç mesafesi		Yüksek güç mesafesi
Kısa dönemli yaklaşım		Uzun dönemli yaklaşım
Bireysellik		Toplulukçuluk
Erkeksilik		Dişilik
Evrenselcilik		Özellikçilik
Tarafsız		Duygusal
Yaygın		Spesifik
Başarı		Atıf
Bireysellik		Organizasyon
İçe yönelim		Dışa yönelim
Bireysellik (rekabet)		Grup-organizasyon (işbirliği)
Analizle azaltma		Sentezle birleştirme



## **C-ARAŞTIRMA MODELİ**

### **1-Schwartz Değer Modeli'nin Üstünlüğü ve Modele Genel Bir Bakış**

Yukarıda sözü edilen tüm çalışmalar arasında yapılan tetkik ve incelemeler sonucunda, araştırmaya en uygun değer modelinin Tablo 8a'dan da görülebileceği gibi Schwartz'ın Değer Envanteri (1992, 1994) olduğu saptanmıştır. Bu çalışmalar arasından neden Schwartz'ın modelinin tercih edildiği ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kozan ve Ergin, 1999):

- En yeni modellerden biridir,
- Schwartz'ın anketi, Türkiye de dahil olmak üzere, Doğu ve Batı kültürlerinin her ikisini de kapsamına alan daha geniş bir yelpazeyi içermektedir,
- Schwartz'ın boyutları teorik olarak sağlam bir temele dayanmakta ve amprik olarak da tasdik edilmiştir,
- Schwartz'ın boyutları spesifik olarak kültürel değerleri ölçmeye yönelik dizayn edilmiştir,
- Örnek kütlenin temsil gücü daha yüksektir,
- Schwartz, anketlerin tercümesini ve anlamların eşitliğini test etme konusunda daha titiz davranmıştır,
- Schwartz ölçeği, hem sosyo-kültürel hem de bireysel düzeyde uygulanabilir özelliktedir; Schwartz, evrensel değerlerden, hem milli kültürel değerleri, hem de bireysel değerleri ayrı ayrı tanımlayan fakat birbiriyle ilişkili değerler türetmiştir.

Bu noktada, Schwartz ve çalışma arkadaşlarının değerler konusuna nasıl yaklaştıklarına tekrar değinmekte fayda vardır.

Schwartz'a göre değer öncelikleri bir toplumdaki temel, hatta o toplumun kültüründeki en merkezi noktayı teşkil eder; bireylerin de davranışlarının her yönünü açıklayan temel amaçlarını ifade eder. Diğer yandan değerler, ekolojik ve sosyo-politik yapıdaki günlük değişimlerden direkt olarak etkilendikleri için, tarihi ve sosyal değişimlere cevap olarak kültürel ve bireysel değişikliklerin incelenmesine çok uygundur. Hatta daha ayrıntılı olarak,

alt-kültürlerin incelenmesinde bile kullanılabilirler. Buradan hareketle Schwartz ve Bilsky (1987, 1990), çoğu teorisyenin, değerlerin pekçok tanımında temel olarak kabul ettikleri ortak noktaları aşağıdaki gibi özetlemiştir (Schwartz ve Bilsky, 1987; 1990):

- Değerler, inançlardır. Ancak, tümüyle nesnel, duygulardan arındırılmış salt fikir niteliği taşımazlar; etkinlik kazandıklarında hislerle birleşirler.
- Değerler, arzulanan amaçlarla (eşitlik gibi) ve bu amaçlara ulaşmada etkili olan davranış biçimleriyle (hakkaniyet, yardımseverlik gibi) ilişkilidirler.
- Değerler spesifik davranış ve durumların üzerindedirler. Örneğin, itaatkarlık değeri, işte veya okulda, sportif faaliyetlerde veya iş yerinde, aileyle, arkadaşlarla ya da bireyin tanımadığı yabancı kişilerle olan ilişkilerinin tümünde geçerlidir.
- Değerler, davranışların, insanların ve olayların seçimi veya değişimi hususunda değerlendirmelere yol gösterici standartlardır.
- Değerler, taşıdıkları öneme göre kendi aralarında sıralanırlar. Sıralanmış bir değerler seti, değer önceliklerini belirleyen bir sistem oluşturur. Kültürler ve bireyler sergiledikleri değer öncelikleri sistemlerine göre karakterize edilirler.

Değer kavramı, genellenebilmesi açısından kültürlerarası araştırmalarda temel bir nitelik taşır. Tutumlar ve davranışlar, daha spesifik ve durumsal oldukları için kültürlerarası araştırmaların genellenmesine uygun değildirler. Bu arada araştırmalardan, belirli değer öncelikleri ile, belirli durumlarda gösterilen tutum, davranış ve diğer sosyal özellikler arasında sürekli ve anlamlı bir ilişki olduğuna dair sonuçlar elde edilmektedir.

Öte yandan, değerlerin ölçülmesinde kullanılan araçların bazı önemli eksikliklerinin bulunması, bu kavramdan beklenen yararı önemli ölçüde azaltmıştır. Eksiklikler şu başlıklar altında özetlenebilir: 1) Değerlerin anlamlarının farklı kültürlerdeki kavranışı konusunun kapsamlı çalışmalarla ele alınmamış olması; 2) Kullanılan değer listelerinin değişik kültürlerden değerleri kapsamaması (kültürel yanlılık); 3) Ölçüm araçlarının değerler arasında var olduğu kestirilen bazı temel (ve evrensel olduğu düşünülebilecek) örgütleyici boyutlara ilişkin kuramsal bilgi üretecek biçimde tasarlanmış olmamaları (değerlerin ölçümüne ve metodolojik sorunlara ilişkin ayrıntılı bilgi ileriki bölümlerde verilecektir).

Bu eksiklikleri gidermeyi hedefleyen en kapsamlı çalışma Schwartz ve Bilsky (1987) tarafından başlatılmıştır. Rokeach'ın (1973) daha ziyade batı kültürüne yönelik hazırladığı

fakat doğu kültürel değerleri konusunda zayıf kalan değerler listesine farklı bir yöntemle ve kuramsal bir bakışla yaklaşan Schwartz ve Bilsky, insan değerlerinin bazı temel boyutlar yardımıyla incelenebileceğini görmüşlerdir. Sonraki yıllarda bazı değişikliklerden sonra (Schwartz, 1992; Schwartz ve Bilsky, 1990) ortaya koyulan kuramsal çerçeve içinde yürütülen araştırmalar, Rokeach'in listesi temel alınmak üzere, literatürde varolan çeşitli değerlerden yola çıkılarak hazırlanan 56 değerle (Tablo 10) başlamış ve aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 54 ülkeden büyük çoğunluğunu öğretmenler ve niversite ğrencilerinin oluşturduğu yaklaşık 44,000 kişiden veri toplanmıştır. Öğretmenler, toplumsallaşma süreci içerisinde temel kültürel değerlerin aktarıcıları oldukları varsayımıyla, araştırmanın hedef kitlesi olarak seçilmişlerdir.

**Tablo 10-Schwartz'ın Değer Envanteri**

1.	SAğLIKLI OLMAK (fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklardan uzak olmak)
2.	TOPLUMSAL ADALET (haksızlığın düzeltilmesi, zayıfın yanında olmak)
3.	DÜRÜST OLMAK (icetenlik)
4.	ÖZGÜR OLMAK (düşünce ve hareket zgrlğ)
5.	AİLE GüVENLİğİ (kişinin yakınlarının tehlikeden uzak olması)
6.	SORUMLULUK SAHİBİ OLMAK (güvenilir ve inanılır biri olmak)
7.	ANNE-BABAYA VE YAşLILARA DEğER VERMEK (saygı göstermek)
8.	ULUSAL GÜVENLİK (lkemin düşmanlardan korunması)
9.	ESİTLİK (herkese esit fırsat)
10.	BARİş İÇİNDE BİR DÜNYA İSTEMEK (savaş ve çelişkilerden uzak bir dünya)
11.	ANLAMLI BİR HAYAT (hayatta bir amacın olması)
12.	GERCEK ARKADAşLIK (yakın ve destekleyici arkadaşlık)
12.	ZEKİ OLMAK (mantıklı, akıllı biri olmak)
13.	KENDİNE SAYGISI OLMAK (kişinin kendisinin değerli olduğuna inanması)
14.	BAşARILI OLMAK (amaçlarına ulaşabilmek)
15.	ERDEMLİ OLMAK (olgun bir hayat anlayışı)
16.	TEMİZ OLMAK (düzenli ve titiz biri olmak)
17.	ACIK FİKİRLİ OLMAK (değişik fikir ve inançlara hoşgörülü olmak)
18.	HAYATTAN TAT ALMAK (yemek-içmekten, cinsellikten, müzikten, vb. hoşlanmak)
19.	BAğIMSIZ OLMAK (kendine yeterli, kendine güvenli olmak)
20.	İYİLİğE KARşILIK VERMEK (başkasına borçlu kalmaktan kaçınmak)
22.	İ UYUM (kendimle barışık olmak)
21.	KENDİ AMAÇLARINI SEÇEBİLMEK (kendi hedeflerini bağımsızca belirlemek)
22.	GÜZELLİKLERLE DOLU BİR DÜNYA (doğa ve sanatın güzelliği)
23.	İNSANLAR TARAFINDAN BENİMSENMEK (başkalarından saygı ve kabul görmek)
24.	CEVREYİ KORUMAK (doğayı korumak)
25.	YARDIMSEVER OLMAK (başkalarının iyiliği için uğraşmak)
26.	KENDİNİ DENETLEYEBİLMEK (kendimi sınırlamak, yanlış olana direnmek)
27.	TOPLUMDAKİ GÖRÜNTÜMÜ KORUYABİLMEK (başkalarına karşı mahçup duruma düşmemek)
28.	SADIK OLMAK (arkadaşlarına ve çevresine bağlı kalmak)
29.	ALÇAK GÖNÜLLÜ OLMAK (kendini ne çıkarmamak)
30.	KİBAR OLMAK (nazik, terbiveli olmak)
31.	BAğISLAYICI OLMAK (başkalarının özürünü kabul edebilmek)
32.	YARATICI OLMAK (orijinal olmak, hayal gücünü kullanmak)
33.	DOğAYLA BÜTÜNLÜK İÇİNDE OLMAK (doğayla uyum)
36.	OLGUN SEVGİ (derin duygusal ve ruhsal yakınlıklar)
37.	TOPLUMSAL DÜZENİN SÜRMESİNİ İSTEMEK (kanun, nizam yaklaşımı)
38.	YETKİN OLMAK (rekabeti seven, etkili, verimli biri olmak)
39.	İLİMLİ OLMAK (aşırı duygu ve hareketlerden kaçınmak)

40.	İTAATKAR OLMAK (görevini vapan, yükümlülüklerini yerine getiren biri olmak)
41.	SÖZÜ GEÇEN BİRİ OLMAK (insanlar ve olaylar üzerinde etkili olmak)
42.	MERAK DUYABİLMEK (her şeyle ilgilenen, araştıran biri olmak)
43.	HIRSLI OLMAK (çalıskan, istekli olmak)
44.	ZEVK (istek ve arzuların giderilmesi, doyurulması)
45.	ZENGİN OLMAK (maddi varlık, para)
46.	OTORİTE SAHİBİ OLMAK (yönetmek ve yönlendirmek hakkına sahip olmak)
47.	BAĞLILIK DUYGUSU (başkalarının da beni düşündükleri duygusu)
48.	GELENEKLERE SAYGILI OLMAK (eski değer ve geleneklerin korunması)
49.	DEĞİSKEN BİR HAYAT YAŞAMAK (rekabet içinde, yeniliklerle dolu)
50.	DİNDAR OLMAK (dinsel inanç ve imana bağlılık)
51.	MANEVİ BİR HAYAT (maddi değerlerden çok, manevi, içsel olanlara önem vermek)
52.	SOSYAL GÜC SAHİBİ OLMAK (başkalarını denetleyebilmek, üstün olmak)
53.	HEYECANLI BİR YAŞANTI SAHİBİ OLMAK (uyarıcı deneyimlerle dolu)
54.	CESUR OLMAK (macera ve risk aramak)
55.	HAYATIN BANA VERDİKLERİNİ KABULLENMEK (havatın getirdiklerine, kadere razı olmak)
56.	DÜNYEVİ İŞLERDEN EL AYAK ÇEKMEK

## 2-Schwartz’ın Kültürel ve Bireysel Düzeyli Değer Tipleri

Schwartz, topladığı verileri bireysel ve kültürel olmak üzere iki düzeyde incelemiştir. Bireysel düzeydeki incelemelerde değerler kişilerin yaşamlarını yönlendirmedeki önemlerine göre ele alınırlar. Değerlerin kültürel düzeyde incelenmesindeki amaç ise (Tablo 11), toplumun genelinde paylaşılan ve toplumsal normlara dayanan soyut fikirlere ilişkin bilgi üretmektir (Schwartz, 1994b; Smith ve Schwartz, 1997; Smith ve diğ., 2002; Watson ve diğ., 2002). Kültürel düzeydeki inceleme birimi kültürel grubun (ulus, etnik grup) kendisidir. Bu iki düzey arasındaki ayırımın nedeni ise, bireysel düzeyde kişiyi yönlendiren değerler arasındaki motivasyonel ilişkilerin kültürel düzeyde aynı özellikleri sergilememesi olasılığının bulunmasıdır. Bu konudaki metodolojik sorunlara ileriki bölümlerde ayrıntılı değinilecektir.

**Tablo 11-Schwartz Değer Envanteri’ndeki Kültürel Düzeyli Değerler**

Açıklama	Değerler
<b>Üstünlük</b> (mastery): bireysel çabayla başkalarından öne geçme isteği (örneğin, hırs, başarı, rekabet)	Başarılı olmak, Kabiliyetli olmak, Hırslı olmak, Bağımsız olmak, Cesur olmak, Kendi hedeflerini kendi belirlemek
<b>Hiyerarşi</b> (hierarchy): güce ilişkin rol ve kaynaklardaki eşitsizliğin meşru olması (örneğin, sosyal güç, otorite, alçak gönüllülük, zenginlik)	Sosyal güce sahip olmak, Otorite sahibi olmak, Varlıklı olmak, Sözü geçen biri olmak, Mütevazı olmak
<b>Uyum</b> (harmony): çevreyle uyum içinde olmak (örneğin, doğayla bütünlük, çevreyi korumak)	Çevreyi korumak, Doğayla bütün olmak, Güzelliklerle dolu bir dünyaya sahip olmak
<b>Eşitlik</b> (egalitarian commitment): bencil bireysel isteklerin herkesin yararına olacak hale dönüştürülmesi (örneğin, eşitlik, sosyal adalet,	Yardımsaver olmak, Dürüst olmak, Sadık olmak, Sorumlu olmak, Sosyal adalete inanmak, Eşitliğe inanmak, Barış içinde bir dünya istemek, Hayatın bana verdikleriyle yetinmek

özgürlük, sorumluluk ve dürüstlük)	
<b>Muhafazakarlık</b> (conservatism): statükonun korunması, toplumun ve geleneksel düzeni bozucu hareketlerin engellenmesi (örneğin, sosyal düzen, geleneğe saygı, aile güvenliği)	Temiz olmak, Milli güvenliğe önem vermek, İyiliğe karşılık vermek, Sosyâl düzene sahip olmak, Aile güvenliğine önem vermek, Kibar olmak, Anne-babaya ve yaşlılara değer vermek, İtaatkar olmak, Kendini denetleyebilmek, Dindar olmak, Alçakgönüllü olmak, Toplum içindeki imajını korumak, Bağışlayıcı olmak, Bilge olmak
<b>Duygusal irade</b> (affective autonomy): olumlu duygusal tecrübelerle yönelik bireysel arayış (örneğin, zevk, heyecanlı bir hayat, değişken bir hayat)	Değişken bir hayat yaşamak, Heyecanlı bir hayat yaşamak, Zevk, Hayattan tat almak
<b>Entelektüel irade</b> (intellectual autonomy): bireyin bağımsız fikirlere sahip olması ve kendi entelektüel tercihlerini gerçekleştirebilmesi	Meraklı olmak, Yaratıcı olmak, Geniş fikirli olmak

O yüzden bireysel değerleri kültürel veya toplu değerlerden ayırmakta fayda vardır. Bireysel değerler “bir bireyin bağlı olduğu ve davranışını etkileyen değerler” şeklinde tanımlanırken, kültürel (toplu) değerler o toplumdaki “paylaşılan” standartlardır. Belirtildiği gibi “bireysel” değerler kavramsal olarak bireyi odak noktası yaparken, “toplu” (kültürel) değerler grup üzerinde odaklanır (Connor ve Becker, 1977:422). Bu araştırmada Schwartz’ın birey düzeyli değer tiplerinin temel alınmasına karar verilmiştir.

“Schwartz’ın bireysel ve kültürel düzeyli değerlerine bağlı olarak bireycilik ve toplulukçuluk tanımında iki önemli nokta sözkonusudur: Birincisi, Schwartz’ın temel aldığı Triandis’in analiz düzeyi tanımında yer aldığı gibi, belirli bir toplumdaki bireylerin şahsi değerlerinin toplumun değerlerinden farklılık gösterebileceği; ikincisi ise, Schwartz’ın bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarını daha geniş bir çerçeve içerisinde incelemesidir” (aktaran, Early ve Gibson, 1998:269).

Schwartz’ın (1992) kuramındaki temel varsayıma göre birey düzeyli değerleri birbirlerinden ayıran en önemli özellik, ifade ettikleri motivasyonel amaç tipidir; dolayısı ile, tüm kültürlerde rastlanma olasılığı en yüksek olan değerler, insan doğasının evrensel gerekliliklerini (biyolojik gereksinimler, uyumlu bir toplumsal etkileşim için gerekli olan koşullar gibi) bilinçli amaçlar biçiminde simgeleyen değerler olmalıdır. Psikoloji literatürünün yanısıra, konuyla ilgili felsefi ve dinsel literatürden de yararlanan Schwartz, belirlediği 56 değeri bireysel yönden farklı on temel tipe ayırmıştır (Schwartz, 1992; Schwartz, 1994b; Schwartz ve Huisman, 1995; Smith ve Schwartz, 1997; Schwartz ve Sagie, 2000) (Tablo 12).

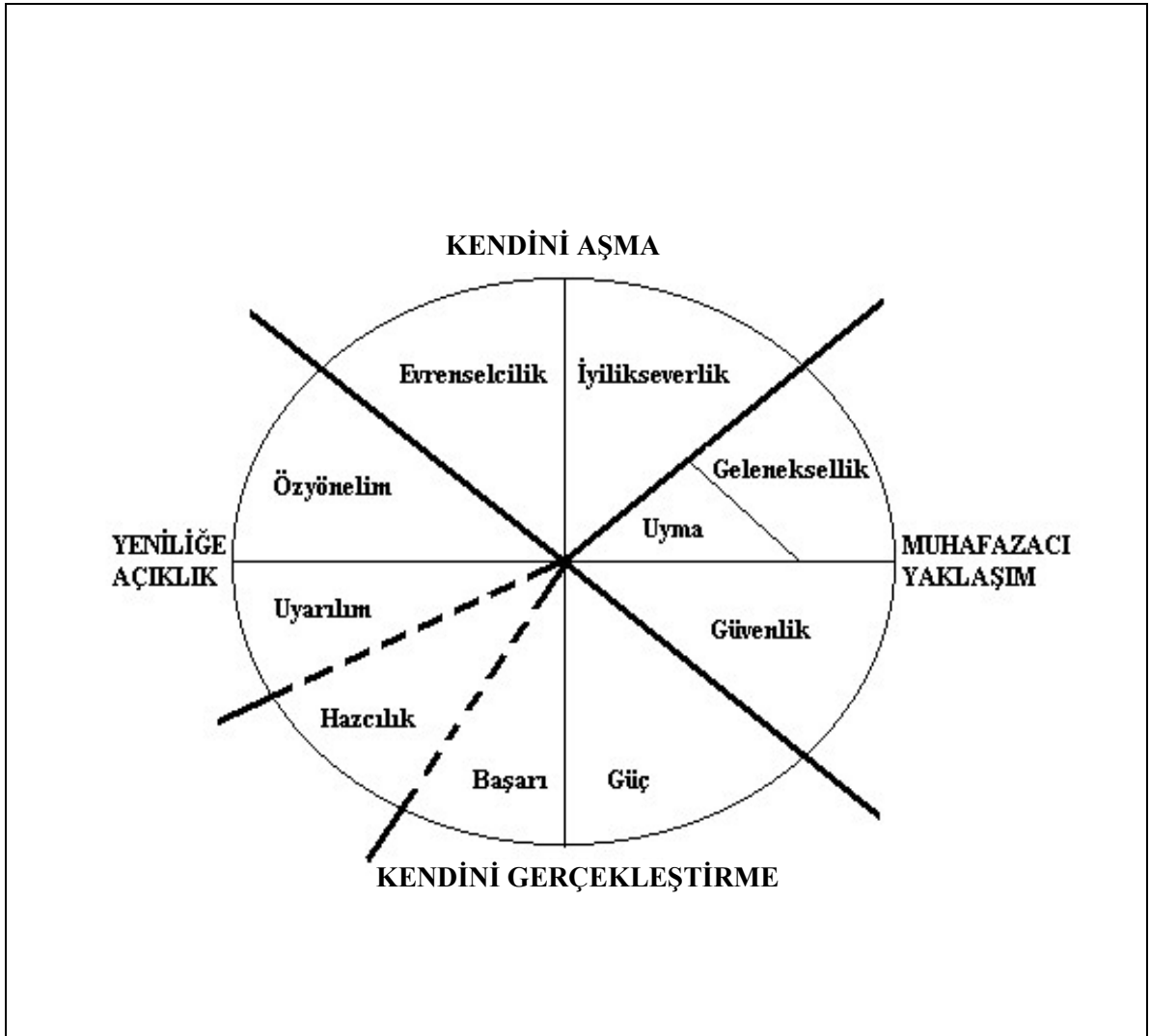
Bu yapıya ek olarak Schwartz, 56 değeri bireysel düzeye indirgeyerek oluşturduğu söz konusu on temel değer tipini ayrıca, kendi içinde iki ana boyut üzerinde gruplandırmıştır (Schwartz ve Huismans, 1995; Smith ve Schwartz, 1997; Berry ve diğ., 1997; Ralston ve diğ., 1995; Ralston ve diğ., 1999; Kozan ve Ergin, 1999; Schwartz ve Sagie, 2000). Schwartz bunlardan ilkini **Yeniliğe Açıklık (Openness to Change) / Muhafazacı Yaklaşım (Tutuculuk) (Conservation)** boyutu olarak adlandırmıştır. Bu boyutun Yeniliğe Açıklık ucu özyönelim ve uyarılım değer tiplerini kapsar ve bireylerin duygusal ve düşünsel ilgilerini önceden kestirilemeyecek biçimlerde izlemelerine olanak sağlayan değerlerden oluşur. Boyutun Muhafazacı Yaklaşım (Tutuculuk) ucu ise, güvenlik, uyma ve geleneksellik değer tiplerinden oluşur ve bireylerin yakın oldukları kişilerle, kurumlarla ve geleneklerle olan ilişkilerindeki süreklilik ve belirliliğin sürmesine olanak sağlayan değerleri içerir. İkinci boyut ise, Kendini Aşma (Self-Transcendence)/Kendini Gerçekleştirme(Self-Enhancement) adını almıştır. Bu boyutun Kendini Aşma ucu evrenselcilik ve iyilikseverlik değer tiplerini; Kendini

**Tablo 12-Schwartz Değer Envanteri'ndeki Bireysel Düzeyli Değerler**

<b>Açıklama</b>	<b>Değerler</b>
<b>Güç</b> (power): toplumsal konum, insanlar ve kaynaklar üzerinde denetim gücü	Sosyal güç sahibi olmak, Otorite sahibi olmak, Zengin olmak, Toplumdaki görüntümü koruyabilmek [İnsanlar tarafından benimsenmek]
<b>Başarı</b> (achievement): toplumsal standartları temel alan kişisel başarı yönelimi	Başarılı olmak, Yetkin olmak, Hırslı olmak, Sözü geçen biri olmak [Zeki olmak]
<b>Hazcılık</b> (hedonism): bireysel zevke, hazza yönelim	Zevk, Hayattan tat almak
<b>Uyarılım</b> (stimulation): heyecan ve yenilik arayışı	Cesur olmak, Değişken bir hayat yaşamak, Heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak
<b>Özyönelim</b> (self-direction): düşünce ve eylemde bağımsızlık	Yaratıcı olmak, Merak duyabilmek, Özgür olmak, Kendi amaçlarını seçebilmek, Bağımsız olmak [Kendine saygısı olmak]
<b>Evrenselcilik</b> (universalism): anlayışlılık, hoşgörü ve tüm insanların ve doğanın iyiliğini gözetmek	Açık fikirli olmak, Erdemli olmak, Toplumsal adalet, Eşitlik, Dünyada barış istemek, Güzelliklerle dolu bir dünya, Doğayla bütünlük içinde olmak, Çevreyi korumak [İç uyum]
<b>İyilikseverlik</b> (benevolence): kişinin yakın olduğu kişilerin iyiliğini gözetme ve geliştirme	Yardımsever olmak, Dürüst olmak, Bağışlayıcı olmak, Sadık olmak, Sorumluluk sahibi olmak [Gerçek arkadaşlık, Olgun sevgi, Manevi bir hayat, Anlamlı bir hayat]
<b>Geleneksellik</b> (tradition): kültürel ya da dinsel töre ve fikirlere saygı ve bağlılık	Alçakgönüllü olmak, Dindar olmak, Hayatın bana verdiklerini kabullenmek, Geleneklere saygılı olmak, İlimli olmak [Dünyevi işlerden elayak çekmek]
<b>Uyma</b> (conformity): başkalarına zarar verebilecek ve toplumsal	Kibarlık, İtaatkar olmak, Anne-babaya ve yaşlılara değer vermek, Kendini denetleyebilmek

beklentilere aykırı olabilecek dürtü ve eylemlerin sınırlanması	
<b>Güvenlik</b> (security): toplumun, varolan ilişkilerin ve kişinin kendisinin huzuru ve sürekliliği	Ulusal güvenlik, Toplumsal düzenin sürmesini istemek, Temiz olmak, Aile güvenliği, İyiliğe karşılık vermek [Bağlılık duygusu, Sağlıklı olmak]

Gerçekleştirme ucu ise, güç ve başarı tiplerini kapsarlar. Kendini Gerçekleştirme grubun içindeki değerler bireyin, başkalarının zararına bile olsa, kendi çıkarları doğrultusunda davranmasına olanak sağlayan değerlerden oluşmaktadır. Kendini Aşma grubu ise, bireyin, yakın ya da uzak tüm insanların ve doğanın yararı için, bencil amaçlarından vazgeçmesine yönelik değerleri kapsamaktadır. On değer tipi içinde yalnızca hazcılık, hem Yeniliğe Açıklık, hem de Kendini Gerçekleştirme değer gruplarından unsurları içinde barındırır (Şekil 14).



## Şekil 14-Schwartz Değer Kuramı’ndaki Bireysel Değer Tipleri ve Yüksek Düzeyli İki Ana Değer Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Model

Sözü edilen iki ana boyut, “**daha yüksek düzeyli boyutlar**” (**higher-order dimensions**) olarak ayrı bir kategori içinde değerlendirilmiş ve ayrıca Hofstede’nin bireycilik/toplulukçuluk değer boyutuyla da ilişkilendirilmiştir (Ralston ve diğ., 1995; Ralston ve diğ., 1999). Bu ilişki Tablo 13’de görüldüğü gibi özetlenebilir. Dolayısı ile bireyin her iki değer boyutuna eğilim derecesine göre bireycilik ve toplulukçuluk eğilimi de ortaya çıkmış olur; eğer birey hem Yeniliğe açıklık hem de Kendini gerçekleştirme değer boyutlarına daha çok eğilim gösteriyorsa, bu da kendi içinde “Tam Bireycilik” (Overall Individualism) olarak isimlendirilen üçüncü bir değer boyutunu ortaya çıkarır (Ralston ve diğ., 1999).

**Tablo 13-Schwartz’ın Yüksek Düzeyli Değer Boyutları ile Bireycilik/Toplulukçuluk İlişkisi**

	<b>BİREYCİLİK</b>	<b>TOPLULUKÇULUK</b>
<b>I.Boyut</b>	<b><u>Yeniliğe Açıklık</u></b> -Özyönelim -Uyarılım (-Hazcılık)	<b><u>Muhafazakarlık</u></b> -Güvenlik -Uyma -Geleneksellik
<b>II.Boyut</b>	<b><u>Kendini Gerçekleştirme</u></b> -Güç -Başarı (-Hazcılık)	<b><u>Kendini Aşma</u></b> -İyilikseverlik -Evrenselcilik

Daha önce belirtildiği gibi değerler “**temel değerler**” (**core**) ve “**yüzeysel değerler**” (**periphery values**) olarak incelenmişti. Benzer şekilde, Schwartz ve Sagie’ye (2000) göre ülkeler de hem değerlere verdikleri öncelikler, hem de üyelerinin benzer değer önceliklerini paylaşma dereceleri (değer konsensusu) bakımından farklılık göstermektedir. Değerlerin homojenlik veya heterojenlik derecesini ifade eden değer konsensus düzeyi, en az değerlere verilen önem derecesi kadar önemlidir. Çünkü değer konsensusunun sosyal istikrarı



sağladığına inanılmaktadır. Yazarlara göre, toplumun üyelerinin değerlere atfettikleri önem konusunda aynı görüşte olmaları, değer konsensus düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

“Çok daha önceleri Comte’a dayanan teorik görüş, değer konsensusunu sosyal düzen için bir temel olarak ele almaktadır. Çünkü değer konsensusu, çatışma çözümünde saldırganlık ihtimalini azaltarak ve karşılıklı anlaşmayı teşvik ederek sosyal dengeyi sağlama rolü oynamaktadır. Bir toplumun üyelerinin aynı değerleri paylaşması, bireylerin birbirleriyle özdeşleşmelerini, ortak hedefler belirlemelerini ve bu hedeflere birlikte ulaşmak için ne tür kurallar koymaları gerektiği konularını teşvik eder. Dolayısı ile değer konsensusu, kültürlerde değerlerin önemli bir bölümü olarak önem taşımaktadır” (aktaran Schwartz ve Sagie, 2000).

Değerlerin önem derecesinin değişmesine yol açan faktörler, sosyal değer konsensusunun anlaşılmasını da sağlar. Örneğin, modernleşme teorisyenleri, endüstriyel çalışma koşullarının bireylerin modern değerlere (yeni fikirlere açık olma vb.) daha çok yönelip geleneksel değerleri (uyum vb.) reddetmeye yol açtığını ileri sürmüşlerdir. Toplum bireyelerinin çoğunun aynı yaşam koşullarına maruz kalması ve sahip oldukları değerleri bu koşullara adapte etmesi, esneklik ve açıklık gibi yüksek öneme sahip **“benimsenen değerlerle” (adaptive values)**, itaat ve gelenek gibi düşük öneme sahip **“benimsenmeyen değerler” (nonadaptive values)** etrafında değer konsensusu (birliği) oluşma ihtimalini artırmaktadır. Örneğin Schwartz ve Sagie, çoğunlukla toplumları etkileyen sosyoekonomik (gelişme düzeyi) ve politik (demokratikleşme düzeyi) olmak üzere iki önemli karakteristiği incelemiş ve her iki karakteristiğin de endüstrileşme ve kültürel değişme ile bağlantısı olduğunu tespit etmişlerdir. Schwartz, bireysel düzeyli on değer tipini bu iki karakteristiğin toplumdaki önemine ve değer konsensusuna göre karşılıklı incelemiş ve az gelişmiş/daha çok gelişmiş ile totaliter/demokratik ülkelerdeki değer önem derecesiyle değer konsensusları arasındaki farka dikkat çekmiştir (bu farkların orijinali için bkz: Ekler-Şekil 6) (Schwartz ve Sagie, 2000).

Schwartz’ın değer modeli diğer pekçok araştırmacı tarafından da çeşitli bilimsel çalışmada kullanılmıştır. Örneğin, Kozan tarafından Schwartz değer envanteri esas alınarak Türkiye’deki 40 organizasyon ve 435 işgören üzerinde yapılan çalışmada, alt kültürlerin çatışma yönetimi stiline olan etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, çatışmadan kaçınan geleneksel temel kültüre ek olarak, güç arayanlar, eşitlikçiler ve değişim arayanlar şeklinde üç temel alt kültür tespit edilmiştir (Kozan, 2002).

Benzer bir çalışma Kozan ve Ergin (1999) tarafından, yine çatışma yönetiminde kültürel değer farklılıklarının incelenmesi şeklinde farklı bir boyutta yapılmıştır. Araştırma sonucunda gelenekler, güvenlik ve uyumdan oluşan değerler çatışmadan kaçınan bir yaklaşımı göstermekte ve bu da toplulukçu ülkelerin kültürel özelliğini yansıtmaktadır (Kozan ve Ergin, 1999).

Schwartz'ın değer modelini kullanan diğer bir çalışmada A.B.D., Rusya, Japonya ve Çin ele alınmış ve bu ülkelerdeki yöneticilik değerleri üzerinde milli kültür ve işyeri politikalarından hangisinin daha etkili olduğu araştırılmıştır. Burada, daha önce açıklandığı gibi, ayrışma (divergence), benzeşme (convergence) ve karma değerlere yönelik (crossvergence) teorilerle Schwartz'ın iki ana boyuttan oluşan daha yüksek düzeyli değerleri arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Sonuçlara bakıldığında, karma değerlere yönelik teorinin (crossvergence) geçerli olduğu, Schwartz'ın daha yüksek düzeyli değer boyutlarından Yeniliğe açıklık/Muhafazakarlık boyutunun karma değerlere yönelik değerleri desteklemesine karşın, Kendini Gerçekleştirme/Kendini Aşma boyutunun hem karma hem de benzeşme teorisinin ikisini birden desteklediği belirlenmiştir. Ayrıca, Schwartz'ın bireysel düzeyli değerleri açısından yapılan incelemede, ABD'nin güç, başarı, hazcılık, uyarılım ve özyönelim değerlerinde diğer ülkelere göre farklı olarak yüksek çıktığı, diğer taraftan iyilikseverlik, gelenekler, uyum ve güvenlik değerlerinde ise daha düşük skorlara sahip olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, karma değerlere yönelik yaklaşım esas alınarak, uluslar arası firmalarda çalışanların bireysel değerlerini tek bir firma kültürüne uydurmak yerine, globalleşmeye bağlı olarak farklı kültürlerden gelen insanları benzer evrensel değerler etrafında toplamaya yönelik kültürel değerler yaklaşımının uzun vadede daha faydalı bir strateji olduğu ortaya çıkmıştır (Ralston ve diğ., 1995, 1997).

Kuzey ve Güney Vietnamlı yöneticilerle Çin ve A.B.D.'ndeki yöneticilerin yöneticilik değerlerini karşılaştıran bir çalışmada, Schwartz'ın değer envanteri kullanılmış ve burada özellikle bireycilik/toplulukçuluk boyutu üzerinde durulmuştur. Tam bireycilik (overall individualism) ve Toplulukçuluk üzerine kurulan hipotezlerde, Tam bireycilik kendi içinde ayrılan Yeniliğe Açıklık ve Kendini Gerçekleştirme olarak iki alt hipotezle desteklenmiştir. Sonuçlara göre Amerikan yöneticilerinin bu üç boyutta diğer ülke yöneticilerine oranla daha yüksek, Toplulukçuluk boyutunda ise daha düşük skorlara sahip olduğu belirlenmiştir (Ralston ve diğ., 1999).

Watson ve diğ erleri tarafından yapılan bir diğ er araştırmada ise, Schwartz'ın kùltürel düzeyli değerleri esas alınarak Yeni Zelanda ve Amerika Birleşik Devletleri karşılaştırılmış, araştırmanın sonucunda, Yeni Zelandalıların Amerikalılara göre daha fazla uyum ve entelektüel iradeye yönelik oldukları ortaya çıkmıştır (Watson ve diğ ., 2002).

Schwartz modelinin kısaca açıklanmasından ve literatürde yeralan bazı ö rneklerinden sonra, modelin, bu araştırmanın amacına uygun olarak nasıl kullanıldığı ve araştırma metodolojisi ile analiz sonuçları verilecektir.

## **V-SCHWARTZ DEğER MODELİNİN UYGULANMASI VE ARAşTIRMANIN İSTATİSTİKSEL YÖNDEN İNCELENMESİ**

### **A-ARAşTIRMANIN METODOLOJİSİ**

#### **1-Araştırmanın Uygulama Kapsamı**

Araştırma, iki ÷lke yöneticilerinin değerleri sözkonusu olduğu için hem Türkiye, hem de Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler, tablolardan takip edilebileceği gibi, toplam 420 kişiden oluşmaktadır. Toplam ö rnek kütlenin %48.8'lik bölümü (205 yönetici) Amerikalı, %51.2'lik bölümü ise (215 yönetici) Türktür.

Araştırmanın Türkiye kanadında, İstanbul il sınırları içerisinde faaliyet gösteren Amerikan sermayeli firmalar esas alınmıştır. Bunun sebebi, sözkonusu firmalardaki Türk yöneticilerin, Amerikan ortaklığı nedeniyle Amerikalılarla daha fazla temas, işbirliği ve müzakere ilişkilerinde bulunduğu varsayımdır. Bu amaçla Yabancı Sermayedar ve İş Adamları Derneği (YASED) ile irtibata geçilerek İstanbul'da faaliyet gösteren Amerikan sermayeli firmalar tesbit edilmiştir.

Araştırmanın Amerika kanadında, Pittsburgh sınırları içerisinde faaliyet gösteren firmalar esas alınmıştır. Bu amaçla Pittsburgh Sanayi Odası ile irtibat kurularak gerekli firma bilgileri temin edilmiştir. Araştırmada özel bir sektörel ayrıma gidilmemekle birlikte firmalar, araştırma sonuçlarına dayanarak hizmet ve üretim sektörleri olmak üzere sınıflandırılmıştır.

#### **2-Örnekleme Süreci, Varsayım ve Kısıtlayıcılar**

Araştırmanın uygulaması Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde ayrı ayrı ve farklı zamanlarda gerçekleştirildiği için örnek kütleler de ayrı ayrı belirlenmiştir. Yukarıda belirtildiği gibi araştırmaya temel teşkil eden firmalar YASED aracılığıyla tespit edilmiştir. Elde edilen bilgiye göre, 2003 yılı itibarı ile, Türkiye çapında Amerikan sermayeli toplam 396 firma olduğu belirlenmiş, araştırma İstanbul ili sınırları içinde gerçekleştirildiğinden bu firmalardan 255 adedinin İstanbul'da, geriye kalan 141 firmanın ise Türkiye'nin diğer çeşitli illerinde olduğu saptanmıştır. Dolayısı ile araştırmanın anakütle firma sayısı 255 olarak belirlenmiştir. Bu firmalar içinden ise üç kritere göre uygulama kapsamına alınacak yöneticiler belirlenmiştir.

Bunlardan birinci kriter, ana kütleli oluşturan firmalardan sadece 100 milyar T.L. ve üstü sermayeye sahip olanların araştırma kapsamına alınmasıdır. Bu kriterdeki ana varsayım, sermayesi 100 milyar T.L.'nin altında olan firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerinin olmama ihtimali, dolayısı ile yöneticilik değerlerinin ve yönetim stratejilerinin eksik olabileceği ihtimalidir. Bu kritere özgü temel kısıtlayıcılar ise, 100 milyar T.L.'nin altındaki işletmeler nispeten daha küçük olacağı için ulaşım zorluğu, özellikle de zaman ve maliyet sorunlarının olacağı şeklindedir.

İkinci kriter, seçilen her firmadan beş ile altı arasında değişen sayıda yöneticiye ulaşma hedefidir. Bu sayılarda bir tepe, dört ile beş temel departman yöneticisine ulaşılacağı varsayılmıştır. Bu noktada birinci kriterle elenerek belirlenen firma sayısı yaklaşık 150 civarında olduğu ve bu firmaların her birinden beş yöneticiye ulaşılacağı varsayımıyla;  $150 \times 5 = 725$  adet yöneticinin, anakütle yönetici grubunu oluşturacağı saptanmıştır. Örnek kütle formülünden, %95 güven aralığı ve %5 hata oranı ile, örnek kütle yönetici sayısı 250, örnek kütle firma sayısı ise  $250 : 5 = 50$  firma olarak tespit edilmiştir. Bu sayılara, anketin geri dönmeme ve/veya iptal olma ihtimaline karşılık %10 hata payı da eklenerek örnek kütleinin 275 yönetici ve 55 firmadan oluşmasına karar verilmiştir.

Örneklemede üçüncü kriter olarak, tespit edilen 150 firma listeden **sistematiik tesadüfi örnekleme yöntemi** kullanılarak her üç firmadan birinin seçilmesi, firmalara ulaşılammama ve/veya araştırmaya katılım konusunda olumsuz cevap alınması durumlarında ise **ikâme yöntemi** kullanılarak listeden bir alt ya da bir üst firmanın seçilmesi planlanmıştır.

Amerika'daki örnek kütle de, Pittsburgh Sanayi Odası'ndan edinilen bilgi dahilinde ve yine 2003 yılı itibarı ile, Pittsburgh ili sınırları içindeki 242 anakütle firma sayısı üzerinden

Türkiye'deki örnekleme sürecine paralel olarak belirlenmiş, daha önce yukarıda belirtildiği üzere, her iki ülkedeki uygulamalar sonucunda toplam 420 yöneticiye (205 Amerikalı ve 215 Türk) ulaşılmıştır.

### **3-Veri Toplama Yöntem ve Aracı**

Yukarıda yapılan literatür çalışmaları ışığında, Schwartz değer modelinin araştırmanın teorik yapısına uygulanacağı kararının kesinleşmesiyle, Prof.Schwartz'la irtibata geçilerek kendisinden envantere ilişkin araştırma ölçeğinin bir kopyası ve kullanımına ilişkin izin istenmiştir. Kendisi de derhal bu isteğimize olumlu cevap vererek ölçeklerin hem İngilizcesi'ni hem de Türkçesi'ni elektronik mesaj yoluyla bize yollamıştır. Dolayısı ile araştırmamızın uygulama safhası için gerekli olan ölçüm aracı bu yolla temin edilmiştir.

Schwartz araştırmasında, Türkiye'yi de kapsam dahiline aldığı için anketin Türkçesinin elimizde olması araştırmanın uygulama safhası açısından kolaylık sağlamıştır. Bununla birlikte, Schwartz ölçeğinin uluslar arası geçerliliği ispatlansa da, farklı bir araştırma olması nedeniyle anketin, “**tercüme-geri tercüme**” (**translation-back translation**) yöntemiyle anlam bütünlüğü tekrar incelenmiş ve araştırmaya göre uyumlandırılmıştır.

Anketin bu şekilde düzenlenmesinden sonra, zaman kazandırması ve kolaylık sağlaması açısından elektronik versiyonu da oluşturularak hem elektronik posta yoluyla, hem de firmalara gidilerek yöneticilere uygulanmıştır.

### **4-Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma ölçeği olarak seçilen Schwartz'ın Değer Envanteri'ndeki on bireysel değer esas alınarak, Türk ve Amerikan milli kültürlerinin, o ülke yöneticilerinin yöneticilik değerlerine olan etkisini tespiti yönelik aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H1:** Amerikalı yöneticiler hayatlarını yönlendirmeleri açısından Güç/Rekabet/Başarı'ya

(sosyal güç sahibi olmak, otorite sahibi olmak, zengin olmak, toplumdaki görüntümü koruyabilmek, insanlar tarafından benimsenmek, başarılı olmak, yetkin olmak, hırslı olmak, zeki olmak) Türk yöneticilerden daha fazla önem verirler.

**H2:** Türk yöneticiler, hayatlarını yönlendirmeleri açısından Amerikalı yöneticilere oranla

güvenliğe (ulusal güvenlik, toplumsal düzenin sürmesini istemek, aile güvenliği) daha fazla önem verirler.

**H3:** Türk yöneticiler, hayatlarını yönlendirmeleri açısından uyuma (kibarlık, itaatkar olmak, anne-babaya ve yaşlılara değer vermek, kendini denetleyebilmek) Amerikalı yöneticilere oranla daha fazla önem verirler.

**H4:** Amerikalı yöneticiler, hayatlarını yönlendirmeleri açısından iyilikseverliğe (yardımsever olmak, dürüst olmak, bağışlayıcı olmak, sadık olmak, sorumluluk sahibi olmak, gerçek arkadaşlık, olgun sevgi, mânevi bir hayat, anlamlı bir hayat) Türk yöneticilere oranla daha fazla önem verirler.

**H5:** Amerikalı yöneticiler, hayatlarını yönlendirmeleri açısından uyarılıma (cesur olmak, değişken bir hayat yaşamak, heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak) Türk yöneticilerden daha fazla önem verirler.

**H6:** Amerikalı yöneticiler, hayatlarını yönlendirmeleri açısından hayattan zevk almaya (hayattan tat almak) Türk yöneticilere oranla daha fazla önem verirler.

**H7:** Türk yöneticilerin hayatlarını yönlendirmeleri açısından muhafazakarlık (gelenekler ve ahlâki değerler alçakgönüllü olmak, dindar olmak, hayatın verdiklerini kabullenmek, geleneklere saygılı olmak, ılımlı olmak, dünyevi işlerden elayak çekmek) Amerikan yöneticilerine oranla daha fazla önem taşır.

**H8:** Amerikan yöneticilerinin hayatlarını yönlendirmeleri açısından evrensellik (açık fikirli olmak, erdemli olmak, toplumsal adalet, eşitlik, dünyada barış istemek, güzelliklerle dolu bir dünya, doğayla bütünlük içinde olmak, çevreyi korumak, iç uyum) Türk yöneticilere oranla daha fazla önem taşır.

**H9:** Amerikan yöneticileri, hayatlarını yönlendirmeleri açısından özyönelime (yaratıcı olmak, merak duyabilmek, özgür olmak, kendi amaçlarını seçebilmek, bağımsız olmak, kendine saygısı olmak) Türk yöneticilere oranla daha fazla önem verirler.

## 5-Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistik Yöntemler

Araştırmada SPSS 13.0 ve AMOS 5 istatistik programlarına ilaveten Minitab 13.0 kullanılarak, frekans analizi, tanımlayıcı istatistik, açıklayıcı faktör analizi, Cronbach-Alfa güvenilirlik testi, doğrulayıcı faktör analizi (yapısal uyum modeli), Ki-Kare testi, uyum iyiliği indeksleri, t testi, kümeleme analizi, regresyon analizi ve nominal lojistik regresyon analizi tekniklerinden faydalanılmıştır.

## B-ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ANALİZ SONUÇLARI VE YORUMLAR

### 1-Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik ve Sosyo-Kültürel Özellikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik ve sosyo kültürel özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımlar aşağıda verilmiştir. Ayrıca Ek 2’de araştırmaya katılan yöneticilerin demografik ve sosyo kültürel özellikleri ile ilgili olarak ülkeler itibarı ile çapraz tablolar incelenebilir.

**Tablo 14- Yöneticilerin Ülkeler İtibarı ile Dağılımı**

Ülkeler	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
ABD	205	48.8	48.8	48.8
Türkiye	215	51.2	51.2	100.0
Total	420	100.0	100.0	

Tablo 1’den görülebileceği gibi araştırmaya katılan yöneticiler toplam 420 yöneticiden oluşmaktadır. Toplam örnek kütleinin % 48.8 (205 yönetici) Amerikalı ve %51.2 (215 yönetici) bölümü ise Türk yöneticilerden oluşmaktadır.

**Tablo 15- Yöneticilerin Cinsiyetleri İtibarı ile Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	195	46.4	46.4	46.4

Erkek	225	53.6	53.6	100.0
Total	420	100.0	100.0	

Tablo 2’den görülebileceği gibi araştırmaya katılan yöneticilerin %46.4’ü kadın ve %53.6’sı da erkeklerden oluşmaktadır. Ek-2’deki çapraz tablolardan anlaşılacağı gibi iki ülke arasında örneklem içinde kadın-erkek arasında oran bakımından çok büyük bir farklılık sözkonusu değildir.

**Tablo 16- Yöneticilerin Yaşları İtibarı ile Dağılımı**

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
35 altında	75	17.9	18.6	18.6
35-44	150	35.7	37.1	55.7
45-54	135	32.1	33.4	89.1
55 ve üstünde	44	10.5	10.9	100.0
Toplam	404	96.2	100.0	
Cevapsız	16	3.8		
Toplam	420	100.0		

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan yöneticilerin %17.9’u 35 yaşın altında, %35.7’si 35-44 yaşları arasında, %32.1’lik bölüm 45-54, %10.5’lik bölüm ise 55 yaşın üzerindedir. %3.8’lik bir bölüm yaş konusundaki soruya cevap vermekten kaçınmışlardır. Ayrıca Ek-2’de gruplara ayrılmış yaş tablosunun iki ülke ile ilgili çapraz tablosu incelenebilir.

**Tablo 17- Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İtibarı ile Dağılımı**

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	27	6.4	6.4	6.4
Üniversite	279	66.4	66.4	72.9
Lisans üstü	114	27.1	27.1	100.0
Total	420	100.0	100.0	



Araştırmaya katılan yöneticilerin %6.4'lük bölümü lise mezunu, %66.4' lük bölümü üniversite mezunu ve geriye kalan %27.1'lik bölümü ise üniversite sonrası eğitime sahiptir.

**Tablo 18- Yöneticilerin Medeni Durumları İtibarı ile Dağılımı**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	119	28.3	28.3	28.3
Evli	276	65.7	65.7	94.0
Dul	14	3.3	3.3	97.4
Boşanmış	11	2.6	2.6	100.0
Toplam	420	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan yöneticilerin %28.3'lük bölümü bekar, %65.7'si evli, %3.3'ü dul ve %2.6'sı ise boşanmıştır.

**Tablo 19- Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanlar İtibarı ile Dağılımı**

Departman	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Teknik /Üretim	75	17.9	17.9	17.9
İdari	103	24.5	24.5	42.4
Ekonomi/Finans	57	13.6	13.6	56.0
Satış/Pazarlama	139	33.1	33.1	89.0
Diğer	46	11.0	11.0	100.0
Toplam	420	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan yöneticilerin bağlı buldukları departmanlara göre dağılımları ise %17.9 teknik/üretim, %24.5 idari, %13.6 ekonomi/finans, %33.1' lik bölümü satış/pazarlama ve geriye kalan %11'lik bölüm ise bu kategorilerden hiç birisine girmemektedir.

**Tablo 20- Yöneticilerin Pozisyonları İtibarı ile Dağılımı**

Pozisyon	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
En üst düzey yönetim	29	6.9	6.9	6.9
Üst yönetim	207	49.3	49.3	56.2
Orta düzey yönetim	184	43.8	43.8	100.0
Toplam	420	100.0	100.0	

Araştırmamızda yöneticilerin demografik ve sosyo kültürel özellikleri ile ilgili olarak yönetim düzeyinde hangi kademede oldukları sorulmuş ve kademeler “en üst düzey yönetim”, “üst yönetim” ve “orta düzey yönetim” olarak üç kademeye ayrılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin yönetim kademelerindeki yerleri Tablo 20’de görülmektedir. Araştırmamıza katılan yöneticilerin %6.9’luk bölümü en üst düzey yönetim, %49.3’ü üst düzey yönetim ve %43.8’i orta düzey yönetim olarak gruplandırılmıştır. Tablodan görüldüğü gibi en üst düzey yönetim kademesindeki yöneticilerin oranı düşüktür, bunun nedenini en üst düzey yöneticilere ulaşmaktaki zorlukla açıklayabiliriz. Yönetim kademeleri açısından direkt olarak bir karşılaştırma yapılmadığından sistematik olarak bu durumun araştırmanın geçerliliğini olumsuz yönde etkilemediğini söyleyebiliriz.

**Tablo 21- Yöneticilerin İş Tecrübeleri İtibarı ile Dağılımı**

İş Tecrübesi/Yıl	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1'den az	24	5.7	5.7	5.7
1-5 yıl	77	18.3	18.3	24.0
6-10 yıl	101	24.0	24.0	48.1
11-15 yıl	74	17.6	17.6	65.7
15'den fazla	144	34.3	34.3	100.0
Total	420	100.0	100.0	

Araştırmamızda yöneticilerin demografik ve sosyo kültürel özellikleri ile ilgili olarak iş tecrübeleri ile bilgiler de toplanmış ve yukarıdaki tabloda izleyebileceğimiz sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre araştırmamıza katılan yöneticilerin %5.7’lik bölümü bir yıldan az, %18.3’ü 1-5 yıl, %24’ü 6-10 yıl, %17.6’sı 11-15 yıl ve % 34.3’ü 15 yıldan fazla tecrübeye sahiptir.

**Tablo 22- Yöneticilerin Üretim/Hizmet Sektörü İtibarı ile Dağılımı**

Sektör	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üretim	212	50.5	50.5	50.5
Hizmet	208	49.5	49.5	100.0
Toplam	420	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik ve sosyo kültürel özellikleri ile ilgili olarak çalıştıkları sektör üretim ve hizmet sektörü olarak gruplandırılmıştır. Bu

gruplandırmaya göre araştırmaya katılan yöneticiler yaklaşık olarak üretim ve hizmet sektörlerine göre eşit olarak dağılmaktadırlar.

## **2-Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendiren Değerler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Değerler**

Daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere araştırmamızda Schwartz Değer Envanteri'ndeki değerler kullanılmıştır. Araştırmamızda da Schwartz'ın kullandığı 9 skaladan oluşan bir ölçek uygulanmıştır. Buna göre:

**0**--sayısı o değer bütünüyle önemsiz olduğunu, hayatı yönlendiren bir ilke olarak anlam taşımadığını gösterecektir.

**3**--sayısı o değer önemli olduğunu gösterecektir.

**6**--sayısı o değer çok önemli olduğunu gösterecektir.

Sayı yükseldikçe (**0, 1, 2, 3, 4, 5, 6**) o değer yöneticilerin hayatındaki yönlendiriciliği bakımından daha önemli olduğu anlaşılacaktır.

**-1** (eksi bir) sayısı yöneticileri yönlendiren ilkelere ters düşen herhangi bir değer belirtilmesinde kullanılacaktır.

**7** sayısı ise yöneticilerin hayatında yönlendirici özellik taşıyan en önemli değer belirtilmesinde kullanılacaktır; genellikle bu tür değerlerden iki taneden fazla olmayacağı düşünülebilir.

Yöneticilerin hayatlarını yönlendiren tüm değerlerin önemi ile ilgili frekans dağılımları Ek-1'de detaylı olarak verilmektedir. Bu bölümde bu tablolara ilişkin olarak örnek olması bakımından yalnızca bir tablo incelenecektir. Aşağıdaki tablodan (Tablo 23) izlenebileceği gibi değerler listesinde birinci sırada yer alan "Eşitlik" değerinin her iki ülke yöneticilerine

**Tablo 23- EŞİTLİK (herkese eşit fırsat)**

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	0	.0	.0	.0

	1	2	.5	.5	.5
	2	30	7.1	7.1	7.6
Önemlidir	3	45	10.7	10.7	18.3
	4	91	21.7	21.7	40.0
	5	115	27.4	27.4	67.4
Çok önemlidir	6	93	22.1	22.1	89.5
En üst düzeyde önemlidir	7	44	10.5	10.5	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

göre dağılımı görülmektedir. Buna göre hiç bir yönetici "Eşitlik" değerini ilkelerime ters düşer veya önemli değildir şeklinde cevaplandırmamıştır. Yalnızca 2 yönetici (%0.5) değer ölçeğinde 1, 30 yönetici (%7.1) 2 değerini vermişlerdir. Geriye kalan büyük çoğunluğun, aşağıdaki tablonun kümülatif yüzdeler kolonundan izlenebileceği gibi yaklaşık %92'lik bölümünün, eşitlik değerine verdikleri önem "Önemlidir" veya çok önemlidir olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin %22.1'lik bir bölümü için "Eşitlik" değeri çok önemlidir ve %10.5'lik bir bölüm için ise en üst düzeyde önem taşımaktadır.

Yukarıdaki tabloya benzer olarak anketteki tüm değerlere ilişkin toplam 60 tablo Ek-1 kısmında yer almaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, iki ülkeye ait çapraz tablolar da Ek-2 kısmında verilmiştir.

Bu bölümde ayrıca sözkonusu yönetici değerleri ile ilgili olarak her bir değer için tanımlayıcı istatistik sonuçlar incelenmiştir. Aşağıdaki tablodan (Tablo 151) her bir değer için median, mod, aritmetik ortalamalar, standart sapma ve varyans değerleri izlenebilir.

**Tablo 151- Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmelerine İlişkin Değerler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Değerler**

Değer Listesi	Median	Mod	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
EŞİTLİK	5	5	4.77	1.398	1.955
İÇ UYUM	5	6	4.38	1.720	2.957
SOSYAL GÜÇ SAHİBİ OLMAK	4	4	3.91	1.106	1.224
ZEVK	3	3	3.02	2.035	4.143
ÖZGÜR OLMAK	5	5	4.22	1.857	3.449

MANEVÎ BİR HAYAT	3	2	2.75	2.066	4.270
GRUBA BAĞLILIK DUYGUSU	5	5	4.78	1.563	2.441
TOPLUMSAL DÜZENİN SÜRMESİ	6	7	6.20	.969	.938
HEYECANLI BİR YAŞANTI	3	3	2.46	1.315	1.729
ANLAMLI BİR HAYAT	4	6	3.95	2.263	5.119
KİBAR OLMAK	6	6	5.22	1.639	2.687
ZENGİN OLMAK	4	5	4.15	1.728	2.985
ULUSAL GÜVENLİK	5	6	5.08	1.683	2.834
KENDİNE SAYGIŞI OLMAK	3	4	2.97	1.216	1.479
İYİLİĞE KARŞILIK VERMEK	5	6	4.98	1.384	1.916
YARATICI OLMAK	5	6	4.99	1.445	2.088
BARİŞ İÇİNDE BİR DÜNYA İSTEMEK	5	6	4.90	1.679	2.821
GELENEKLERE SAYGILI OLMAK	4	5	4.08	1.768	3.125
OLGUN SEVGİ	5	6	4.78	1.774	3.148
KENDİNİ DENETLEYEBİLMEK	6	7	5.84	1.084	1.175
MAHREMİYET	4	5	4.19	1.917	3.674
AİLE GÜVENLİĞİ	4	5	3.87	1.085	1.177
İNSANLAR TARAFINDAN BENİMSENMEK	5	5	4.80	1.505	2.264
DOĞAYLA BÜTÜNLÜK İÇİNDE OLMAK	4	3	3.83	1.772	3.142
DEĞİŞKEN BİR HAYAT YASAMAK	4	3	3.64	1.824	3.329
ERDEMLİ OLMAK	5	6	4.97	1.399	1.956
OTORİTE SAHİBİ OLMAK	6	6	5.51	1.098	1.205
GERÇEK ARKADASLIK	6	6	5.57	1.328	1.764
GÜZELLİKLERLE DOLU BİR DÜNYA	5	5	4.42	1.687	2.845
TOPLUMSAL ADALET	5	6	4.91	1.513	2.291
BAĞIMSIZ OLMAK	6	6	5.44	1.270	1.612
İLİMLİ OLMAK	6	6	5.66	1.161	1.347
SADIK OLMAK	6	6	5.29	1.409	1.986
HIRSLI OLMAK	6	6	5.17	1.597	2.551
AÇIK FİKİRLİ OLMAK	4	4	3.68	1.476	2.180
ALÇAK GÖNÜLLÜ OLMAK	5	5	4.45	1.717	2.950
CESUR OLMAK	5	5	4.37	1.689	2.853

CEVREYİ KORUMAK	4	3	4.28	1.559	2.432
SÖZÜ GEÇEN BİRİ OLMAK	5	5	4.80	1.454	2.114
ANNE-BABAYA VE YAŞLILARA DEĞER	4	4	3.77	1.488	2.214
KENDİ AMAÇLARINI SEÇEBİLMEK	6	6	5.50	1.219	1.487
SAĞLIKLI OLMAK	6	7	5.97	1.189	1.414
YETKİN OLMAK	5	6	5.22	1.284	1.649
HAYATIN BANA VERDİKLERİNİ	4.5	5	4.20	1.919	3.681
DÜRÜST OLMAK	5	6	4.96	1.486	2.208
TOPLUMDAKİ GÖRÜNTÜMÜ	6	6	5.40	1.420	2.017
İTAATKAR OLMAK	4	5	4.16	1.863	3.469
ZEKİ OLMAK	5	5	4.89	1.070	1.145
YARDIMSEVER OLMAK	5	5	5.12	1.057	1.117
HAYATTAN TAT ALMAK	2	-1	2.15	2.435	5.929
DİNDAR OLMAK	4	3	3.51	2.259	5.105
SORUMLULUK SAHİBİ OLMAK	5	5	4.30	1.843	3.397
MERAK DUYABİLMEK	3	3	2.62	1.405	1.973
BAĞIŞLAYICI OLMAK	5	5	4.68	1.641	2.692
BAŞARILI OLMAK	6	6	5.65	1.249	1.560
TEMİZ OLMAK	6	6	5.24	1.397	1.953
İSTEKLERİNE DÜŞKÜN OLMAK	2	2	2.35	2.128	4.529
DAKİK OLMAK	5	6	4.41	1.724	2.973
İŞİ OLURUNA BIRAKMAK	6	6	5.56	1.554	2.414
TANIDIK YOLUYLA İŞ YAPMAK	6	6	4.95	1.723	2.969

Araştırma sonuçlarından her bir değerın aritmetik ortalamalarına göre yöneticilerin hayatlarını yönlendirme konusunda en fazla önem verdikleri değerlerin başında sırasıyla “Toplumsal Düzenin Sürmesi”, “Sağlıklı Olmak”, “Kendini Denetleyebilmek”, “İlmlı Olmak”, “Başarılı Olmak”, “Gerçek Arkadaşlık”, “İş Oluruna Bırakmak” ve “Otorite Sahibi Olmak” gelmektedir. Bu değerlerin yanı sıra “Dindar Olmak”, “Zevk”, “Kendine Saygısı Olmak”, “Mâneviyat”, “Merak Duyabilmek”, ”Heyecanlı Bir Yaşantı Sahibi Olmak”,

“İsteklerine Düşkün Olmak” ve “Hayattan Tat Almak” değerleri ise araştırmaya katılan yöneticiler tarafından en düşük ortalamaları olan değerler olarak ortaya çıkmaktadır.

### 3-Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendiren Değerler İle İlgili Ülkeler Arası Karşılaştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde öncelikli olarak hayatı yönlendiren değerlerle ilgili her iki ülke yöneticileri için tanımlayıcı istatistik sonuçları bir tablo halinde görülmektedir. Bu tabloda hayatı yönlendiren her bir değer için Türkiye ve ABD için ortalamaların standart sapmaları görülebilir. Örneğin “Eşitlik”le ilgili olarak Amerika Birleşik Devletlerinde %4.63, Türkiye’de %4.90 aritmetik ortalamalardan sözedilebilir. Standart sapmaları ise sırasıyla 1.498 ve 1.286’dır.

**Tablo 152-Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmelerine İlişkin Değerler İle İlgili İki Ülkeye Ait Ortalama ve Standart Sapmalar**

DEĞERLER	ÜLKE	TOPLAM	Ortalama	Standart Sapma
Eşitlik	ABD	205	4.63	1.498
	Türkiye	215	4.90	1.286
İç_Uyum	ABD	205	4.05	1.812
	Türkiye	215	4.70	1.567
Sosyal_Güç	ABD	205	4.17	.919
	Türkiye	215	3.67	1.214
Zevk	ABD	205	4.30	1.647
	Türkiye	215	1.80	1.570
Özgür_Olmak	ABD	205	4.44	1.946
	Türkiye	215	4.00	1.747
Maneviyat	ABD	205	3.24	1.945
	Türkiye	215	2.27	2.072
Gruba_Bağlılık_Duygusu	ABD	205	4.69	1.584
	Türkiye	215	4.86	1.542
Toplumsal_Düzenin_Sürmesi	ABD	205	6.38	.749
	Türkiye	215	6.03	1.115
Heyecanlı_Bir_Yaşantı_Sahibi_Olmak	ABD	205	2.65	1.209
	Türkiye	215	2.27	1.386
Anlamlı_Bir_Hayat	ABD	205	4.20	1.991
	Türkiye	215	3.72	2.476
Kibar_Olmak	ABD	205	4.43	1.749
	Türkiye	215	5.97	1.091
Zengin_Olmak	ABD	205	4.67	1.543
	Türkiye	215	3.65	1.752

Ulusal_Güvenlik	ABD	205	4.85	1.687
	Türkiye	215	5.30	1.654
Kendine_Saygısı_Olmak	ABD	205	3.10	1.274
	Türkiye	215	2.85	1.148
İyiliğe_Karşılık_Vermek	ABD	205	5.29	1.307
	Türkiye	215	4.68	1.392
Yaratıcı_Olmak	ABD	205	4.85	1.491
	Türkiye	215	5.12	1.391
Barış_İçinde_Bir_Dünya	ABD	205	4.69	1.712
	Türkiye	215	5.10	1.628
Geleneklere_Saygılı_Olmak	ABD	205	4.64	1.773
	Türkiye	215	3.54	1.590
Olgun_Sevgi	ABD	205	5.75	1.147
	Türkiye	215	3.85	1.769
Kendini_Denetleyebilmek	ABD	205	5.81	1.154
	Türkiye	215	5.87	1.015
Mahremiyet	ABD	205	3.56	1.968
	Türkiye	215	4.80	1.659
Aile_Güvenliği	ABD	205	3.85	1.014
	Türkiye	215	3.89	1.151
İnsanlar_Tarafından_Benimsenmek	ABD	205	4.80	1.480
	Türkiye	215	4.80	1.531
Doğayla_Bütünlük_İçinde_Olmak	ABD	205	3.72	1.952
	Türkiye	215	3.93	1.581
Değişken_Bir_Hayat_Yaşamak	ABD	205	3.71	1.938
	Türkiye	215	3.57	1.711
Erdemli_Olmak	ABD	205	4.96	1.359
	Türkiye	215	4.98	1.439
Otorite_Sahibi_Olmak	ABD	205	5.71	.940
	Türkiye	215	5.33	1.202
Gerçek_Arkadaşlık	ABD	205	5.91	1.199
	Türkiye	215	5.25	1.367
Güzelliklerle_Dolu_Bir_Dünya	ABD	205	4.44	1.766
	Türkiye	215	4.40	1.611
Toplumsal_Adalet	ABD	205	4.48	1.548
	Türkiye	215	5.33	1.359
Bağımsız_Olmak	ABD	205	5.36	1.239
	Türkiye	215	5.52	1.296
İlimli_Olmak	ABD	205	5.41	1.291
	Türkiye	215	5.89	.968
Sadakat	ABD	205	5.74	1.260
	Türkiye	215	4.86	1.414
Hırs	ABD	205	5.66	1.248
	Türkiye	215	4.70	1.747
Açık_Fikirli_Olmak	ABD	205	3.48	1.548
	Türkiye	215	3.87	1.380



Alçak_Gönüllü_Olmak	ABD	205	4.64	1.437
	Türkiye	215	4.26	1.933
Cesur_Olmak	ABD	205	4.41	1.700
	Türkiye	215	4.32	1.681
Çevreyi_Korumak	ABD	205	4.05	1.614
	Türkiye	215	4.50	1.475
Sözü_Geçen_Biri_Olmak	ABD	205	5.04	1.271
	Türkiye	215	4.57	1.578
Anne_Babaya_Ve_Yaşlılara_Değer_Vermek	ABD	205	3.59	1.575
	Türkiye	215	3.95	1.380
Kendi_Amaçlarını_Seçebilmek	ABD	205	5.64	1.132
	Türkiye	215	5.37	1.287
Sağlıklı_Olmak	ABD	205	5.84	1.224
	Türkiye	215	6.09	1.144
Yetkin_Olmak	ABD	205	5.41	1.075
	Türkiye	215	5.05	1.436
Hayatın_Bana_Verdiklerini_Kabullenmek	ABD	205	3.59	1.980
	Türkiye	215	4.80	1.659
Dürüst_Olmak	ABD	205	5.19	1.433
	Türkiye	215	4.74	1.506
Toplumdaki_Görüntümü_Koruyabilmek	ABD	205	5.43	1.512
	Türkiye	215	5.37	1.329
İtaatkar_Olmak	ABD	205	4.63	1.633
	Türkiye	215	3.71	1.958
Zeki_Olmak	ABD	205	5.20	.821
	Türkiye	215	4.59	1.188
Yardımsever_Olmak	ABD	205	5.56	.946
	Türkiye	215	4.70	.988
Hayattan_Tat_Almak	ABD	205	3.57	2.051
	Türkiye	215	.79	1.955
Dindar_Olmak	ABD	205	4.19	1.974
	Türkiye	215	2.87	2.329
Sorumluluk_Sahibi_Olmak	ABD	205	3.92	1.904
	Türkiye	215	4.66	1.711
Merak_Duyabilmek	ABD	205	2.82	1.459
	Türkiye	215	2.44	1.327
Bağışlayıcı_Olmak	ABD	205	5.11	1.557
	Türkiye	215	4.26	1.614
Başarılı_Olmak	ABD	205	5.66	1.328
	Türkiye	215	5.64	1.172
Temiz_Olmak	ABD	205	5.16	1.426
	Türkiye	215	5.32	1.368
İsteklerine_Düşkün_Olmak	ABD	205	3.59	1.680
	Türkiye	215	1.17	1.820
Dakik_Olmak	ABD	205	4.13	1.644
	Türkiye	215	4.67	1.760

İşi_Oluruna_Bırakmak	ABD	205	5.85	1.538
	Türkiye	215	5.29	1.523
Tanıdık_Yoluyla_İş_Yapmak	ABD	205	4.70	1.901
	Türkiye	215	5.19	1.500

Bu tabloya ilave olarak ikili ortalamaların karşılaştırıldığı t testi sonuçları ayrı bir tabloda (Tablo 153) incelenmektedir. Aşağıdaki tabloda t testi sonuçları ile ilgili değerler detaylı görülmektedir. Tablonun birinci kolonu araştırmaya konu olan değerler listesini ikinci kolonu t testi değerlerini, üçüncü kolon anlamlılık (significance) değerlerini ve dördüncü kolon ise iki ülkede sözkonusu değere ilişkin aritmetik ortalamaların farkını göstermektedir.

**Tablo 153- Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmelerine İlişkin Değerleri İki Ülke Arası Karşılaştıran t Testi Sonuçları**

Değerler Listesi	T test değeri	Anlamlılık Derecesi	İki Ortalama Arasındaki Fark
Eşitlik	-1.973	.049	-.268
İç_Uyum	-3.932	.000	-.649
Sosyal_Güç	4.661	.000	.491
Zevk	15.911	.000	2.498
Özgür_Olmak	2.410	.016	.434
Maneviyat	4.938	.000	.969
Gruba_Bağlılık_Duygusu	-1.070	.285	-.163
Toplumsal_Düzenin_Sürmesi	3.787	.000	.353
Heyecanlı_Bir_Yaşantı_Sahibi_Olmak	2.983	.003	.379
Anlamlı_Bir_Hayat	2.200	.028	.484
Kibar_Olmak	-10.831	.000	-1.533
Zengin_Olmak	6.303	.000	1.017
Ulusal_Güvenlik	-2.782	.006	-.454
Kendine_Saygısı_Olmak	2.165	.031	.256
İyiliğe_Karşılık_Vermek	4.652	.000	.614
Yaratıcı_Olmak	-1.867	.063	-.263
Barış_İçinde_Bir_Dünya	-2.486	.013	-.405
Geleneklere_Saygılı_Olmak	6.698	.000	1.100
Olgun_Sevgi	13.024	.000	1.905
Kendini_Denetleyebilmek	-.567	.571	-.060
Mahremiyet	-6.961	.000	-1.234
Aile_Güvenliği	-.327	.743	-.035
İnsanlar_Tarafından_Benimsenmek	-.032	.975	-.005
Doğayla_Bütünlük_İçinde_Olmak	-1.177	.240	-.204
Değişken_Bir_Hayat_Yaşamak	.786	.432	.140
Erdemli_Olmak	-.151	.880	-.021

Otorite_Sahibi_Olmak	3.613	.000	.382
Gerçek_Arkadaşlık	5.257	.000	.661
Güzelliklerle_Dolu_Bir_Dünya	.265	.791	.044
Toplumsal_Adalet	-5.969	.000	-.848
Bağımsız_Olmak	-1.291	.197	-.160
İlimli_Olmak	-4.310	.000	-.478
Sadakat	6.693	.000	.876
Hırs	6.491	.000	.966
Açık_Fikirli_Olmak	-2.772	.006	-.396
Alçak_Gönüllü_Olmak	2.299	.022	.383
Cesur_Olmak	.568	.570	.094
Çevreyi_Korumak	-3.008	.003	-.454
Sözü_Geçen_Biri_Olmak	3.363	.001	.472
Anne_Babaya_Ve_Yaşlılara_Değer_Vermek	-2.551	.011	-.368
Kendi_Amaçlarını_Seçebilmek	2.253	.025	.267
Sağlıklı_Olmak	-2.198	.029	-.254
Yetkin_Olmak	2.924	.004	.363
Hayatın_Bana_Verdiklerini_Kabullenmek	-6.800	.000	-1.210
Dürüst_Olmak	3.105	.002	.446
Toplumdaki_Görüntümü_Koruyabilmek	.447	.655	.062
İtaatkar_Olmak	5.230	.000	.922
Zeki_Olmak	6.182	.000	.619
Yardımseser_Olmak	9.037	.000	.854
Hayattan_Tat_Almak	14.198	.000	2.775
Dindar_Olmak	6.252	.000	1.320
Sorumluluk_Sahibi_Olmak	-4.186	.000	-.739
Merak_Duyabilmek	2.811	.005	.382
Bağışlayıcı_Olmak	5.500	.000	.852
Başarılı_Olmak	.215	.830	.026
Temiz_Olmak	-1.175	.241	-.160
İsteklerine_Düşkün_Olmak	14.133	.000	2.418
Dakik_Olmak	-3.261	.001	-.543
İş_Oluruna_Bırakmak	3.752	.000	.560
Tanıdık_Yoluyla_İş_Yapmak	-2.959	.003	-.493

Anlamlılık derecesini gösteren kolonda 0.05 değerinin altındaki değerler %95 güven sınırında anlamlılık ifade etmektedir, başka bir deyişle 0.05 değerinin altındaki değerler iki ülke arasındaki farkı işaret ederler. Bu açıdan yukarıdaki tablo incelendiğinde pek çok değer iki ülke arasında farklılık gösterdiği ortaya çıkar. Örneğin yönetici değerlerinden “Sosyal Güç” için t değeri 4.661 ve anlamlılık derecesi 0.00 çıkmıştır, bunun anlamı Türk ve Amerikalı yöneticiler arasında hayatı yönlendirmesi açısından sosyal güç değerinin farklılık

gösterdiği'dir. İki ortalama arasındaki fark son kolondan görülebileceği gibi Türk yöneticiler lehine 0.491'dir. Bu durumda "Sosyal Güç" değerinde Türk yöneticilerinin Amerikalı meslekdaşlarına göre sosyal güce daha fazla önem verdiğini söyleyebiliriz. "Gruba Bağlılık Duygusu", "Yaratıcı Olmak", "Kendini Denetleyebilmek", "Aile Güvenliği", "İnsanlar Tarafından Benimsenmek", "Doğayla Bütünlük İçinde Olmak", "Değişken Bir Hayat Yaşamak", "Erdemli Olmak", "Güzelliklerle Dolu Bir Dünya", "Bağımsız Olmak", "Cesur Olmak", "Toplumdaki Görüntümü Koruyabilmek", "Başarılı Olmak", ve "Temiz Olmak" değerleri için iki ülke ortalamaları anlamlı bir farklılık vermemiştir. Bunların dışında kalan tüm değişkenler (hayatı yönlendiren değerler) iki ülke arasında farklılıklar göstermektedir. Aritmetik ortalamalar arasındaki farklarda 0.05 altında kalan anlamlılık derecesinde pozitif farklar Amerika Birleşik Devletlerindeki yöneticilerin Türk yöneticilere göre sözkonusu değere daha fazla önem verdiğini, negatif farklar ise Türk yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre sözkonusu değere daha fazla önem verdiğini gösterir. Örnek olarak "Hayatın Bana Verdiklerini Kabullenmek" konusunda iki ülke arasındaki aritmetik ortalamalar anlamlı derecede farklıdır, aritmetik ortalamalar arasındaki farkın negatif olması Türk yöneticilerin bu konuda daha dominant olduğunu gösterir. Başka bir deyişle "Hayatın Bana Verdiklerini Kabullenmek" Türk yöneticiler için Amerikalılara göre daha fazla kabul görmektedir. Diğer bütün değişkenler de verilen örneklere benzer şekilde yorumlanabilir.

#### **4- Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendiren Değerler ile İlgili Yapılan Faktör Analizi Sonuçları**

Araştırmamızın bu bölümünde anket formunda yönetici değerleri ile ilgili olarak yer alan 60 değerle ilgili değerlendirmeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Aşağıdaki tabloda (Tablo 154) her bir değişkenin temsil edildiği değişken numaraları verilmiştir. Bundan sonraki bölümlerde analizlerde ve sonuçlarla ilgili çıktılarda daha pratik olması açısından değerlerin değişken numaraları verilecektir.

**Tablo 154- Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmelerine İlişkin Değerler İçin Değişkenlere Atanan Kodlar**

<b>Değişken No.su</b>	<b>Açıklama</b>
v1	Eşitlik
v2	İç Uyum

v3	Sosyal Güç
v4	Zevk
v5	Özgür Olmak
v6	Maneviyat
v7	Gruba Bağlılık Duygusu
v8	Toplumsal Düzenin Sürmesi
v9	Heyecanlı Bir Yaşantı Sahibi Olmak
v10	Anlamli Bir Hayat
v11	Kibar Olmak
v12	Zengin Olmak
v13	Ulusal Güvenlik
v14	Kendine Saygısı Olmak
v15	İyiliğe Karşılık Vermek
v16	Yaratıcı Olmak
v17	Barış İçinde Bir Dünya
v18	Geleneklere Saygılı Olmak
v19	Olgun Sevgi
v20	Kendini Denetleyebilmek
v21	Mahremiyet
v22	Aile Güvenliğı
v23	İnsanlar Tarafından Benimsenmek
v24	Doğayla Bütünlük İçinde Olmak
v25	Değişken Bir Hayat Yaşamak
v26	Erdemli Olmak
v27	Otorite Sahibi Olmak
v28	Gerçek Arkadaşlık
v29	Güzelliklerle Dolu Bir Dünya
v30	Toplumsal Adalet
v31	Bağımsız Olmak
v32	İlimli Olmak
v33	Sadakat
v34	Hırs
v35	Açık Fikirli Olmak
v36	Alçak Gönüllü Olmak
v37	Cesur Olmak
v38	Çevreyi Korumak
v39	Sözü Geçen Biri Olmak
v40	Anne Babaya Ve Yaşlılara Değer Vermek
v41	Kendi Amaçlarını Seçebilmek
v42	Sağlıklı Olmak
v43	Yetkin Olmak
v44	Hayatın Bana Verdiklerini Kabullenmek
v45	Dürüst Olmak
v46	Toplumdaki Görüntümü Koruyabilmek
v47	İtaatkar Olmak
v48	Zeki Olmak
v49	Yardımsever Olmak
v50	Hayattan Tat Almak
v51	Dindar Olmak
v52	Sorumluluk Sahibi Olmak
v53	Merak Duyabilmek
v54	Bağışlayıcı Olmak
v55	Başarılı Olmak
v56	Temiz Olmak
v57	İsteklerine Düşkün Olmak
v58	Dakik Olmak
v59	İşi Oluruna Bırakmak
v60	Tanıdık Yoluyla İş Yapmak

Araştırmamızın bu bölümünde anketin ikinci bölümünde yer alan hayatı yönlendiren 60 değerle ilgili yöneticilerin değerlendirmeleri temel bileşenler faktör analizine (principal components factor analysis) tabi tutulmuştur. Bilindiği gibi faktör analizi karşılıklı bağımlılığın kaynağını ortaya koymak, toplanan verilerin daha anlamlı ve pratik olacak şekilde sonuçlara erişmek için kullanılan çok değişkenli bir istatistik analizdir. İçerik (content) analizi neticesinde düşük faktör yüklerine sahip ve/veya anlamlı olmayan değişkenler bir sonraki analize dahil edilmemiştir. Bu elemeler sonrasında 46 değişken arasında yapılan faktör analizi sonuçlarına göre uygulanan faktör analizinin anlamlılığı % 91.6 olarak bulunmuş, dolayısıyla yöneticilerin hayatlarını yönlendirmeleri açısından 46 farklı değerden oluşan faktör analizinin uygulanmasının anlamlı olduğu da test edilmiştir. Daha önce bahsedildiği gibi araştırmanın anlamlılığı ile ilgili detaylı analizler ileriki bölümde ele alınmıştır. Öte yandan, faktör analizinin güvenilirliği ise % 99.9 olarak hesaplanmıştır. Bu da uygulanan faktör analizinin oldukça yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Araştırmanın ölçeği ile ilgili olarak yapılan güvenilirlik analizlerinin sonuçları ise hemen bu bölümün ardından ele alınmıştır.

**Tablo 155-Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmelerine İlişkin Değerlere Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları**

	Bileşenler								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
v48	.922								
v3	.878								
v27	.846								
v39	.709								
v34	.698								
v12	.661								
v43	.623								
v55	.399								
v1		.929							
v35		.914							
v24		.830							
v38		.786							
v29		.691							
v49			.872						
v28			.717						
v33			.637						
v45			.628						
v54			.579						

v19			.570						
v15			.508						
v40				.916					
v20				.836					
v11				.790					
v47				.760					
v32				.522					
v2				.483					
v6					.898				
v10					.875				
v51					.838				
v44					.800				
v21					.794				
v4						.900			
v50						.834			
v57						.819			
v53							.881		
v5							.841		
v14							.805		
v41							.509		
v31							.476		
v22								.911	
v13								.822	
v8								.575	
v17								.450	
v25									.890
v37									.837
v9									.792

Uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre yöneticilerin hayatlarını yönlendiren değerler ile ilgili değer gruplarının Schwartz değer listesindeki bireysel düzeyli değerlere benzer dokuz farklı faktör altında toplandıkları görülmüştür (Tablo 155). Buna göre sözkonusu dokuz faktör ve bu faktörlerle ilgili değişkenlerin açıklamaları aşağıdaki gibidir.

**Faktör 1** : Güç-Rekabet-Başarı (zeki olmak, sosyal güç, otorite sahibi olmak, sözü geçen biri olmak, hırslı olmak, zengin olmak, yetkin olmak, başarılı olmak)

**Faktör 2**: Evrenselcilik (eşitlik, açık fikirli olmak, doğayla bütünlük içinde olmak, çevreyi korumak, güzelliklerle dolu bir dünya)

**Faktör 3**: İyilikseverlik (gerçek arkadaşlık, sadık olmak, dürüst olmak, bağışlayıcı olmak,

olgun sevgi, iyiliğe karşılık vermek)

**Faktör 4:** Uyumluluk (anne-babaya yaşlılara değer vermek, kendini denetleyebilmek, kibar olmak, itaatkar olmak, ılımlı olmak, iç uyum)

**Faktör 5:** Muhafazakarlık (mânevi bir hayat, anlamlı bir hayat, dindar olmak, mahremiyet)

**Faktör 6 :** Hazcılık-Zevk Alma (zevk, hayattan tat almak, isteklerine düşkün olmak)

**Faktör 7:** Özyönelim (merak duyabilmek, özgür olmak, kendine saygısı olmak, kendi amaçlarını seçebilmek, bağımsız olmak)

**Faktör 8 :** Güvenlik (aile güvenliği, ulusal güvenlik, toplumsal düzenin sürmesini istemek, barış içinde bir dünya istemek)

**Faktör 9:** Uyarılım (değişken bir hayat yaşamak, cesur olmak, heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak)

Faktörlerin belirlenmesi sırasında yapılan içerik analizleri neticesinde Tablo 155'teki 60 değişkenden oluşan toplam değişken sayısının 46 olarak değiştirilmesi gerekmiştir; bu bakımdan faktör analizi çerçevesinde 46 değişken üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Öncelikle toplam 60 değişkenden modele uymayan ve değişken ile faktör arasındaki korelasyon katsayısı düşük olan değişkenler elemeye tabi tutulmuşlardır. Yapılan içerik analizleri sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 156'da özet olarak verilmiştir.

**Tablo 156- Yapılan İçerik Analizleri Sonuçlarını Gösteren Özet Tablo**

	Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	Toplam Değişken Sayısı	Değişken Çıkartıldığında Faktörün Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	Toplam Çıkarılan Değişken Sayısı
Güç-Rekabet-Başarı	61.951	8	75.131	3
Evrenselcilik	76.524	5	76.524	-
İyilikseverlik	54.673	7	71.701	5
Uyumluluk	63.547	6	79.320	2
Muhafazakarlık	95.682	5	95.682	-
Hazcılık-Zevk Alma	58.261	3	58.261	-



Özyönelim	63.017	5	89.207	2
Güvenlik	62.902	4	93.875	2
Uyarılım	82.969	3	82.696	-
<b>TOPLAM</b>		<b>46</b>		<b>14</b>

Yukarıdaki tabloda (Tablo 156), mevcut değişkenler ve elde edilen toplam açıklanan varyans oranları ile birlikte değişken çıkartıldığında hesaplanan toplam açıklanan varyans oranlarına yer verilmiştir. Sonuç olarak, yöneticilerin hayatlarını yönlendiren değerler ile ilgili olarak toplam 46 değer değişkeninin toplandığı dokuz faktörde, bu dokuz faktörün toplam varyansın % 71.83'ünü açıkladığı görülmüştür.

Örnek teşkil etmesi açısından, Güç-Rekabet-Başarı olarak ortaya çıkan birinci faktörü oluşturan değişkenlere ilişkin elde edilen öz değerler (eigenvalue) ve toplam açıklanan varyanslar aşağıdaki tablodan (Tablo 157) izlenebilir. Toplam sekiz değişkenden oluşan Güç-Rekabet-Başarı faktörünün toplam açıklanan varyansının %61.951 olduğu görülmektedir.

Bu örneğe paralel olarak, aynı şekilde diğer 8 faktöre ilişkin sadece yorumlar verilerek, istatistik tablolar ise Ek-3 kısmında sunulmuştur.

**Tablo 157- Güç-Rekabet-Başarı Faktörü İçin Açıklanan Varyans**

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4.956	61.951	61.951	4.956	61.951	61.951
2	.842	10.520	72.471			
3	.664	8.299	80.769			
4	.543	6.791	87.561			
5	.491	6.139	93.700			
6	.288	3.605	97.305			
7	.181	2.259	99.564			
8	.035	.436	100.000			

Tablo 155'ten izleneceği gibi, faktör yükleri bakımından 0.70 değerinin altında kalan v55 (başarılı olmak), v43 (yetkin olmak), v12 (zengin olmak) değişkenlerinin faktör dışına çıkarılarak yeniden yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablodan (Tablo 158) izlenebilir. v34 (hırslı olmak) değişkeni 0.698 olması nedeni ile dışarı çıkarılmamıştır. Tablo 158'den görüleceği üzere açıklanan toplam varyans %61.951'den %75.131'ye yükselmiştir.

**Tablo 158-Güç-Rekabet-Başarı Faktörü İçin Gerekli Değişkenlerin Elenmesinden Sonra Açıklanan Varyans**

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3.757	75.131	75.131	3.757	75.131	75.131
2	.588	11.766	86.897			
3	.343	6.856	93.752			
4	.261	5.228	98.980			
5	.051	1.020	100.000			

Evrenselcilik olarak ortaya çıkan ikinci faktörü oluşturan değişkenlere ilişkin elde edilen öz değerler ve toplam açıklanan varyanslar Ek-3 Tablo 159'dan izlenebilir. Toplam 5 değişkenden oluşan Evrenselcilik faktörünün toplam açıklanan varyansının %76.524 olduğu görülmektedir. Evrenselcilik faktöründe yer alan değişkenlerden herbirinin faktör yüklerinin 0.70'in üzerinde olmasından dolayı burada düşük değerli değişkenlerin çıkarılıp yeniden bir faktör analizinin yapılmasına gerek duyulmamıştır.

İyilikseverlik olarak ortaya çıkan üçüncü faktörü oluşturan değişkenlere ilişkin elde edilen öz değerler ve toplam açıklanan varyanslar Ek-3 Tablo 160'dan izlenebilir. Toplam 7 değişkenden oluşan İyilikseverlik faktörünün toplam açıklanan varyansının %54.673 olduğu görülmektedir. Faktör yükleri bakımından 0.70 değerinin altında kalan v33 (sadık olmak), v45 (dürüst olmak), v54 (bağışlayıcı olmak), v19 (olgun sevgi), ve v15 (iyiliğe karşılık vermek) değişkenlerinin faktör dışına çıkarılarak yeniden yapılan faktör analizi sonuçları ise Ek-3 Tablo 161'den izlenebilir. Tablodan da görüleceği üzere açıklanan toplam varyans %54.673'den %71.701'e yükselmiştir.

Uyumluluk olarak ortaya çıkan dördüncü faktörü oluşturan değişkenlere ilişkin elde edilen öz değerler ve toplam açıklanan varyanslar Ek-3 Tablo 162'den izlenebilir. Toplam 6 değişkenden oluşan uyumluluk faktörünün toplam açıklanan varyansının %63.547 olduğu görülmektedir. Faktör yükleri bakımından 0.70 değerinin altında kalan v32 (ılımlı olmak), ve

v2 (iç uyum) değişkenlerinin faktör dışına çıkarılarak yeniden yapılan faktör analizi sonuçları Ek-3 Tablo 163'den izlenebilir. Tablodan da görüleceği üzere açıklanan toplam varyans %63.547'den %79.320' e yükselmiştir.

Muhafazakarlık olarak ortaya çıkan beşinci faktörü oluşturan değişkenlere ilişkin elde edilen öz değerler ve toplam açıklanan varyanslar Ek-3 Tablo 164'den izlenebilir. Toplam 5 değişkenden oluşan Muhafazakarlık faktörünün toplam açıklanan varyansının %95.682 olduğu görülmektedir. Muhafazakarlık faktöründe yer alan değişkenlerden herbirinin faktör yüklerinin 0.70'in üzerinde olmasından dolayı burada düşük değerli değişkenlerin çıkarılıp yeniden bir faktör analizinin yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Hazcılık-Zevk Alma olarak ortaya çıkan altıncı faktörü oluşturan değişkenlere ilişkin elde edilen öz değerler ve toplam açıklanan varyanslar Ek-3 Tablo 165'den izlenebilir. Toplam 3 değişkenden oluşan Hazcılık –Zevk Alma faktörünün toplam açıklanan varyansının %58.261 olduğu görülmektedir. Hazcılık-Zevk Alma faktöründe yer alan değişkenlerden herbirinin faktör yüklerinin 0.70'in üzerinde olmasından dolayı kümülatif varyansın düşük olmasına rağmen, düşük değerli değişkenlerin çıkarılıp yeniden bir faktör analizinin yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Özyönelim olarak ortaya çıkan yedinci faktörü oluşturan değişkenlere ilişkin elde edilen öz değerler ve toplam açıklanan varyanslar Ek-3 Tablo 166'dan izlenebilir. Toplam 5 değişkenden oluşan özyönelim faktörünün toplam açıklanan varyansının %63.017 olduğu görülmektedir. Faktör yükleri bakımından 0.70 değerinin altında kalan v41 (kendi amaçlarını seçebilmek), ve v31 (bağımsız olmak) değişkenlerinin faktör dışına çıkarılarak yeniden yapılan faktör analizi sonuçları Ek-3 Tablo 167'den izlenebilir. Tablodan görüleceği üzere açıklanan toplam varyans %63.017'den %89.207' e yükselmiştir.

Güvenlik olarak ortaya çıkan sekizinci faktörü oluşturan değişkenlere ilişkin elde edilen öz değerler ve toplam açıklanan varyanslar Ek-3 Tablo 168'den izlenebilir. Toplam 4 değişkenden oluşan güvenlik faktörünün toplam açıklanan varyansının %62.902 olduğu görülmektedir. Faktör yükleri bakımından 0.70 değerinin altında kalan v8 (toplumsal düzenin sürmesini istemek), ve v17 (barış içinde bir dünya istemek) değişkenlerinin faktör dışına çıkarılarak yeniden yapılan faktör analizi sonuçları Ek-3 Tablo 169'dan izlenebilir. Tablodan görüleceği üzere açıklanan toplam varyans %62.902'den %93.875' e yükselmiştir.

Uyarılım olarak ortaya çıkan dokuzuncu ve son faktörü oluşturan değişkenlere ilişkin elde edilen öz değerler ve toplam açıklanan varyanslar Ek-3 Tablo 170'den izlenebilir. Toplam 3 değişkenden oluşan uyarılım faktörünün toplam açıklanan varyansının %82.969 olduğu görülmektedir. Uyarılım faktöründe yer alan değişkenlerden herbirinin faktör yüklerinin 0.70'ın üzerinde olmasından dolayı burada düşük değerli değişkenlerin çıkarılıp yeniden bir faktör analizinin yapılmasına gerek duyulmamıştır.

### **5-Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmesi İle İlgili Değerlere İlişkin Ölçeğin Güvenilirliği**

Araştırmamızın bu bölümünde faktör analizinde kullanılan değerler ölçeğinin araştırma verilerine göre güvenilirliğinin ölçülmesinde Cronbach Alpha yöntemi kullanılmıştır. Cronbach Alpha bilindiği gibi ölçek kullanımının güvenilirliğini test etmede çok sık kullanılan bir yöntemdir. Bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için genel kabul görmüş sınır değerleri 0.60 ile 0.70 arasında değişmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998:118). Alpha katsayısı temel olarak araştırmanın içsel geçerliliğini göstermektedir. Analiz sonuçlarına ilişkin özet tablodan (Tablo 171) görüleceği üzere elde edilen araştırmada kullanılan ölçeğin önemli ölçüde güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 171- Değerler Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.918	.929	46

Araştırmamızda kullanılan 46 değere ilişkin ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.918 olarak elde edilmesine rağmen alfa katsayısını oluşturan değişkenlerin bu katsayıya ne derece ve ne yönde etkide buldukları ise Tablo 172'den izlenebilir.

**Tablo 172- Araştırmada Kullanılan Değerler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi**

Değişken Atıldığında Ölçeğin Ortalaması	Değişken Atıldığında Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken – Ölçek Korelasyonu	Çoklu Korelasyonlar Karesi	Değişken Atıldığında Cronbach's Alpha

v27	194.44	1141.102	.537	.757	.916
v3	196.04	1135.810	.605	.885	.916
v34	194.79	1124.565	.514	.732	.916
v12	195.81	1119.354	.517	.710	.916
v43	194.73	1138.899	.480	.655	.916
v39	195.16	1137.584	.433	.920	.917
v48	195.07	1133.194	.663	.961	.915
v55	194.30	1144.799	.423	.456	.917
v1	195.19	1134.793	.482	.938	.916
v35	196.27	1132.252	.480	.887	.916
v24	196.13	1133.401	.382	.809	.917
v38	195.67	1143.466	.344	.771	.918
v29	195.54	1124.115	.488	.821	.916
v40	196.18	1130.215	.497	.880	.916
v20	194.11	1132.908	.659	.931	.915
v11	194.74	1146.558	.296	.868	.918
v47	195.80	1111.116	.544	.887	.915
v32	194.30	1149.769	.394	.521	.917
v2	195.57	1136.150	.371	.460	.917
v28	194.39	1137.488	.479	.628	.916
v45	195.00	1144.341	.354	.605	.917
v33	194.67	1122.223	.613	.722	.915
v54	195.28	1136.087	.392	.648	.917
v19	195.18	1119.980	.497	.691	.916
v15	194.98	1130.510	.534	.677	.916
v49	194.84	1131.331	.699	.951	.915
v6	197.21	1117.329	.438	.988	.917
v10	196.00	1123.186	.355	.952	.918
v51	196.45	1110.314	.443	.967	.917
v44	195.75	1151.916	.204	.987	.919
v21	195.76	1153.342	.193	.987	.920
v22	196.08	1143.914	.505	.817	.917
v13	194.87	1131.375	.423	.817	.917
v18	195.87	1110.793	.579	.559	.915
v17	195.05	1127.183	.462	.448	.916
v53	197.33	1130.885	.522	.956	.916
v5	195.74	1123.492	.443	.934	.917
v31	194.51	1155.344	.292	.321	.918
v41	194.45	1139.924	.495	.584	.916
v14	196.98	1138.341	.516	.780	.916
v4	196.93	1125.940	.381	.896	.918
v50	197.81	1116.823	.365	.817	.918
v57	197.60	1130.622	.328	.771	.918
v25	196.31	1144.001	.282	.941	.918
v37	195.59	1148.319	.270	.655	.918
v9	197.50	1138.823	.469	.966	.917

Bu tablodan elde edilen sonuçlara bakılarak ulaşılabilecek sonuç, değişkenlerden herhangi birinin ölçek dışına çıkarılması durumunda ölçeğin güvenilirliğinde 0.01 den daha az etkisi olacaktır. Örnek olarak, v21 değişkeni ölçekten atılırsa ölçeğin güvenilirliği 0.918'den 0.920'ye çıkacaktır. Görüldüğü gibi sözkonusu fark çok düşük bir rakamdır. Başka bir örnek olarak da, v18 değişkeni ölçek dışına çıkarılırsa araştırmanın güvenilirliği 0.918'den 0.915'e düşmektedir bu fark da hiç bir önem taşımayan bir farktır.

Yine örnek teşkil etmesi açısından Güç-Rekabet-Başarı'dan oluşan birinci faktöre ilişkin güvenilirlik analizlerine ilişkin tablolar aşağıda verilmiştir, geriye kalan diğer herbir faktör için ise sadece yorumlar açıklanmış, ilgili istatistik değerler ise Ek 3'te sunulmuştur.

**Faktör 1:** Güç-Rekabet-Başarı ölçeği 8 değişkenden oluşmaktadır, bu ölçeğin alfa değeri 0.893 olarak belirlenmiştir. Sözkonusu rakam Güç-Rekabet-Başarı ölçeğinin güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

**Tablo 173- Güç-Rekabet-Başarı Faktörünün Güvenilirlik Analizine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma	N
v27	5.51	1.098	420
v3	3.91	1.106	420
v34	5.17	1.597	420
v12	4.15	1.728	420
v43	5.22	1.284	420
v39	4.80	1.454	420
v48	4.89	1.070	420
v55	5.65	1.249	420

**Tablo 174- Güç-Rekabet-Başarı Faktörünün Güvenilirlik Analizi**

	Değişken Atıldığında Ölçeğin Ortalaması	Değişken Atıldığında Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken – Ölçek Korelasyonu	Çoklu Korelasyonlar Karesi	Değişken Atıldığında Cronbach's Alpha
v27	33.79	52.051	.800	.671	.870
v3	35.39	50.935	.872	.869	.864
v34	34.13	48.278	.681	.646	.880
v12	35.15	48.628	.594	.630	.892
v43	34.08	52.932	.608	.584	.885
v39	34.50	51.391	.596	.608	.887

v48	34.41	50.258	.958	.954	.858
v55	33.65	55.569	.473	.273	.896

**Faktör 2:** Evrenselcilik ölçeği 5 değişkenden oluşmaktadır, bu ölçeğin alfa değeri 0.914 olarak belirlenmiştir. Sözkonusu rakam evrenselcilik ölçeğinin güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Tablo 176'dan izleneceği gibi evrensellik ölçeğinden v1 ve v35 değişkenleri atıldığında ölçeğin güvenilirliği olumsuz yönde etkilenmektedir. Diğer değişkenlerin atılması olumlu veya olumsuz yönde ölçeğin güvenilirliğine etki etmemektedir.

**Faktör 3:** İyilikseverlik ölçeği 7 değişkenden oluşmaktadır, ölçeğin alfa değeri ise 0.837 olarak belirlenmiştir. Bu rakam iyilikseverlik ölçeğinin güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Tablo 178'den izlenebileceği gibi iyilikseverlikle ilgili herhangi bir değişkenin modelin dışına çıkarılması durumunda güvenilirlik az da olsa azalmaktadır. Özellikle v49 değişkeninin (yardımsever olmak) çıkarılması ölçeğin güvenilirliğini azaltacak en önemli faktördür.

**Faktör 4:** Uyumluluk ölçeği 6 değişkenden oluşmaktadır, ölçeğin alfa değeri ise 0.862 olarak belirlenmiştir. Bu rakam uyumluluk ölçeğinin güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Uyumluluk ölçeğinde de herhangi bir değişkenin modele dahil edilmesi veya çıkarılması zaten yüksek olan güvenilirlik derecesini etkilememektedir.

**Faktör 5:** Muhafazakarlık ölçeği 5 değişkenden oluşmaktadır, ölçeğin alfa değeri 0.909 olarak belirlenmiştir. Bu rakam muhafazakarlık ölçeğinin güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Bu faktörün ölçeği de kendi içinde diğerleri gibi herhangi bir değişkenin ilave edilmesi veya saf dışı bırakılması durumunda güvenilirlik açısından önemli bir değişikliğe yol açmamaktadır.

**Faktör 6:** Hazcılık-Zevk Alma ölçeği 4 değişkenden oluşmaktadır, ölçeğin alfa değeri 0.803 olarak belirlenmiştir. Bu rakam Hazcılık-Zevke Düşkünlük ölçeğinin güvenilir olduğunun bir göstergesidir. v25 değişkeninin çıkarılması durumunda değişkenin güvenilirliği 0.803'ten 0.907'ye yükselmektedir. Diğer değişkenlerin elenmesi durumunda ise güvenilirlik olumsuz yönde etkilenmemektedir.

**Faktör 7:** Özyönelim ölçeği 5 değişkenden oluşmaktadır, ölçeğin alfa değeri 0.836 olarak belirlenmiştir. Bu rakam özyönelim ölçeğinin güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Özyönelim faktörünün güvenilirliği de değişkenlerin bireysel olarak güvenilirliği etkilemediğini göstermektedir.

**Faktör 8:** Güvenlik ölçeği 4 değişkenden oluşmaktadır, ölçeğin alfa değeri 0.763 olarak belirlenmiştir. Bu rakam güç rekabet ölçeğinin güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Değişkenlerden v22 veya v13'ün çıkarılması durumunda faktör ölçeğinin güvenilirliği genel kabul görmüş 0.70 sınırının altına düşmektedir. v8 veya v17 değişkeninin elimine edilmesi durumunda ölçeğin güvenilirliği 0.01 ile 0.02 düzeyinde artış göstermektedir. Sözkonusu artış görüleceği gibi önemsenecek bir artış değildir.

**Faktör 9:** Uyarılım ölçeği 3 değişkenden oluşmaktadır, ölçeğin alfa değeri 0.655 olarak belirlenmiştir. Bu rakam kabul edilen güvenilirlik derecesinin az da olsa altındadır. Daha önce belirtildiği gibi kabul alanı içinde kalan değerler 0.60 ile 0.70 arasındadır. v8 değişkeni modelin dışına atıldığında güvenilirliğin önemli ölçüde yükseldiği ve 0.873 düzeyine çıktığı görülmektedir. Ancak yukarıda belirttiğimiz gibi v8 değeri ölçeğe dahil edildiği durumda bile 0.655 lik güvenilirlik değeri 0.70'in altında olmakla birlikte genel kabul alanı içindedir.

### **6-Araştırmanın Değişkenleri İle İlgili Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Yönetici değerleri ile ilgili olarak ilk aşamada verileri düzenleyici tekniklerden biri olan faktör analizi kullanılarak 46 olarak belirlenen değişken sayısı 9 temel faktör altında toplanmıştır. Bu aşamada ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak öngörülen faktör yapısının istatistiksel olarak ne ölçüde desteklendiği test edilmektedir. Bilindiği gibi temel bileşenler faktör analizi çok sayıda değişkeni değişken gruplarına ayırmaya çalışan bir istatistik tekniktir. Bu yöntemde değişkenler arasındaki ilişkiye dayalı olarak bir değişken herhangi bir faktörle ilişkili olabilir ve sözkonusu bu faktörden yük alır. Temel bileşenlerle ilgili açıklayıcı faktör analizinde araştırmacının faktörlerle ilgili bir beklentisi sözkonusu değildir. Doğrulayıcı faktör analizinde (confirmatory factor analysis) ise belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklinde bir ön beklentinin test edilmesi sözkonusudur (Okumuş, 2003). Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacının beklentileri belirli bir model doğrultusunda seçilir ve değişkenlerin istenilen faktörlerde ne oranda yer aldıkları test edilir. Açıklayıcı faktör analizinde kaç adet faktörün yer alacağı test sonrasında araştırmacıya göre şekil alırken, doğrulayıcı faktör analizinde kaç adet faktörün yer alacağı önceden bilinir ve test edilir (Jones, Mothersbaugh ve Sharon, 2002).



Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizinin yapılması için yapısal uyum modeli (SEM-Structural Equation Model) girdi olarak alınmış ve SPSS yazılım paket programının bir parçası olan AMOS 5 kullanılmıştır (Arbuckle, 1997).

Doğrulayıcı faktör analizi üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama hipotetik faktör yapısının belirlenmesidir. İkinci aşamada ise bu yapının doğru olduğu varsayımına göre beklenen kovaryans veya korelasyon matrisi oluşturulur. Üçüncü aşamada ise verilerden elde edilen ya da gözlemlenen korelasyon veya kovaryans matrisi ile beklenen matris ki-kare istatistiği ile karşılaştırılır (Wasti, 2001).

Oluşturulan modelin uygun olup olmadığını test etmek için her ne kadar ki-kare testi kullanılsa da, ki-kare istatistiği örneklem sayısı arttıkça istatistiksel olarak anlamlı çıkma şansı arttığı için modelin uyumunun testi için diğer bazı analizlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu analizler uyum iyiliği indeksi (Goodness of fit index; GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (Adjusted goodness of fit index; AGFI), normlanmamış uyum indeksi (non-normed fit index; NNFI), Tucker Lewis indeksi (Tucker Lewis index; TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (The comparative fit index; CFI) ve kök ortalama kare yaklaşım hatasıdır (Root mean squared error of approximation; RMSEA) (Schumacker and Lomax, 1996).

**Ki-Kare ( $\chi^2$ ):** Ki-kare testi gözlemlenen korelasyon veya kovaryans matrisi (original, S) ile oluşturulan modelden beklenen korelasyon veya kovaryans matrisi (reproduced,  $\Sigma$ ) arasındaki farka göre belirlenmektedir. İki modelin ki-kare değerlerinin farkı ki-kare istatistiği ve iki modelin serbestlik derecelerinin farkı da serbestlik derecesi olarak belirlendikten sonra ki-kare dağılımı kullanılarak iki model arasındaki uyum farkının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı test edilir. İstatistiki olarak anlamlı bir  $\chi^2$  değeri iki matrisin örnekleme hatası nedeniyle birbirinden farklı olduğunun bir göstergesidir. İstatistiki olarak anlamlı olmayan bir  $\chi^2$  değeri ise iki matrisin birbirinden farklı olmadığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, istatistiki olarak anlamlı olmayan bir  $\chi^2$  değerinin elde edilmesi arzu edilmektedir.  $\chi^2$  değerini test etmek için kullanılan ana ve alternatif hipotezler aşağıda görüldüğü gibi oluşturulmaktadır.

$$H_0: \Sigma = \Sigma(\theta)$$

$$H_1: \Sigma \neq \Sigma(\theta)$$

Bu hipotezde,  $\Sigma$  yığın kovaryans matrisini,  $\Sigma(\theta)$  ise gözlemlenen kovaryans matrisini temsil etmektedir.

Model ile ilgili olarak  $\chi^2/df$  oranının beşten küçük olması arzu edilen bir durumdur. Özellikle bizim araştırmamızda olduğu gibi örnek sayısının büyük olduğu durumlarda “df” serbestlik derecesinin önemi de artmaktadır. Serbestlik derecesinin büyük olduğu durumlarda  $\chi^2/df$  oranı küçüldüğünden anlamlı sonuçlara ulaşma ihtimali de artmaktadır. Yukarıda bahsedildiği gibi bu oran beş veya beşin altında bir değere sahip olduğunda model ile veri arasındaki uyumun varlığından sözedilebilir (Maxwell, 2002).

**GFI and AGFI İndeksleri:** Uyum iyiliği indeksi (GFI) gözlemlenen matris ile beklenen matris arasındaki farkların karelerinin toplamının gözlemlenen varyansa oranını vermektedir. GFI değeri bir benzetme yapılacak olursa regresyon analizindeki  $R^2$  değerine eşdeğerdir. Genel olarak 0 ile 1 arasında değişen bir değer almaktadır. Eğer  $S = \Sigma$  (yani, RES = 0) ise GFI değeri 1 olmaktadır. Bu durum iki matrisin istatistiksel olarak mükemmel bir uyum içinde olduğunu göstermektedir. GFI değerinin 0 olması ise çok kötü bir uyumun işareti olmaktadır. Arzu edilen durum GFI değerinin olabildiğince 1 değerine yakın olmasıdır.

AGFI değeri ise regresyon analizindeki düzeltilmiş  $R^2$  değerine benzemektedir. Aynı şekilde AGFI değerinin de 1'e yakın bir değer olması arzu edilen bir durumdur ve modelin iyi olduğunun bir kanıtıdır (Hair ve diğ., 1995).

**Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA):** RMSEA değeri ise uyumun ne kadar kötü olduğunu göstermektedir. Bu nedenle RMSEA değerinin sıfır olması modelin mükemmel olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Genel olarak uygulamada bu değer iyi bir model için 0.05 civarında olmaktadır.

Yukarıda bahsedilmiş olduğu gibi modelin iyi olup olmadığını anlamak için iki analize daha gerek duyulmaktadır. Bu analizler ise Tucker Lewis endeksi (TLI) ve karşılaştırmalı

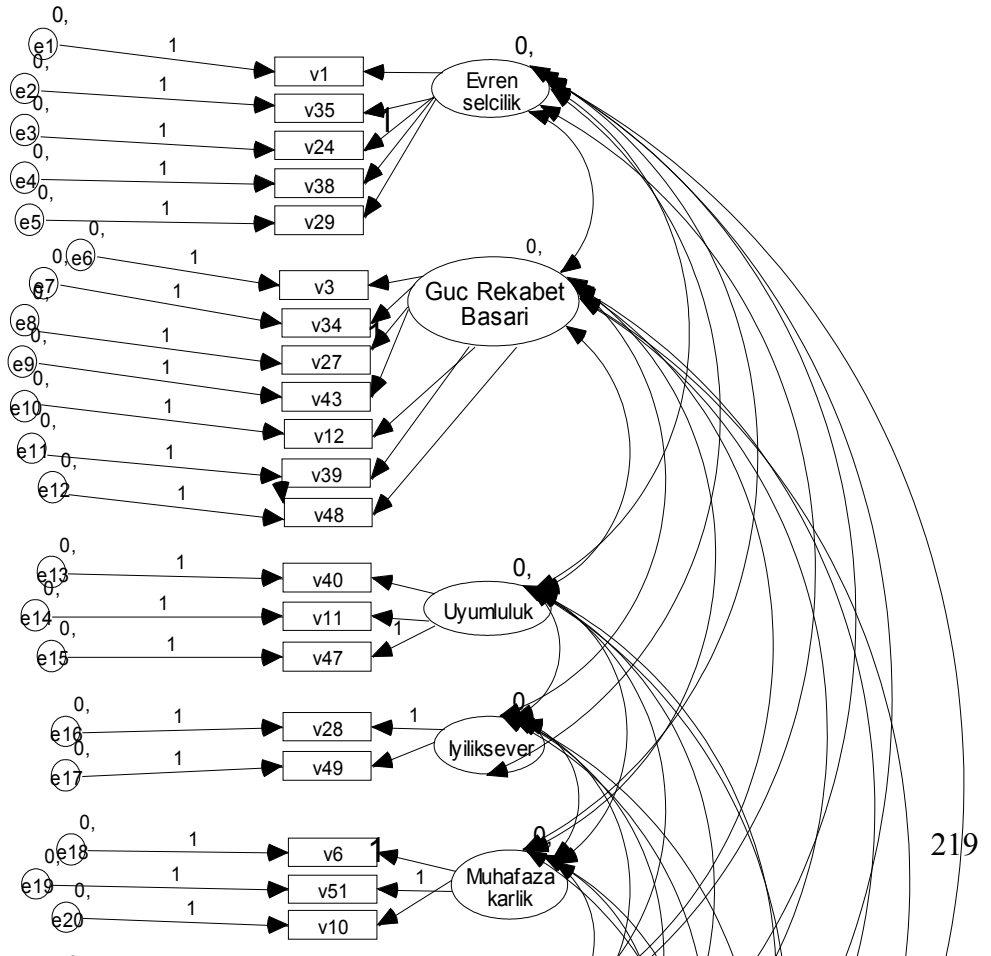
uyum endeksidir (CFI). TLI in dışı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Genellikle TLI endeksi için tavsiye edilen değer 0.90 veya daha üstüdür. CFI endeksi de 0 ile 1 arasında bir değer almakta olup genellikle tavsiye edilen değer 1'e yakın olmasıdır.

Bu bölümdeki şekillerde görülen dikdörtgenler gösterge değişkenlerini, elips gizli (latent) değişken adı verilen model içindeki faktörü, gizli değişken (latent variable) faktöründen gösterge değişkenlere giden tek yönlü oklar, bu değişkenleri gizli (latent) yapılarla ilişkileri simgelemektedir. Regresyon analizlerinin sonuçları ilgili tablolarda verilmektedir. Her bir değişkene ilişkin hata oranı ise değişkene dışarıdan uzanan tek yönlü oklardır. Bu hata oranları ise yuvarlaklar içinde bulunan "e" harfleri ile simgelenmiştir. Hataların anlamı gösterge değişkenlerindeki modelin içsel geçerliğinden kaynaklanan hatalardır. Araştırmada kullanılan doğrulayıcı faktör analizi modelleri gösterge değişkenlerle gizli değişken arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla oluşturulmuştur. Standardize edilmemiş regresyon katsayıları hesaplanırken sözkonusu gizli değişkene ilişkindirilen gösterge değişkenlerinden bir tanesi programın çalışmasını sağlamak amacıyla 1 değeri alır. Örneğin Güç-Rekabet-Başarı faktörü için v27 gösterge değişkenine 1 değeri verilmiştir. Bu değer göz önüne alınarak diğer gösterge değişkenlerine ait regresyon katsayıları hesaplanır, sözkonusu sayılar 1 kriterine göre standart hale getirilir. Bu bölümde yer alan modellerde bazı e değişkenleri arasında çift yönlü oklar görülecektir, bu oklar hata değişkenleri arasında yapısal korelasyonları yüksek olan hataların modelin güçlülüğüne etkisinin azaltılması ve anlamlı sonuçlar veren modellerin geliştirilmesi amacıyla model içinde yer almaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayıları ile ilgili tablolarda p değerleri için \*\*\* simgesi değişkenin anlamlı olduğunu göstermektedir. Yukarıda belirtildiği gibi doğrulayıcı faktör analizinde model ile veri arasındaki uyumdan bahsedebilmek için  $\chi^2/df$  oranının beş veya altında olması gerekmektedir, modelimizde beşin altında anlamlı bir sonuca ulaşmak için bazı ilave değişkenlerin model dışına alınması gerekmiştir. Öncelikli olarak faktör analizinde yukarıda detaylı olarak açıklaması yapılan faktör yükleri itibarı ile 0.70'in altında kalanlar modelin dışına çıkarılmıştır, daha sonra kovaryans indeksleri yüksek olan bazı değişkenler de aynı amaçla devre dışında bırakılmışlardır. Sonuç olarak toplam 32 değişken model kapsamında kalmıştır. Bu değişkenler aşağıdaki şekilde görülmektedir. Genel model ile ilgili olarak doğrulayıcı faktör analizine ilaveten her bir faktör içinde yapılan doğrulayıcı faktör

analizlerinden elde edilen sonuçlar da aşağıdaki bölümlerde gösterilmektedir. Bu sonuçların tümünde doğrulayıcı faktör analizi ile gerekli kriterlerin sağlandığı görölmektedir.

Şekil15

Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 191’de oluşturulan araştırma modeli kapsamında standardize edilmemiş regresyon katsayıları görülmektedir.

**Tablo 191- Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları**

			Hesaplanan Tahmini Değer	Standart Hata	t-kritik değeri	Anlamlılık
v39	<---	Güç-Rekabet-Başarı	1.055	.085	12.358	***
v43	<---	Güç-Rekabet-Başarı	1.000			
v34	<---	Güç-Rekabet-Başarı	1.349	.090	14.988	***
v3	<---	Güç-Rekabet-Başarı	1.150	.064	18.071	***
v47	<---	Uyumluluk	1.000			
v11	<---	Uyumluluk	.880	.058	15.300	***
v40	<---	Uyumluluk	1.395	.099	14.101	***
v49	<---	İyiliksever	1.270	.122	10.414	***
v28	<---	İyiliksever	1.000			
v51	<---	Muhafazakarlık	1.000			
v10	<---	Muhafazakarlık	.886	.029	30.973	***
v6	<---	Muhafazakarlık	.953	.014	69.792	***
v8	<---	Güvenlik	1.000			
v13	<---	Güvenlik	2.469	.215	11.480	***
v22	<---	Güvenlik	4.430	.909	4.874	***
v14	<---	Özyönelim	1.000			
v5	<---	Özyönelim	1.731	.069	25.253	***
v53	<---	Özyönelim	1.460	.051	28.658	***
v57	<---	Hazcılık	1.000			
v50	<---	Hazcılık	1.188	.055	21.518	***
v4	<---	Hazcılık	1.239	.047	26.251	***
v35	<---	Evrenselcilik	1.134	.053	21.545	***
v24	<---	Evrenselcilik	1.185	.065	18.145	***
v29	<---	Evrenselcilik	1.093	.063	17.443	***
v27	<---	Güç-Rekabet-Başarı	.992	.063	15.873	***
v12	<---	Güç-Rekabet-Başarı	1.419	.097	14.635	***
v48	<---	Güç-Rekabet-	1.168	.062	18.707	***

			Hesaplanan Tahmini Değer	Standart Hata	t-kritik değeri	Anlamlılık
		Başarı				
v31	<---	Özyönelim	.428	.059	7.298	***
v25	<---	Uyarılım	2.065	.154	13.402	***
v37	<---	Uyarılım	1.000			
v38	<---	Evrenselcilik	1.000			
v1	<---	Evrenselcilik	1.161	.049	23.717	***

Tablodan izlenebileceği gibi elde edilen tahmini değerlerin hepsi anlamlıdır, tablonun son kolonunda yer alan \*\*\* işaretleri 0.000 derecesinde anlamlılığı göstermektedir. Başka bir deyimle her bir faktörü temsil eden değişkenler doğrulayıcı faktör analizinde de anlamlı çıkmıştır ve herhangi bir hataya yol açmadan modelimize dahil edilen 32 değişken 9 faktöre indirgenebilir.

**Tablo 192- Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları**

	Hesaplanan Tahmini Değer
v39 <---	Güç Rekabet_Başarı .642
v43 <---	Güç Rekabet_Başarı .689
v34 <---	Güç Rekabet_Başarı .746
v3 <---	Güç Rekabet_Başarı .917
v47 <---	Uyumluluk .671
v11 <---	Uyumluluk .671
v40 <---	Uyumluluk 1.170
v49 <---	İyiliksever 1.041
v28 <---	İyiliksever .661
v51 <---	Muhafazakarlık .956
v10 <---	Muhafazakarlık .941
v6 <---	Muhafazakarlık 1.023
v8 <---	Güvenlik .394
v13 <---	Güvenlik .560
v22 <---	Güvenlik 1.559
v14 <---	Özyönelim .812
v5 <---	Özyönelim .921
v53 <---	Özyönelim 1.027
v57 <---	Hazcılık .806
v50 <---	Hazcılık .836
v4 <---	Hazcılık 1.040

	Hesaplanan Tahmini Değer
v35 <--- Evrenselcilik	.919
v24 <--- Evrenselcilik	.801
v29 <--- Evrenselcilik	.776
v27 <--- Güç Rekabet_Başarı	.799
v12 <--- Güç Rekabet_Başarı	.726
v48 <--- Güç Rekabet_Başarı	.961
v31 <--- Özyönelim	.333
v25 <--- Uyarılım	1.185
v37 <--- Uyarılım	.624
v38 <--- Evrenselcilik	.768
v1 <--- Evrenselcilik	.995

Tablodan izlenebileceği gibi v8→ Güvenlik ve v31→ Özyönelim dışındaki değerler 0.560 ile 1.185 değerleri arasında değişmektedir.

**Tablo 193- Veri Model Arasındaki Uyuma İlişkin Değerleme Tablosu**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Araştırma Modeli	131	2018.283	429	.000	4.705
İdeal Model	560	.000	0		
Bağımsız Model	64	14141.670	496	.000	28.511
	RMR	GFI		AGFI	PGFI
Araştırma Modeli	.027	.986		.956	.301
İdeal Model	.000	1.000			
Bağımsız Model	.834	.303		.104	.236
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Araştırma Modeli	.857	.835	.884	.865	.884
İdeal Model	1.000		1.000		1.000
Bağımsız Model	.000	.000	.000	.000	.000
Model	RMSEA	HOELTER .05		HOELTER .01	
Araştırma Modeli	.094	100		104	
Bağımsız Model	.256	17		17	

Sözkonusu modelde  $\chi^2/df$  (CMIN/DF) oranının daha önce belirtildiği gibi 5 veya daha küçük olması gerekir, veri-model arasındaki uyuma ilişkin yapılan analizlerde bu oran 4.705 çıkmıştır ve bu değer kriterimizi tatmin eden bir değerdir. Yukarıdaki tabloda üç ayrı satır halinde araştırmadan elde edilen değerler, ideal değerler ve bağımsız model altında da



olabilecek en kötümser yaklaşımla ortaya çıkacak değerler verilmektedir. Sonuçların anlamlılığı bu değerlerin karşılaştırması ile açıklanabilir.

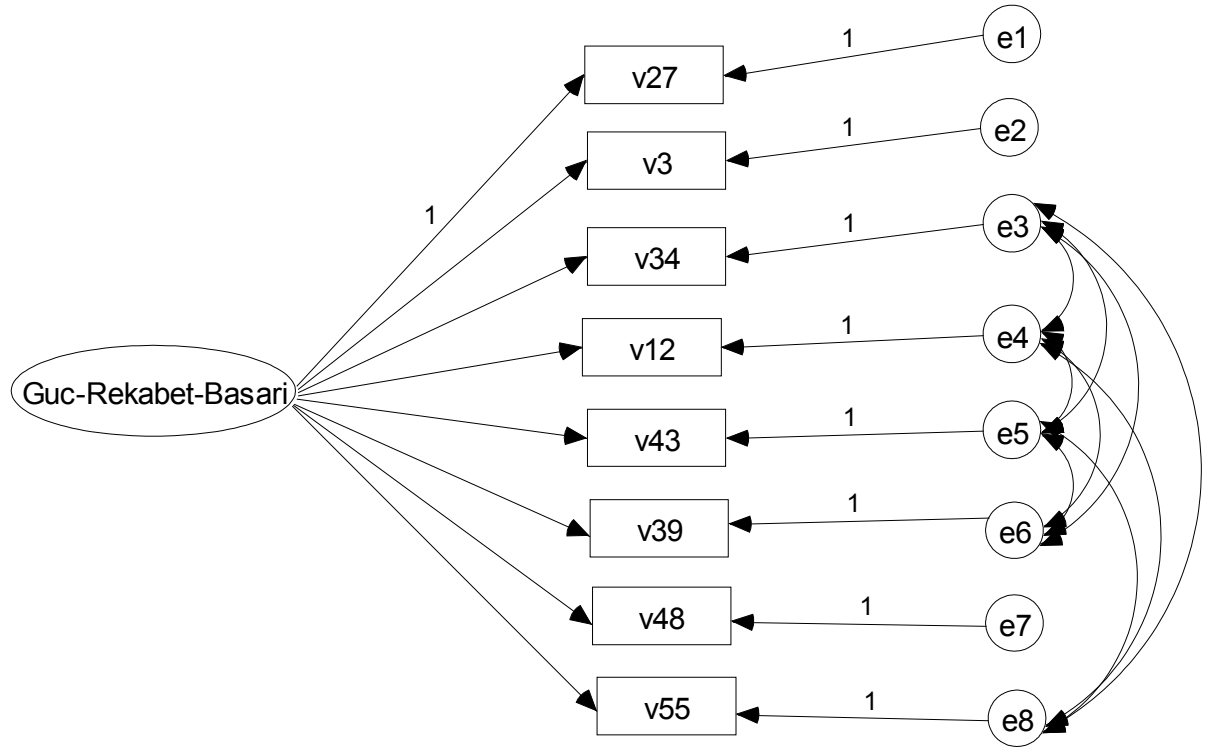
Örneğin GFI (Goodness of Fit Index) iyilik uyum indeksi için ideal değer 1 dir, araştırmamızda bu değer 0.986 çıkmıştır ve 1'e çok yakın bir değer olduğundan modelin mükemmel yakın olduğunun göstergesidir. NFI (Normed Fit Index) normlanmış uyum indeksi, RFI, (Relative Fit Index) göreceli uyum indeksi, TLI (Tucker-Lewis Index) Tucker-Lewis indeksi, CFI (Comparative Fit Index) karşılaştırmalı uyum indeksi değerlerinin tümü 0-1 arasında değişir ve 1'e yaklaşıldıkça anlamlılık artar. Bazı araştırmacıların kabul ettiği RMSEA değerleri 0.08-0.10 arasında değişmektedir, RMSEA değeri bu iki kritik değer arasında yer alıyorsa model ile veri arasındaki uyumdan bahsedilebilir (Erdem, Swait ve Louviere). Yukarıdaki tabloda bu değerlerin 1'e oldukça yakın olduğu gözlenmektedir. Bu durum da modelin uyumluluğunun bir göstergesidir. RMSEA (Root mean squared error of approximation; RMSEA) kök ortalama kare yaklaşım hatası da modelin uyumluluğu konusunda araştırmacılar tarafından sıkça uygulanan bir kriterdir. RMSEA değeri 0'a yaklaştıkça modelin mükemmelliği artar, araştırmamızda bu değer 0.094 olarak bulunmuştur. Görüldüğu gibi 0 değerine oldukça yaklaşık bir değerdir ve genel kabul görmüş kriter alanı içine düşmektedir. Hoelter 0.05 ve 0.01 indeksleri araştırmanın 0.95 ve 0.99 güven araliklarında test edilmesi durumlarında örnek büyüklüğünün ne kadar olması gerektiğini göstermektedir, buna göre modelimizin 0.95 güvenilirlikle test edilmesi için 100 ve 0.99 güvenilirlikle test edilmesi için de 104 örnekten oluşması gerekmektedir. Bilindiği gibi araştırmamız bu rakamların çok daha üstünde (420) örnek büyüklüğüne sahiptir ve bu konuda da modelin güvenilirliği açısından bir problem yoktur.

Sonuç olarak modelimizin bir bütün olarak yapısal eşitlik modeli (SEM) ile doğrulamayı faktör analizine tabi tutulduğunda güvenilir bir model olduğunu ifade edebiliriz. Bundan sonraki bölümde her bir faktör için kendi içinde doğrulamayı faktör analizlerinden elde edilen sonuçlar verilmiştir; özet olarak tüm faktörlere ilişkin doğrulamayı faktör analizleri faktörleri oluşturan değerkenlerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

## **7-Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendiren Değerlere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri**

Her bir faktör içindeki değişkenlerin modele uyumunu test eden bu bölümde de yukarıda genel olarak tüm modelin incelenmesinde kullanılan doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Bu bölümdeki modellerde yukarıdaki genel modelden farklı olarak modelin güvenilirliğini arttırmak için hatalar "e" arasında kovaryansları yüksek olanların tekrarını önlemek amacıyla çift taraflı oklarla birbirine bağlanmıştır. Böylelikle  $\chi^2/df$  oranının daha düşürülmesi başka bir ifadeyle her bir faktör içindeki değişkenlerin uyumunun daha da arttırılması hedeflenmiştir. Dikkat edilecek olursa bütün faktörler için  $\chi^2/df$  oranı 2'nin altındadır. Ayrıca GFI (Goodness of Fit Index) iyilik uyum indeksi için tüm faktörler için bulunan değerler 1 çok yakın olarak çıkmıştır. NFI (Normed Fit Index) normlanmış uyum indeksi, RFI, (Relative Fit Index) göreceli uyum indeksi, TLI (Tucker-Lewis Index) Tucker-Lewis indeksi, CFI (Comparative Fit Index) karşılaştırmalı uyum indekslerinde de değerlerinin tümü 1'e yakındır ve uyumluluğu göstermektedir. RMSEA değerlerinin de tümü 0'a yakın değerlerdir bu da ilaveten her bir faktör içindeki değişkenlerin verilerle uyumunu göstermektedir. Aşağıdaki bölümlerde sözkonusu değerlerin detaylı olarak izlenebileceği bilgisayar çıktıları ve özet modeller görülmektedir.

a) Güç-Rekabet-Başarı faktörü için doğrulayıcı faktör analizi (Şekil 16)



**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	25	23.072	11	.017	2.097
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	2770.676	28	.000	98.953

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.027	.986	.956	.301
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.834	.303	.104	.236

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.992	.979	.996	.989	.996
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

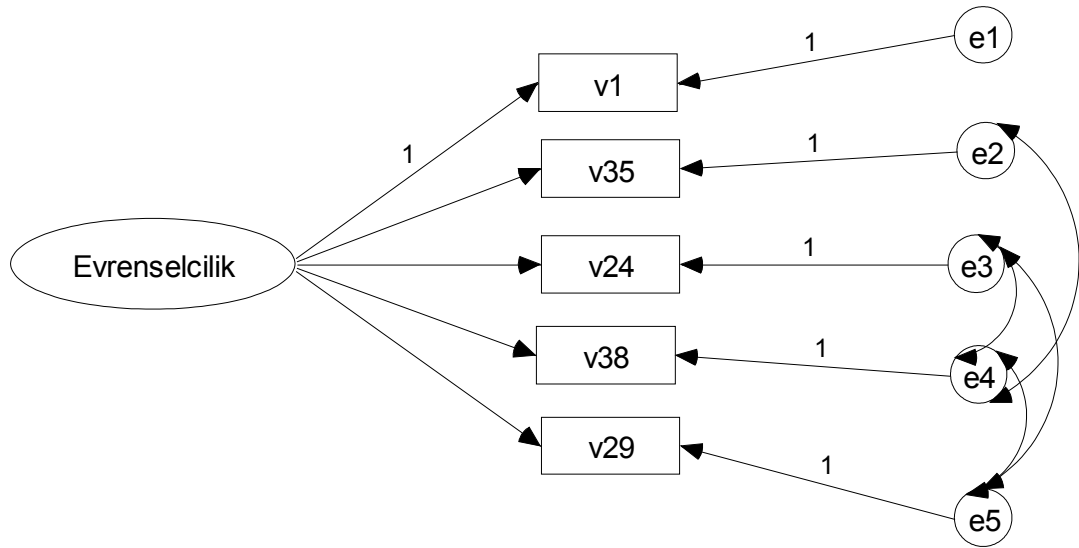
### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.051	.021	.081	.431
Independence model	.484	.468	.499	.000

### b) Evrenselcilik faktörü için doğrulayıcı faktör analizi (Şekil 17)

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.005	1.000	.994	.067
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	1.405	.329	-.006	.220



### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000	.998	1.000	1.003	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.111	.696
Independence model	.721	.695	.746	.000

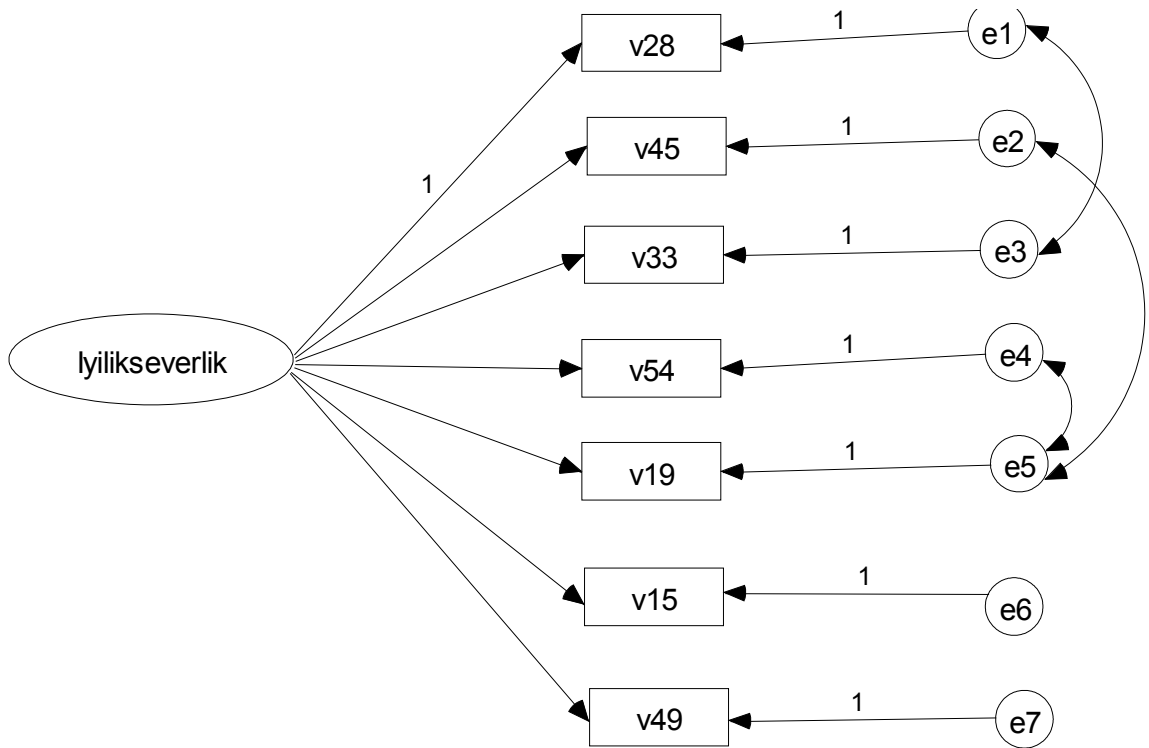
### c) İyilikseverlik faktörü için doğrulayıcı faktör analizi (Şekil 18)

### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	15.851	11	.147	1.441
Saturated model	28	.000	0		
Independence model	7	1778.385	21	.000	84.685

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.062	.989	.973	.389
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.790	.419	.225	.314



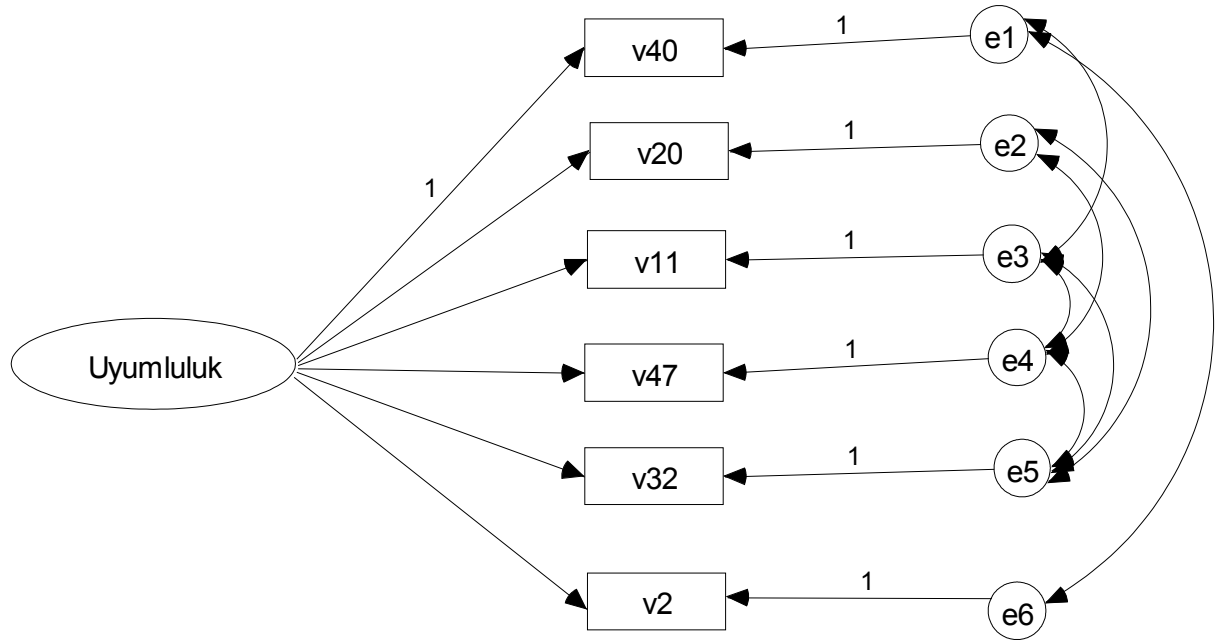
### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.991	.983	.997	.995	.997
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.032	.000	.065	.782
Independence model	.447	.429	.465	.000

d) Uyumluluk faktörü için doğrulayıcı faktör analizi (Şekil 19)



**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	19	2.698	2	.259	1.349
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	2024.495	15	.000	134.966

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.028	.998	.978	.095
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	1.092	.375	.124	.268

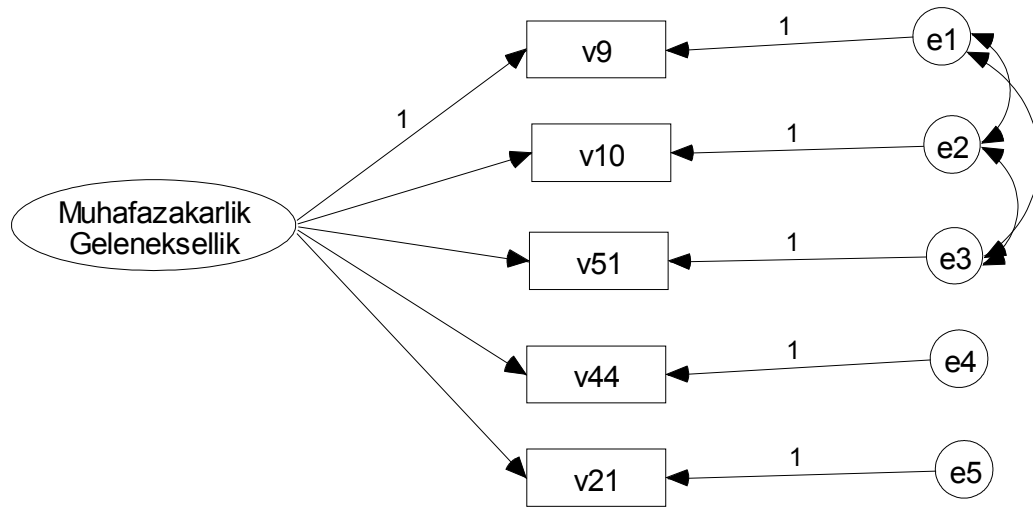
### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.999	.990	1.000	.997	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.029	.000	.106	.564
Independence model	.565	.545	.586	.000

### e) Muhafazakarlık faktörü için doğrulayıcı faktör analizi (Şekil 20)



### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	.857	2	.651	.429
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	2315.870	10	.000	231.587



## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.020	.999	.994	.133
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	1.813	.488	.233	.326

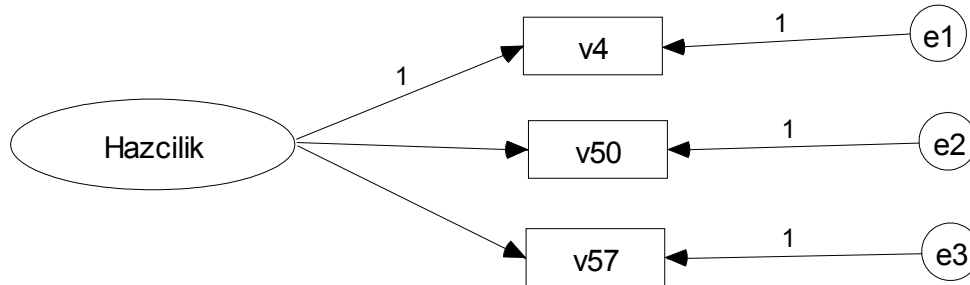
## Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000	.998	1.000	1.002	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.075	.850
Independence model	.742	.717	.767	.000

## f) Hazcılık-Zevk Alma faktörü için doğrulayıcı faktör analizi (Şekil 21)



## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	1113.067	3	.000	371.022

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	2.644	.449	-.102	.224

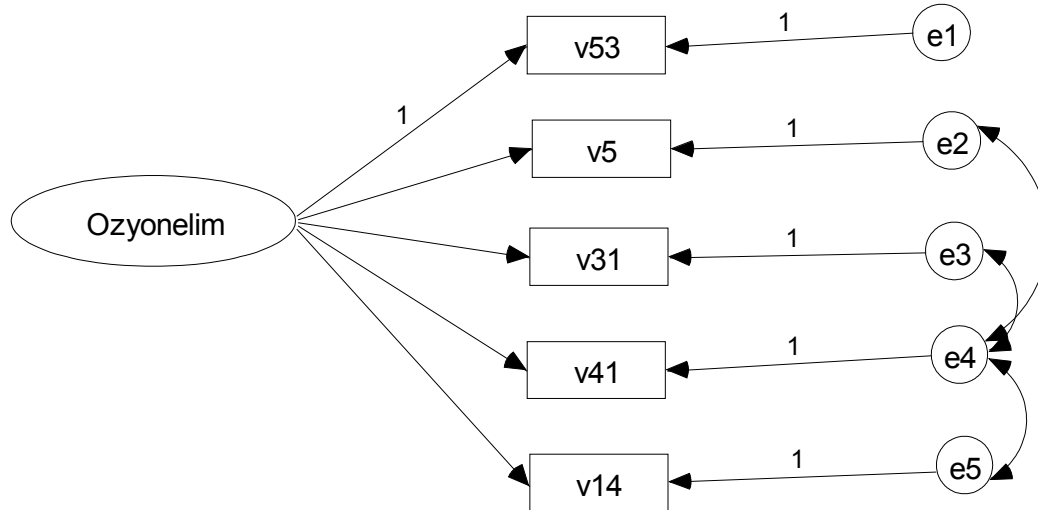
## Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.940	.894	.987	.000

## g) Özyönelim faktörü için doğrulayıcı faktör analizi (Şekil 22)



### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	.550	2	.760	.275
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	1759.374	10	.000	175.937

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.011	.999	.996	.133
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.966	.444	.167	.296

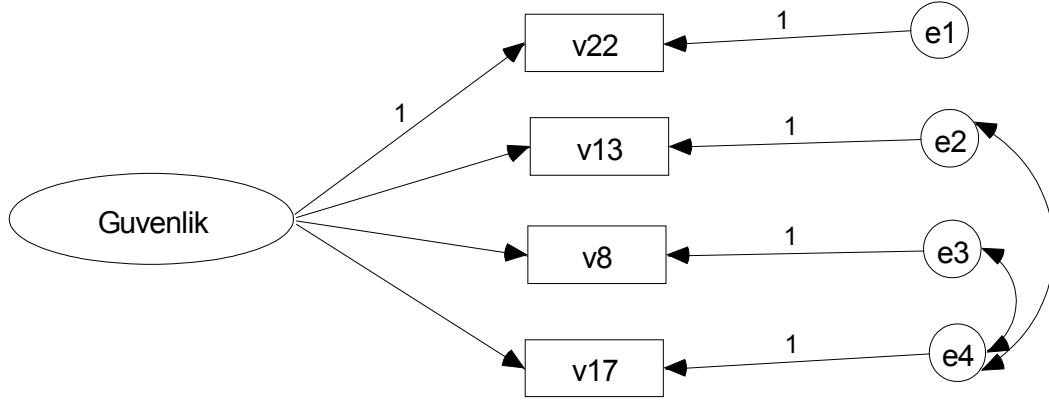
### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000	.998	1.001	1.004	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

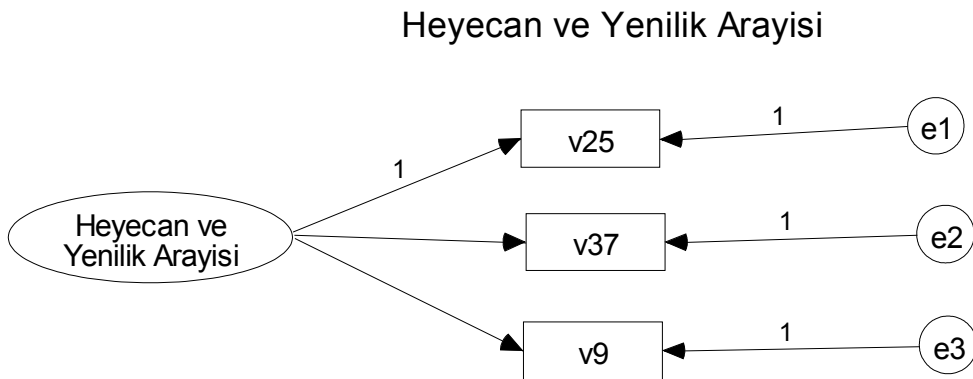
### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.065	.904
Independence model	.646	.621	.672	.000

**h) Güvenlik faktörü için doğrulayıcı faktör analizi (Şekil 23)**



**ı) Uyarılm (Heyecan ve Yenilik Arayışı) faktörü için doğrulayıcı faktör analizi (Şekil 24)**



## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	826.123	3	.000	275.374

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	1.387	.473	-.054	.236

## Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.809	.763	.856	.000

## 8-İki Ülke Arasında Faktör Ortalamalarının Karşılaştırılması

Araştırmamızın bu bölümünde yukarıda güvenilirliklerini test ettiğimiz faktörlerle ilgili olarak iki ülke arasında karşılaştırmalar yapılacaktır. Öncelikle her bir faktörü oluşturan değişkenler için ortalama değerler alınarak araştırmaya katılan bütün bireyler için her bir faktör itibarı ile ortalama faktör değerleri bulunmuştur. Daha sonra bulunan bu ortamlar t testi ile ülke bazında karşılaştırmaya tabi tutulmuştur. Analizler sonucu elde edilen sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde öncelikli olarak hayatı yönlendiren faktör ortalamaları ile ilgili her iki ülke yöneticileri için tanımlayıcı istatistik sonuçları bir tablo halinde görülmektedir. Bu tabloda (Tablo 194) yöneticilerin hayatını yönlendiren değerlerle ilgili her bir faktör için Türkiye ve ABD için ortalamaları standart sapmaları görülebilir. Örneğin

“Evrenselcilik” faktörü ile ilgili olarak aritmetik ortalamalar Amerika Birleşik Devletlerinde 4.0634 Türkiye’de 4.93191 olarak ortaya çıkmıştır. Standart sapmaları ise sırasıyla 1.45591 ve 1.26652 dir.

**Tablo 194- Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmeleri İle İlgili Faktörlere İlişkin İki Ülke Arası Karşılaştırmaların Ortalama ve Standart Sapmaları**

FAKTÖRLER	ÜLKE	TOPLAM	Ortalama	Standart Sapma
Evrenselcilik	ABD	205	4.0634	1.45591
	Türkiye	215	4.3191	1.26652
Guc-Rekabet Başarı	ABD	205	5.1902	.81768
	Türkiye	215	4.6483	1.11163
Uyumluluk	ABD	205	4.6593	1.31133
	Türkiye	215	5.0225	1.02177
İyilikseverlik	ABD	205	5.5059	.90477
	Türkiye	215	4.6193	.96515
Muhafazakarlık	ABD	205	3.7483	1.98036
	Türkiye	215	3.6781	1.64636
Güvenlik	ABD	205	4.9439	1.01334
	Türkiye	215	5.0791	1.11076
Özyönelim	ABD	205	4.2722	1.16158
	Türkiye	215	4.0353	1.02904
Hazcılık-Hayattan Zevk Alma	ABD	205	3.8195	1.57819
	Türkiye	215	1.2558	1.56254
Uyarılım	ABD	205	3.5935	1.47955
	Türkiye	215	3.3876	1.46068

Faktör ortalamaları tablosunun yorumlanması açısından bu tabloya ilave olarak ikili ortalamaların karşılaştırıldığı t testi sonuçları ayrı bir tabloda incelenmektedir. Aşağıdaki tabloda t testi sonuçları ile ilgili değerler detaylı görülmektedir. Tablonun birinci kolonu araştırmaya konu olan faktörler listesini ikinci kolonu t testi değerlerini, üçüncü kolon anlamlılık (significance) değerlerini ve dördüncü kolon ise iki ülkede sözkonusu değere ilişkin aritmetik ortalamaların farkını göstermektedir.

Anlamlılık derecesini gösteren kolonda 0.05 değerinin altındaki değerler %95 güven sınırında anlamlılık ifade etmektedir, başka bir deyişle 0.05 değerinin altındaki değerler iki ülke arasındaki farkı işaret ederler. Bu açıdan aşağıdaki tablo (Tablo 195) incelendiğinde ”Güç-Rekabet-Başarı”, ”Uyumluluk”, ”İyilikseverlik”, ”Özyönelim”, Hazcılık-Hayattan Zevk

Alma” faktörlerinin iki ülke yöneticileri açısından farklı önemlere sahip oldukları görülmektedir. Buna göre Amerikalı yöneticiler, ”Güç-Rekabet-Başarı”, ”İyilikseverlik”, ”Özyönelim”, ”Hazcılık-Hayattan Zevk Alma” faktörlerine Türk yöneticilere nisbetle daha fazla önem vermektedirler. ”Uyumluluk” faktöründe ise bunun tersi bir durum söz konusudur,

**Tablo 195- Yöneticilerin Hayatlarını Yönlendirmeleri İle İlgili Faktörleri İki Ülke Arasında Karşılaştıran t Testi Sonuçları**

FAKTÖRLER	T test değeri	Anlamlılık Derecesi	İki Ortalama Arasındaki Fark
Evrenselcilik	-1.923	.055	-.25566
Güç-Rekabet Başarı	5.670	.000	.54199
Uyumluluk	-3.174	.002	-.36313
İyilikseverlik	9.702	.000	.88665
Muhafazakarlık	.396	.693	.07015
Güvenlik	-1.301	.194	-.13517
Özyönelim	2.214	.027	.23685
Hazcılık-Hayattan Zevk Alma	16.726	.000	2.56370
Uyarılım	1.435	.152	.20590

bu faktöre Türk yöneticiler Amerikalı yöneticilere göre daha fazla önem vermektedirler. ”Evrenselcilik”, ”Muhafazakarlık”, ”Güvenlik” ve ”Uyarılım” faktörleri açısından iki ülke yöneticileri açısından anlamlı bir fark yoktur. Bu sonucun izahı, tüm dünyada bu faktörlerle ilgili olarak globalleşmenin de etkisiyle ortak bir değerler birimi oluşmasıdır. Örneğin günümüzde ”Güvenlik” gerek aile güvenliği, gerek sosyal güvenlik ve gerekse ülkenin güvenliği tüm ülkelerde ortak olarak önemi belirlenmiş bir değerdir.

### **9-Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kümeleme Analizi**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan yöneticilerin önem verdikleri yönetim değerlerine göre 9 kümeye yerleştirilmesine çalışılmıştır. Bu analizlerin yapılabilmesi için SPSS 13.0 ve AMOS 5 istatistik programlarına ilaveten Minitab 13.0 kullanılmıştır. Minitab programının SPSS’e göre kümeleme analizindeki farkı Kümeleme K Ortalamalar (Cluster K-Means) analizinde verileri küme sayısı verilmeden başlangıç yöntemi (Initial Partition Column) ile kümelere ayırabilmesidir. Bu yöntemde öncelikle her bir küme için verilerin arasından bu gruba en fazla uyum gösteren bireyler seçilir, daha sonra kümeleme analizi ile bu

model bireylere benzeme kriteri dikkate alınarak her bir birey bir gruba yerleştirilir. Bu analizlerin neticesinde araştırmamıza katılan yöneticilerin en çok önem verdikleri kümelere göre dağılımı aşağıdaki tabloda (Tablo 196) verilmiştir.

**Tablo 196- Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Önem Verdikleri Değerlere Göre Dağılımı**

Değerler	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evrenselcilik	52	12.4	12.4	12.4
Güç-Rekabet-Başarı	74	17.6	17.6	30.0
Uyumluluk	42	10.0	10.0	40.0
İyilikseverlik	43	10.2	10.2	50.2
Muhafazakarlık	66	15.7	15.7	66.0
Güvenlik	48	11.4	11.4	77.4
Özyönelim	26	6.2	6.2	83.6
Hazcılık-Zevk	43	10.2	10.2	93.8
Uyarılım	26	6.2	6.2	100.0
<b>Toplam</b>	<b>420</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Tablo 196'dan izlenebileceği gibi 52 yönetici (%12.4) evrenselciliği hayatı yönlendiren değerlerden en önemlisi olarak görmektedirler. 74 yönetici (% 17.6) için Güç-Rekabet-Başarı, 42 yönetici (%10.0) uyumluluk, 43 yönetici (%10.2) iyilikseverlik, 66 yönetici (%15.7) muhafazakarlık, 48 yönetici (%11.4) güvenlik, 26 yönetici (%6.2) özyönelim, 43 yönetici (%10.2) hazcılık-zevk ve 26 yönetici (%6.2) uyarılım en önemli değerler olarak kümelenmiştir.

Tablo 197'de her iki ülke yöneticilerinin önem verdikleri değerlerin ülkeler bazında dağılımı yer almaktadır. Tablodan da izlenebileceği gibi Güç-Rekabet-Başarı, İyilikseverlik, Özyönelim, Hazcılık-Zevk Alma kümelerinde Amerikalıların oranı Türklere göre daha fazladır. Buna karşılık Uyumluluk kümesinde Türklerin oranı Amerikalılara göre daha çoktur. Muhafazakarlık, Güvenlik, Uyarılım kümelerinde ise iki ülke oranları arasında fazlaca bir fark görülmemektedir.

Ülke ve önem verilen değerler arasında yapılan analizde  $X^2 = 41.89$  olarak bulunmuştur, bu durumda 0.00 anlamlılık derecesinde ülkeler ve en çok önem verilen değerler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuç daha önce yapılan faktörlerle ilgili t testi sonuçlarına benzerlik göstermektedir. Tablodan izlenebileceği gibi evrenselciliği hayatı



yönlendiren en önemli değer olarak gören 52 yöneticinin % 38.5'i Amerikalı, %61.5 si Türktür. Amerikalılar içinde evrenselciliği en önemli değer seçen yöneticilerin oranı %9.8 iken Türkler için bu oran %14.9'dur. Güç-Rekabet-Başarı kümesinde bulunan 74 yöneticinin %60.8'lik bölümü Amerikalı ve %39.2'lik bölümü Türktür. Amerikalı grubun içinde %22.0

**Tablo 197- Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Önem Verdikleri Değerlerin Ülkelere Göre Dağılımı**

		Ulke		Total
		ABD	Turkiye	
Evrenselcilik	Frekans	20	32	52
	Kume icinde %	38.5%	61.5%	100.0%
	Ulke icinde %	9.8%	14.9%	12.4%
	Toplam %	4.8%	7.6%	12.4%
Guc-Rekabet-Basari	Frekans	45	29	74
	Kume icinde %	60.8%	39.2%	100.0%
	Ulke icinde %	22.0%	13.5%	17.6%
	Toplam %	10.7%	6.9%	17.6%
Uyumluluk	Frekans	9	33	42
	Kume icinde %	21.4%	78.6%	100.0%
	Ulke icinde %	4.4%	15.3%	10.0%
	Toplam %	2.1%	7.9%	10.0%
Iyilikseverlik	Frekans	28	15	43
	Kume icinde %	65.1%	34.9%	100.0%
	Ulke icinde %	13.7%	7.0%	10.2%
	Toplam %	6.7%	3.6%	10.2%
Muhafazakarlik	Frekans	26	40	66
	Kume icinde %	39.4%	60.6%	100.0%
	Ulke icinde %	12.7%	18.6%	15.7%
	Toplam %	6.2%	9.5%	15.7%
Guvencilik	Frekans	20	28	48
	Kume icinde %	41.7%	58.3%	100.0%
	Ulke icinde %	9.8%	13.0%	11.4%
	Toplam %	4.8%	6.7%	11.4%
Oz Yonelim	Frekans	20	6	26
	Kume icinde %	76.9%	23.1%	100.0%
	Ulke icinde %	9.8%	2.8%	6.2%
	Toplam %	4.8%	1.4%	6.2%
Hazcilik-Zevk	Frekans	28	15	43
	Kume icinde %	65.1%	34.9%	100.0%
	Ulke icinde %	13.7%	7.0%	10.2%
	Toplam %	6.7%	3.6%	10.2%
Uyarilim	Frekans	9	17	26
	Kume icinde %	34.6%	65.4%	100.0%
	Ulke icinde %	4.4%	7.9%	6.2%
	Toplam %	2.1%	4.0%	6.2%
Total	Frekans	205	215	420
	Kume icinde %	48.8%	51.2%	100.0%
	Ulke icinde %	100.0%	100.0%	100.0%
	Toplam %	48.8%	51.2%	100.0%

bölüm Güç-Rekabet-Başarıyı en önemli faktör olarak görürken Türkler arasında %13.5'lik bölüm bu değeri en önemli olarak görmektedir. Uyumluluk değerini en çok önemli gören yöneticiler arasında %21.4'ü Amerikalı %78.6'lık bölümü Türktür. Amerikalıların içinde uyumluluğu en önemli hayatı yönlendiren değer olarak görenlerin oranı %4.4 iken bu oran Türkler için %15.3'e çıkmaktadır. İyilikseverlik kümesini oluşturan yöneticilerin %65.1'i Amerikalı ve %34.9'u Türktür. Amerikalılar arasında iyilikseverliği en fazla önemli olarak gören yöneticilerin oranı %13.7 ve Türk yöneticiler için bu oran %7'dir. Muhafazakarlık için ülke oranları Amerika %39.4 ve Türkiye %60.6'dır. Türk yöneticilerin arasında muhafazakarlık değerini en önemli görenlerin oranı %18.6 ve Amerikalılarda %12.7'dir. Güvenlik için bu oranlar %41.7 ve %58.3'tür. Ülke bazında Amerikalılar arasında güvenliği hayatı yönlendiren en önemli değer olarak görenlerin oranı %9.8 iken Türkler için %13.0 dir. Özyönelim için hayatımı yönlendiren en önemli değerdir diyenlerin grubuna girenler içinde %76.9 Amerikalı ve %23.1 Türklerden oluşmaktadır. Hazcılık ve Zevk Arayışını hayatı yönlendiren değerler için en önemli görenlerin oluşturduğu kümede %65.1 Amerikalı ve %34.9 Türkün yer aldığı görülmektedir. Amerikalıların tüm değerleri içinde Hazcılık ve zevk arayışını en önemli değer olarak görenlerin oranı %13.7 iken bu oranın Türkler için %7'ye düştüğü görülmüştür. Uyarılım içinde ise 34.6'lık bir bölümü Amerikalı ve %65.4'lük bölümü Türktür. Amerikalılar içinde bu oran %4.4 ve Türkler arasında %7.9'dur.

Araştırmada kümelerin belirlenmesinin ardından her bir küme için oranların karşılaştırılması testi yapılmış ve aşağıdaki tablodan (Tablo 198) izlenebileceği gibi Z ve anlamlılık değerleri bulunmuştur.

**Tablo 198- Değer Kümelerine Göre Oranların Testi**

Değerler	Z değeri	Anlamlılık
Evrenselcilik	-1.61	0.108
Güç-Rekabet-Başarı	2.28	0.023
Uyumluluk	-3.85	0.000
İyilikseverlik	2.26	0.024
Muhafazakarlık	-1.68	0.093
Güvenlik	-1.06	0.291
Özyönelim	2.95	0.003
Hazcılık-Zevk	2.26	0.024
Uyarılım	-1.51	0.131

**10-Nominal Lojistik Regresyon Yöntemi İle Kümelerin İki Ülke Açısından**

### **Karşılaştırılması**

Araştırmanın bu bölümünde nominal lojistik regresyon yöntemi kullanılarak, daha önceki bölümlerde bulduğumuz 9 farklı faktörün (kümeler) ülkeler itibarı ile ikişerli gruplar halinde karşılaştırılması yapılmıştır. Lojistik regresyon analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 199'da özet halinde verilmiştir. Buna göre P değeri 0.05'in altında kalan logitler 1, 2, 4, 7, 11, 13, 14, 16, 18, 23, 25, 27, 30, 31, 35 olarak çıkmıştır. Bunun anlamı söz konusu logitlerde iki ülke yöneticileri arasında yöneticilerin hayatlarını yönlendirmede kullandıkları değerlere verdikleri önem arasında bir fark olmadığıdır. Örneğin logit 1'in P değeri=0.079, bu durumda Türk ve Amerikalı yöneticiler arasında hayatı yönlendiren değerlerden uyumluluk ve evrenselcilik değerlerine verilen önem bakımından bir fark olmadığını söyleyebiliriz. Benzer şekilde; Uyarılım/Evrenselcilik, Muhafazakarlık/Evrenselcilik, Güvenlik/Evrenselcilik, Özyönelim/Güç-Rekabet-Başarı, İyilikseverlik/Güç-Rekabet-Başarı, Hazcılık/Güç-Rekabet-Başarı, Uyarılım/Uyumluluk, Muhafazakarlık/Uyumluluk, Özyönelim/İyilikseverlik, Hazcılık/İyilikseverlik, Uyarılım/Muhafazakarlık, Güvenlik/Muhafazakarlık, Uyarılım/Güvenlik, Hazcılık/Özyönelim değerlerine verilen önem açısından iki ülke yöneticileri arasında bir fark yoktur.

Öte yandan logit numaraları 3, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 28, 29, 32, 33, 34, 36 olan ikili karşılaştırmalarda P değerleri 0.05'in altındadır, bu durumda söz konusu ikili değerlere verilen önem bakımından iki ülke yöneticileri arasında 0.95 güven sınırında fark olduğu söylenebilir. Aşağıda anlamlı olduğu görülen her bir karşılaştırma için açıklamalar verilmiştir.

**Tablo 199**  
**Nominal Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: Kümeler ve Ülkeler**

	Coef	Z	P	Odds Ratio		Coef	Z	P	Odds Ratio
Logit 1: (Uyumluluk/Evrenselcilik)					Logit 15: (Güvenlik/Güç-Rekabet-Başarı)				
Amerikalı	-0.8293	-1.99	0.079	0.44	Amerikalı	-0.7758	-2.06	0.040	0.46
Türk	0.8293	1.76	0.079	2.29	Türk	0.7758	2.06	0.040	2.17
Logit 2: (Uyarılım/Evrenselcilik)					Logit 16: (Uyarılım/Uyumluluk)				
Amerikalı	-0.1660	-0.33	0.741	0.85	Amerikalı	0.6633	1.19	0.235	1.94
Türk	0.1660	0.33	0.741	1.18	Türk	-0.6633	-1.19	0.235	0.52
Logit 3: (Özyönelim/Evrenselcilik)					Logit 17: (Özyönelim/Uyumluluk)				
Amerikalı	-1.6740	3.07	0.002	5.33	Amerikalı	2.5033	4.18	0.000	12.22
Türk	1.6740	-3.07	0.002	0.19	Türk	-2.5033	-4.18	0.000	0.08
Logit 4: (Muhafazakarlık/Evrenselcilik)					Logit 18: (Muhafazakarlık/Uyumluluk)				
Amerikalı	0.0392	0.10	0.918	1.04	Amerikalı	0.8685	1.92	0.055	2.38
Türk	-0.0392	-0.10	0.918	0.96	Türk	-0.8685	-1.92	0.055	0.42
Logit 5: (İyilikseverlik/Evrenselcilik)					Logit 19: (İyilikseverlik/Uyumluluk)				
Amerikalı	1.0942	2.55	0.011	2.99	Amerikalı	1.9234	3.90	0.000	6.84
Türk	-1.0942	-2.55	0.011	0.33	Türk	-1.9234	-3.90	0.000	0.15
Logit 6: (Hazcılık/Evrenselcilik)					Logit 20: (Hazcılık/Uyumluluk)				
Amerikalı	1.0942	2.55	0.011	2.99	Amerikalı	1.9234	3.90	0.000	6.84
Türk	-1.0942	-2.55	0.011	0.33	Türk	-1.9234	-3.90	0.000	0.15
Logit 7: (Güvenlik/Evrenselcilik)					Logit 21: (Güvenlik/Uyumluluk)				
Amerikalı	0.1335	0.33	0.744	1.14	Amerikalı	0.9628	2.02	0.043	2.62
Türk	-0.1335	-0.33	0.744	0.88	Türk	-0.9628	-2.02	0.043	0.38
Logit 8: (Güç-Rekabet-Başarı/Evrenselcilik)					Logit 22: (Uyarılım/İyilikseverlik)				
Amerikalı	0.9094	2.45	0.014	2.48	Amerikalı	-1.2601	-2.41	0.016	0.28
Türk	-0.9094	-2.45	0.014	0.40	Türk	1.2601	2.41	0.016	3.53
Logit 9: (Uyumluluk/Güç-Rekabet-Başarı)					Logit 23: (Özyönelim/İyilikseverlik)				
Amerikalı	-1.7386	-3.91	0.000	0.18	Amerikalı	0.5798	1.03	0.305	1.79
Türk	1.7386	3.91	0.000	5.69	Türk	-0.5798	-1.03	0.305	0.56
Logit 10: (Uyarılım/Güç-Rekabet-Başarı)					Logit 24: (Muhafazakarlık/İyilikseverlik)				
Amerikalı	-1.0754	-2.26	0.024	0.34	Amerikalı	-1.0549	-2.59	0.010	0.35
Türk	1.0754	2.26	0.024	2.93	Türk	1.0549	2.59	0.010	2.87
Logit 11: (Özyönelim/Güç-Rekabet-Başarı)					Logit 25: (Hazcılık/İyilikseverlik)				
Amerikalı	0.7646	1.46	0.144	2.15	Amerikalı	-0.0000	-0.00	1.000	0.41
Türk	-0.7646	-1.46	0.144	0.47	Türk	-0.0000	0.00	1.000	1.00
Logit 12: (Muhafazakarlık/Güç-Rekabet-Başarı)					Logit 26: (Güvenlik/İyilikseverlik)				
Amerikalı	-0.8701	-2.51	0.012	0.42	Amerikalı	-0.9606	-2.21	0.027	0.38
Türk	0.8701	2.51	0.012	2.39	Türk	0.9606	2.21	0.027	2.61
Logit 13: (İyilikseverlik/Güç-Rekabet-Başarı)					Logit 27: (Uyarılım/Muhafazakarlık)				
Amerikalı	0.1848	0.46	0.643	1.20	Amerikalı	-0.2052	-0.42	0.671	0.81
Türk	-0.1848	-0.46	0.643	0.83	Türk	0.2052	0.42	0.671	1.23
Logit 14: (Hazcılık/Güç-Rekabet-Başarı)					Logit 28: (Özyönelim/Muhafazakarlık)				
Amerikalı	0.1848	0.46	0.643	1.20	Amerikalı	1.6348	3.09	0.002	5.13
Türk	-0.1848	-0.46	0.643	0.83	Türk	-1.6348	-3.09	0.002	0.20

Logit 29: (Hazcılık/Muhafazakarlık)  
Amerikalı 1.0549 2.59 0.010 2.87  
Türk -1.0549 -2.59 0.010 0.35

Logit 30: (Güvenlik/Muhafazakarlık)  
Amerikalı 0.0943 0.24 0.807 1.10  
Türk -0.0943 -0.24 0.807 0.91

Logit 31: (Uyarılım/Güvenlik)  
Amerikalı -0.2995 -0.59 0.554 0.74  
Türk 0.2995 0.59 0.554 1.35

Logit 32: (Özyönelim/Güvenlik)  
Amerikalı 1.5404 2.80 0.005 4,67  
Türk -1.5404 -2.80 0.005 0.21

Logit 33: (Hazcılık/Güvenlik)  
Amerikalı 0.9606 2.21 0.027 2.61  
Türk -0.9606 -2.21 0.027 0.38

Logit 34: (Uyarılım/Özyönelim)  
Amerikalı -1.8400 -2.96 0.003 0.16  
Türk 1.8400 2.96 0.003 6.30

Logit 35: (Hazcılık/Özyönelim)  
Amerikalı -0.5798 -1.03 0.305 0.56  
Türk 0.5798 1.03 0.305 1.79

Logit 36: (Uyarılım/Hazcılık)  
Amerikalı -1.2601 -2.41 0.016 0.28  
Türk 1.2601 2.41 0.016 3.53

---

**Logit 3:** Türkler için pozitif regresyon katsayısı (coeficient) Türk yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre Evrenselcilik değerine Özyönelime göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Amerikalı yöneticinin Özyönelime Evrenselciliğe göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Türk yöneticilerden 5.33 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Amerikalı yöneticinin Evrenselcilik değerine Özyönelimden daha fazla önem vermesinin ihtimali Türk yöneticilere göre ancak 0.19 oranındadır.

**Logit 5:** Amerikalılar için pozitif regresyon katsayısı (coeficient) Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere göre iyilikseverlik değerine evrenselciliğe göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Amerikalı yöneticinin iyilikseverliğe evrenselciliğe göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Türk yöneticilerden 2.99 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Amerikalı yöneticinin Evrenselcilik değerine iyilikseverlikten daha fazla önem vermesinin ihtimali Türk yöneticilere göre ancak 0.33 oranındadır.

**Logit 6:** Amerikalılar için pozitif regresyon katsayısı (coeficient) Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere göre Hazcılık değerine Evrenselciliğe göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Amerikalı yöneticinin hazcılığa Evrenselciliğe göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Türk yöneticilerden 2.99 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Amerikalı yöneticinin Evrenselcilik değerine Hazcılıktan daha fazla önem vermesinin ihtimali Türk yöneticilere göre ancak 0.33 oranındadır.

**Logit 8:** Amerikalılar için pozitif regresyon katsayısı (coeficient) Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere göre Güç-Rekabet-Başarı değerine Evrenselciliğe göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Amerikalı yöneticinin Güç-Rekabet-Başarıya Evrenselciliğe göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Türk yöneticilerden 2.48 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Amerikalı yöneticinin Evrenselcilik değerine Güç-Rekabet-Başarıdan daha fazla önem vermesinin ihtimali Türk yöneticilere göre ancak 0.40 oranındadır.

**Logit 9:** Türk yöneticiler için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Türk yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre Uyumluluk değerine Güç-Rekabet-Başarıya göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Türk yöneticinin Uyumluluğa Güç-Rekabet-Başarıya göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Amerikalı yöneticilerden 5.69 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Türk yöneticinin Güç-Rekabet-Başarı değerine Uyumluluktan daha fazla önem vermesinin ihtimali Amerikalı yöneticilere göre ancak 0.18 oranındadır.

**Logit 10:** Türk yöneticiler için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Türk yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre Uyarılım değerine Güç-Rekabet-Başarıya göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Türk yöneticinin Uyarılıma Güç-Rekabet-Başarıya göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Amerikalı yöneticilerden 2.93 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Türk yöneticinin Güç-Rekabet-Başarı değerine Uyarılımdan daha fazla önem vermesinin ihtimali Amerikalı yöneticilere göre ancak 0.34 oranındadır.

**Logit 12:** Türk yöneticiler için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Türk yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre Muhafazakarlık değerine Güç-Rekabet-Başarıya göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Türk yöneticinin Muhafazakarlığa Güç-Rekabet-Başarıya göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Amerikalı yöneticilerden 2.29 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Türk yöneticinin Güç-Rekabet-Başarı değerine Muhafazakarlıktan daha fazla önem vermesinin ihtimali Amerikalı yöneticilere göre ancak 0.42 oranındadır.

**Logit 15:** Türk yöneticiler için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Türk yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre Güvenlik değerine Güç-Rekabet-Başarıya göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Türk yöneticinin Güvenliğe Güç-Rekabet-Başarıya göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Amerikalı yöneticilerden 2.17 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Türk yöneticinin Güç-Rekabet-Başarı değerine Güvenlikten daha fazla önem vermesinin ihtimali Amerikalı yöneticilere göre ancak 0.46 oranındadır.



**Logit 17:** Amerikalılar için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere göre Özyönelim değerine Uyumluluğa göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Amerikalı yöneticinin Özyönelime Uyumluluğa göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Türk yöneticilerden 12.22 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Amerikalı yöneticinin Uyumluluk değerine Uyarılımdan daha fazla önem vermesinin ihtimali Türk yöneticilere göre ancak 0.08 oranındadır.

**Logit 19:** Amerikalılar için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere göre İyilikseverlik değerine Uyumluluğa göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Amerikalı yöneticinin İyilikseverliğe Uyumluluğa göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Türk yöneticilerden 6.84 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Amerikalı yöneticinin Uyumluluk değerine İyilikseverlikten daha fazla önem vermesinin ihtimali Türk yöneticilere göre ancak 0.15 oranındadır.

**Logit 20:** Amerikalılar için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere göre Hazcılık değerine Uyumluluğa göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Amerikalı yöneticinin Hazcılığa Uyumluluğa göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Türk yöneticilerden 6.84 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Amerikalı yöneticinin Uyumluluk değerine Hazcılıktan daha fazla önem vermesinin ihtimali Türk yöneticilere göre ancak 0.15 oranındadır.

**Logit 21:** Amerikalılar için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere göre Güvenlik değerine Uyumluluğa göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Amerikalı yöneticinin Güvenliğe Uyumluluğa göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Türk yöneticilerden 2.62 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Amerikalı yöneticinin Uyumluluk değerine Güvenlikten daha fazla önem vermesinin ihtimali Türk yöneticilere göre ancak 0.38 oranındadır.

**Logit 22:** Türk yöneticiler için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Türk yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre Uyarılım değerine İyilikseverliğe göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Türk yöneticinin Uyarılıma İyilikseverliğe göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Amerikalı yöneticilerden 3.53 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Türk yöneticinin İyilikseverlik değerine Uyarılımdan daha fazla önem vermesinin ihtimali Amerikalı yöneticilere göre ancak 0.28 oranındadır.

**Logit 24:** Türk yöneticiler için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Türk yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre Muhafazakarlık değerine İyilikseverliğe göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Türk yöneticinin Muhafazakarlığa İyilikseverliğe göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Amerikalı yöneticilerden 2.87 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Türk yöneticinin İyilikseverlik değerine Muhafazakarlıktan daha fazla önem vermesinin ihtimali Amerikalı yöneticilere göre ancak 0.35 oranındadır.

**Logit 26:** Türk yöneticiler için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Türk yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre Güvenlik değerine İyilikseverliğe göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Türk yöneticinin Güvenliğe İyilikseverliğe göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Amerikalı yöneticilerden 2.61 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Türk yöneticinin İyilikseverlik değerine Güvenlikten daha fazla önem vermesinin ihtimali Amerikalı yöneticilere göre ancak 0.38 oranındadır.

**Logit 28:** Amerikalılar için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere göre Özyönelim değerine Muhafazakarlığa göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Amerikalı yöneticinin Özyönelime Muhafazakarlığa göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Türk yöneticilerden 5.13 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Amerikalı yöneticinin Muhafazakarlık değerine Özyönelimden daha fazla önem vermesinin ihtimali Türk yöneticilere göre ancak 0.20 oranındadır.

**Logit 29:** Amerikalılar için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere göre Hazcılık değerine Muhafazakarlığa göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Amerikalı yöneticinin Hazcılığa Muhafazakarlığa göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Türk yöneticilerden 2.87 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Amerikalı yöneticinin Muhafazakarlık değerine Hazcılıktan daha fazla önem vermesinin ihtimali Türk yöneticilere göre ancak 0.35 oranındadır.

**Logit 32:** Amerikalılar için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere göre Özyönelim değerine Güvenliğe göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Amerikalı yöneticinin Özyönelime Güvenliğe göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Türk yöneticilerden 4.67 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Amerikalı yöneticinin Güvenlik değerine Özyönelimden daha fazla önem vermesinin ihtimali Türk yöneticilere göre ancak 0.21 oranındadır.

**Logit 33:** Amerikalılar için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere göre Hazcılık değerine Güvenliğe göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Amerikalı yöneticinin Hazcılığa Güvenliğe göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Türk yöneticilerden 2.61 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Amerikalı yöneticinin Güvenlik değerine Hazcılıktan daha fazla önem vermesinin ihtimali Türk yöneticilere göre ancak 0.38 oranındadır.

**Logit 34:** Türk yöneticiler için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Türk yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre Uyarılım değerine Özyönelime göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Türk yöneticinin Uyarılıma Özyönelime göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Amerikalı yöneticilerden 6.30 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Türk yöneticinin Özyönelim değerine Uyarılımdan daha fazla önem vermesinin ihtimali Amerikalı yöneticilere göre ancak 0.16 oranındadır.

**Logit 36:** Türk yöneticiler için pozitif regresyon katsayısı (coefficient) Türk yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre Uyarılım değerine Hazcılığa göre daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Tek oran (odds ratio) ise herhangi bir Türk yöneticinin Uyarılıma Hazcılığa göre daha fazla önem vermesi ihtimalinin Amerikalı yöneticilerden 6.30 kat daha fazla olduğunu gösterir. Buna mukabil herhangi bir Türk yöneticinin Hazcılık değerine Uyarılımdan daha fazla önem vermesinin ihtimali Amerikalı yöneticilere göre ancak 0.28 oranındadır.

## **C-KÜLTÜRLERARASI ARAŞTIRMALARDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR**

Çözüm bekleyen bazı sosyal sorunlar, kültürlerarası çalışmalar sayesinde incelenebilir; gittikçe artan kültürlerarası araştırmalar da, bu yaklaşımın kazandığı değer açık bir göstergesidir. Karşılaştırmalı araştırmalarla kültürler arasındaki farklılıkların ortaya konmuş olması, kültürün öneminin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. Ancak kültürlerarası araştırmalarda anlamlı karşılaştırmalar yapılabilmesi için dikkat edilmesi gereken önemli noktalar vardır. Sosyo-kültürel bağlam ya da sosyal yapının makro düzeydeki niteliklerine daha çok dikkat edildikçe ve bunların makro/davranışsal değişkenlerle bağlantısı kuruldukça, hangi niteliklerin belli bir kültüre bağımlı, hangilerinin çeşitli sosyo-kültürel bağlamlarda geçerli, hangilerinin ise evrensel insan olgusu olduğu belirlenmeye başlanabilecektir (Kağıtçıbaşı, 2000:33-36).

Boyacıgiller, Triandis'in sözleriyle "kültürün örgütsel davranış üzerindeki etkisi o kadar derin bir düzeyde gerçekleşir ki bu etkinin farkına bile varılmaz" şeklinde çarpıcı bir noktaya değinmiş ve bunun, "son derece doğal olduğu düşünülen ve bu yüzden de birçok sosyal davranış teorisyeninin dikkate bile almadığı otomatikleşmiş düşünce sistem ve şekillerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu" dile getirmiştir (Boyacıgiller, 2000:3). Dolayısı ile, kültürlerarası çalışmalarda, herhangi bir kültür için geçerli olan örgütsel kuramların, birçok yönüyle diğer kültürlerle uymadığı gerçeğinin gözönüne alınarak hareket edilmesi gerekmektedir.

Ancak örgütsel kuramlara ilişkin literatüre bakıldığında, örgütlerle ilgili yayınlanmış araştırmaların çok büyük bir çoğunluğunun "Amerikan ürünü" ibaresi taşıdığı görülmektedir. Harvard Business School'un profesörlerinden Paul Lawrence, örgüt biliminin tarihi ile ilgili yaptığı taramada, bu alanda yapılmış olan 30 büyük katkının sadece 5'inin Amerikan kaynaklı

olmadığını ortaya koymuştur. Bu da bazı nicel (kantitatif) ve nitel (kalitatif) etkenlere bağlı olarak, Amerikan kaynaklı yönetim teorilerinde görüş sınırlılığına yol açmakta ve teorilerin evrenselliğinin varsayımdan öte olmadığı sonucunu doğurmaktadır (bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Boyacıgiller 2000:6-9).

Yukarıdaki tartışmalara paralel olarak, David McClelland, milli kültür ve kültürel farklılıkların tespitine yönelik ülkelere ait ulusal özelliklerin Ulusal Araştırma Örgütleri tarafından araştırılıp tespit edilebileceğini ve yine o ulusa ait halk temsilcileriyle yapılacak mülakatlarla saptanabileceğini belirtmiştir (McClelland, 1974:174-188).

*“Ulusal farklılıklar, toplumsal ve ekonomik gelişmeyi tanımlamada veya planlamada dikkate alınmalıdır. Turistler, teknik danışmanlar veya “tecrübeli şahsiyetler”, herhangi bir ülke halkının ne kadar örgütsüz, ahlâksız veya güvenilmez olduğu yolunda masallarla dönerler. Uzmanlar, halkların birbirinden farklı olduğunu ve bu farklılıkların şu veya bu şekilde dikkate alınması gerektiğini savunurlar. Ancak onlar da, bu değişkenlerin ekonomik ve toplumsal gelişme modellerinin neresinde yer alacağını saptayamamışlardır.*

*Kültürlerarası çalışmalardaki güçlük, ulusal özellikleri tanımlayan verilerin doğasında yatmaktadır. Antropologlar, küçük bir kabilenin veya köyün kültürel değerlerini açıklayabilmektedirler. Fakat iş, karmaşık ve modern bir ulusal devleti açıklamaya gelince endişeler belirmektedir.” (McClelland, 1974:174).*

Dolayısıyla, geçerli bir kültürlerarası çalışma yapılırken dikkat edilmesi gereken temel bazı hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Bunlardan birincisi, son yapılan çalışmalardaki ulusal kültür örneklemelerinin, ne yazık ki taraflı olduğudur. Yapılan çalışmalar, Latin Amerikalı, Afrikalı, Doğu Avrupa’lı, Arap, Güney Asya’lı ve benzeri toplumları ihmal ederken, Kuzey Amerika, Doğu Asya ve Batı Avrupa’yı temsil eden araştırmalarla doludur.

- İkincisi, araştırmacıların kültürlerarası verilerin analizlerinden elde ettikleri sonuçlarla güçlü bireysel değerlere yönelik sonuçlar analiz düzeyinde karışıklığa yol açmaktadır. Yapılan çalışmaların çoğu, Kuzey Amerikan dergilerindeki çalışmaları kaynak olarak yapılmakta ve bireysel düzeyli verilerle kültürel düzeyli sonuçlara ulaşmaya yönelik olduğu için hatalı olmaktadır. Hangi düzey araştırılıyorsa, verilerin o düzeye uygun olarak toplanıp incelenmesi gerekmektedir. Diğer taraftan araştırmacılar, X kişisi belirli değerlere sahip olduğu için o kültürdeki bütün bireylerin de o değerleri paylaşacağını düşünmektedirler. Oysa belirli bir kültür için kültürel değerlerden ayrı bireysel değerlere ihtiyaç vardır. Schwartz’ın (1994) geniş ölçekli değer anketi, birey düzeyli ve kültür düzeyli analizlerin nasıl

farklı sonuçlar verebileceğini ve değer yapılarındaki kültürler içi bağıllığı açıklamada ayrıntılı bir referans oluşturmaktadır.

O yüzden kültürel ve bireysel düzey olmak üzere böyle bir ayırıma gitmek, bir inceleme düzeyindeki verilere dayanıp değerine ilişkin saptamalarda bulunmak biçiminde kendini gösteren ve sosyal bilimlerde örneğine sık rastlanan önemli bir hatadan olan “**ekolojik hata**”dan (Hofstede, 1980) kaçınmayı da sağlar (ayrıca bkz. Feather, 1975:26; Triandis, 1995:36; Berry ve diğ., 1997:82-84; Ronen, 1986:39-62).

- Üçüncüsü, bu araştırmada olduğu gibi, kültürlerarası çalışmalarda spesifik olarak değerlerin ölçülmesinde de metodolojik sorunlar sözkonusudur. Tek tek bireylerin ve kültürel sözcülerin kesin olarak tanımlanmış bir değerler sistemine bilinçli olarak ulaşmaları mümkün olmayabilir. Bu noktayı kabul ederek, bazı kültürlerarası araştırmacılar değerleri sözlü olmayan davranışlardan, altında yatan değerleri gösterebilecek spesifik konulara işaret eden sorulara verilen cevaplardan veya filmler veya edebiyat gibi bir kültüre özgü ürünlerden dolaylı olarak anlamaya çalışırlar. Ancak bu dolaylı çabalar da problemlidir; çünkü araştırmacının kendi yorumu bunları etkiler ve sanki sözü geçen değerlerin durumsal etkileri veya davranışa özel faktörleri gibi yanlış anlamalara yol açabilir.

Çoğu araştırmacı ise değerleri direkt olarak sorarlar. Bu metod, insanların karar vermelerinde bilinçli olarak kullandıkları değerler üzerinde yoğunlaşan Rokeach (1973) tarafından başlatılmıştır. Önceki çalışmalardan çoğu değerleri, görüşmeler, kısa metinler veya açık-uçlu sorularla ölçmüşlerse de, çağdaş kültürlerarası çalışmaların çoğu değerleri ölçmede anket kullanmışlardır. Burada en fazla kullanılan yöntem, belirli değerleri ifade eden tek sözcükler, kısa ifadeler veya belirli amaca yönelik paragraflar sormaktır. Tipik olarak, cevap formatı, bir derecelendirme skalasıyla birlikte, cevaplayıcılar arasındaki farkı anlamayı sağlar.

Bu noktadan hareketle, kültürlerarası ölçümlemede dikkat edilmesi gereken en önemli iki husustan ilki bu anketlere verilen cevaplarda oluşan “**cevaplama etkisi**” (**response bias**), diğeri ise anketlerdeki “**anlam eşitliğidir**” (**meaning equivalence**) (bu konudaki ayrıntılı bilgi için bkz. Berry ve diğ., 1997:80-82).

Özetle, kültürlerarası yönetim karşılaştırmalarına ilişkin araştırmalarda dikkat edilmesi gereken metodolojik sorunlardan en önemlileri örnekleme, tercüme, ölçüm yöntemi ve ölçüm aracı, araştırmanın yönetimi olarak dört ana başlık altında toplanmıştır (bu konudaki alt başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. Ronen, 1986: 56-58).

- Son olarak, yapılan bir çalışmanın kültürel sınırları nasıl çizilebilir sorusu önem kazanmaktadır. Çoğu çalışma ulusları kullanmakta ancak varolan ve artan etnik çoğulculuk, ülkeleri tek bir kültür olarak ele almayı başarısız bir strateji haline getirmektedir. Ancak gelecek çalışmalar, ilgili etnik kimlikleri ve onlara ilişkin değerleri de gözönünde bulundurursa, sonuçlar daha sağlam temellere oturacaktır. Bunun ötesinde, uluslarda ve küçük sosyal gruplarda büyüyen kültürel heterojenlik, araştırmacıların diğer kültürlerden gelen birey ve toplumlar karşılaştırıldığında ortaya çıkan farklılıkları daha iyi gözlemleri açısından önem taşımaktadır. Böylelikle, gruplararası ilişkiler, stereotip, çatışma, iletişim ve benzeri konulardaki literatür de bu yolla genişlemiş olur (Bond ve Smith, 1996).

## **GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER**

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki kültürel farklardan doğan birtakım özellik farkları, batı ülkelerinde geliştirilen tekniklerin gelişmekte olan ülke işletmelerinde aynen uygulanmaları halinde etkili sonuçlar alınamayacağına işaret etmektedir. Gelişmekte olan ülkeler zaman ve imkânlardan tasarruf amacı ile batıda başarı ile uygulandığı belirlenen teknikleri ancak kendi kültürel özelliklerini dikkate alarak uyarladıkları takdirde başarılı sonuçlar alabilirler. Bunun için de çok yönlü çalışmalar gerekmektedir. Birincisi, kendi ülkelerindeki mevcut kültürel özelliklerin neler olduğunun tespit edilmesi gerekir. İkincisi, batı tekniklerinin hangilerinin ne ölçüde bu ortama uygulanabileceği belirlenmelidir. Üçüncüsü ise, uygulama sırasında kültürel değişim ve adaptasyon için gerekli imkânların sağlanmasına çalışılmalıdır (Baysal, 1992:124). Bu gereklerin yerine getirilmesi ise, bu tür kültürlerarası karşılaştırmalı çalışmaların desteğiyle sağlanmalıdır. Bu çalışma da, Türk ve Amerikan kültürlerini ve bu kültüre mensup yöneticileri ele alarak uluslararası literatüre yeni bir kültürlerarası karşılaştırma kazandırmayı hedeflemiştir.

Ancak bu karşılaştırmalar yapılırken gerek yöntemsel, gerek kuramsal kültürlerarası yönetime ilişkin problemlere dikkat edilmesi gerekmekte, bununla birlikte bu tür uluslararası çalışmalarda oldukça önemli adımlar atıldığı da görülmektedir.

Artık günümüzde en sık sorulan soru kültürel farklılıkların önemli olup olmadığı değil, kültüre ve onun birey, grup ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerine daha gelişmiş bir bakış açısıyla yaklaşan “Kültür hangi koşullar altında önemlidir?” sorusudur. Burada önemli olan, örgüt biliminin hangi kuramların evrensel çapta uygulanabilir olduğunu, hangilerinin ise sadece belirli kültürler için geçerli olduğunu birbirinden ayırabildiğimiz bir aşamaya gelmesidir.

“Ne yazık ki, kültürün, yönetimin birçok yönü üzerinde önemli etkileri olduğu bilinmesine rağmen, Türkiye’deki örgütlerde yapılmış olan çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. O nedenle Türkiye, hem kendi ortamında gerçekleştirilen yönetim ve organizasyon ile ilgili özgün araştırmalara, hem de Türkiye çerçevesi dışında geliştirilmiş olan kuramların uygunluğuna yönelik çalışmalara önemle ihtiyaç duymaktadır. Burada Türk yöneticilerine düşen görev, başarılı örgütsel araştırmalar için gerekli olan zaman, kaynak ve en önemlisi de yöneticilere ulaşılabilirlik konularında araştırmacılara destek olmaktır. Bunun karşılığında araştırmalardan elde edilen aydınlatıcı bilgilerden hem kurum hem de ülke olarak faydalanmaya çalışmaktır. Bu tür araştırmaların sunulduğu konferanslar, paneller düzenlenerek, Türk bilim adamları ve yöneticileri arasında diyalog ortamı oluşturulmalıdır” (Boyacıgiller, 2000:11-12). Bir yandan farklı kültürlerde geliştirilmiş olan yönetim yeniliklerinin değişik ortamlardaki uygulamalarında tedbirli olmak gerekirken, diğer yandan global ekonominin getirmiş olduğu ülkelerarası ekonomik ve siyasi birleşmelerin, tek bir dünya kültürünü destekleyici yönde gelişmesi, işletmelerin makro düzeyde globalleşmeye ayak uydurmak ve mikro düzeyde ise kendi iç kültürlerine göre bunu adapte etmeye çalışmak gibi zorlu bir dengeyi sağlamalarını gerektirmektedir.

Ancak bu denge sağlanmaya çalışılırken, Amerikan kökenli pekçok yönetim uygulamasının teoride kabul edilmesine karşın çoğu zaman “Türkiye’de işler böyle yürümüyor” şeklinde reddedilmesi veya uygulamaya konulamaması, doğru olduğu varsayılan bu Amerikan teorilerine göre Türk yöneticilerin birşeyleri yanlış yaptığı ve ancak bu teorilere uyum sağlanırsa Türkiye’nin daha hızlı gelişeceği varsayımı ile hareket edilmektedir. Dolayısı ile, aynı teoriler temel alınmakla birlikte, iki ülke yöneticileri arasındaki milli kültüre bağlı



değer farklılıklarını hedefleyerek, Türkiye’de işlerin Amerikan uygulamalarından nasıl ve neden farklı olduğu, bu araştırmanın cevaplamaya çalıştığı temel sorulardan birini teşkil etmiştir.

Dolayısı ile, araştırmanın cevaplamaya çalıştığı bu soruya yönelik araştırma bulgularına dayanarak belirlenen dokuz ana değer boyutu kapsamında:

- Amerikalı yöneticilerin hayatlarını yönlendirmeleri açısından **Güç/Rekabet/Başarı’ya** (sosyal güç sahibi olmak, otorite sahibi olmak, zengin olmak, toplumdaki görüntüyü koruyabilmek, insanlar tarafından benimsenmek, başarılı olmak, yetkin olmak, hırslı olmak, zeki olmak) Türk yöneticilerden daha fazla önem verdikleri,
- Türk yöneticilerin, hayatlarını yönlendirmeleri açısından Amerikalı yöneticilere oranla **Güvenliğe** (ulusal güvenlik, toplumsal düzenin sürmesini istemek, aile güvenliği) daha fazla önem verdikleri,
- Türk yöneticilerin, hayatlarını yönlendirmeleri açısından **Uyum’a** (kibarlık, itaatkar olmak, anne-babaya ve yaşlılara değer vermek, kendini denetleyebilmek) Amerikalı yöneticilere oranla daha fazla önem verdikleri,
- Amerikalı yöneticilerin, hayatlarını yönlendirmeleri açısından **İyilikseverliğe** (yardımsever olmak, dürüst olmak, bağışlayıcı olmak, sadık olmak, sorumluluk sahibi olmak, gerçek arkadaşlık, olgun sevgi, mânevi bir hayat, anlamlı bir hayat) Türk yöneticilere oranla daha fazla önem verdikleri,
- Türk yöneticilerin, hayatlarını yönlendirmeleri açısından **Uyarılm’a** (cesur olmak, değişken bir hayat yaşamak, heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak) Amerikalı yöneticilerden daha fazla önem verdikleri,
- Amerikalı yöneticilerin, hayatlarını yönlendirmeleri açısından **Hayattan Zevk Almaya** (hazcılık, hayattan tat almak) Türk yöneticilere oranla daha fazla önem verdikleri,

- Türk yöneticilerin, hayatlarını yönlendirmeleri açısından **Muhafazakarlığa** (gelenekler ve ahlâki değerler, alçakgönüllü olmak, dindar olmak, hayatın verdiklerini kabullenmek, geleneklere saygılı olmak, ılımlı olmak, dünyevi işlerden elayak çekmek) Amerikan yöneticilerine oranla daha fazla önem verdikleri,
- Türk yöneticilerin, hayatlarını yönlendirmeleri açısından **Evrenselliğe** (açık fikirli olmak, erdemli olmak, toplumsal adalet, eşitlik, dünyada barış istemek, güzelliklerle dolu bir dünya, doğayla bütünlük içinde olmak, çevreyi korumak, iç uyum) Amerikan yöneticilere oranla daha fazla önem verdikleri,
- Amerikan yöneticileri, hayatlarını yönlendirmeleri açısından **Özyönelim'e** (yaratıcı olmak, merak duyabilmek, özgür olmak, kendi amaçlarını seçebilmek, bağımsız olmak, kendine saygısı olmak) Türk yöneticilere oranla daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

Bu bulguların çoğunun, literatürde her iki ülke üzerinde daha önce yapılmış çalışmalarla da paralellik ve benzerlik gösterdiği gözlenmiştir.

Türkiye'nin sosyal ve ekonomik gelişimi açısından ise şu nokta vurgulanmalıdır: Türkiye'nin uzun tarihi geçmişi içinde inanç ve tecrübelerle yoğurduğu önemli milli kültür değerleri vardır. Bugüne kadar birçok olumsuz etkene ve aldığı yaralara rağmen Türk toplumu ve özellikle Türk ailesi hala ayakta durabiliyorsa, dayanağı bu sağlam değerlerde aramak gerekir. O halde önce aile kurumunu ve buradan yola çıkarak genel toplumsal yapıyı, her türlü ekonomik ve sosyal değişimlerin meydana getireceği tahribattan koruyabilmek için, sahip olduğu değerleri koruyup, yüzyılın şartlarına uygun biçimde geliştirilmesi ve adapte edilmesi gerekmektedir. Çünkü huzurlu ve istikrarlı bir toplumsal yapıya ulaşmada, o toplumun maddi ve mânevi kültür öğelerinin birbirine zarar verici değil, birbirini güçlendirici şekilde oluşumuna yön verilmesi gerekir. Bu da, kalkınma ve sanayileşmeye yönelik ekonomik uygulamalarda, toplumun sosyal yapı özelliklerini bozucu ve yıpratıcı aşırılık ve yanlışlıklara dikkat edilmesi hususunu gündeme getirmektedir. Ekonomik tedbirler ve politikalar oluşturulurken ve çalışma hayatı düzenlenirken, Türk toplumunun sosyal değerlerinden ve kültürel dokusundan ilham alınmalıdır (Conkar, 1991:182).

Sonuç olarak Türk insanının ve Türk yöneticisinin, modernlik ve yenilik adı altında her gün hızlı bir değişim içindeki dünyayı taklit ederek değil, zengin tarih birikiminden faydalanarak kendini tanıması ve sahip olduğu değerleri, 21.yy. koşullarına yeniden uyarlayarak global rekabeti yakalaması mümkündür.

#### **KAYNAKÇA**

Aaker, Jennifer L. ve Williams, Patti, Empathy Versus Pride: The Influence of Emotional Appeals Across Cultures, **The Journal of Consumer Research**, Vol.25, Iss.3, Dec 1998, 241-261.

Aaker, Jennifer L. ve Maheswaran, Durairaj, The Effect of Cultural Orientation on Persuasion, **The Journal of Consumer Research**, Vol.24, Iss.3, Dec 1997, 315-328.

Abramson, Neil R; Lane, Henry W; Nagai, Hirohisa; Takagi, Haruo, A Comparison of Canadian and Japanese Cognitive styles: Implications for Management Interaction, **Journal of International Business Studies**, Vol.24, Iss.3, 3<sup>rd</sup> Qtr 1993, 575-587.

Adler, Nancy, J., **International Dimensions of Organizational Behaviour**, 2nd. Ed., Wordworth Publishing Co., 1991.

Adler, Nancy, J., Domestic Multiculturalism: Cross-Cultural Management in the Public Sector, **Handbook of Organization Management**, New York, Marcel Dekler, 1983.

Adler, Nancy J., **Cultural Synergy: The Management of Cross Cultural Management of Cross Cultural Organizations**, San Diego, University Associates, 1980.

Agee, Marcia Lee ve Kabasakal, Hayat, Exploring Conflict Resolution Styles: A Study of Turkish and American University Business Students, **International Journal of Social Economics**, Vol.20, No.9, 1998, 3-14.

Ajiferuke, Musbau; Boddewyn J., "Culture" and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies, **The Academy of Management Journal**, Vol.13, Iss.2, Jun 1970, 153-163.

Akarsu, B., **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, TDK Yayını, Ankara, 1979.

Akdoğan, Asuman, Kayseri'de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri, Erciyes Üniversitesi, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 25-27 Mayıs 2000, 51-61.

Ali, Abbas J; Schaupp, Dietrich L., Value Systems as predictors of Managerial Decision Styles of Arab Executives, **International Journal of Manpower**, Vol.13, Iss.3, 19.

Ali, Abbas J; Wahabi, Rachid, Managerial Value Systems in Morocco, **International Studies of Management & Organization**, White Plains, Fall 1995, 87.

Ali, Abbas J., Managerial Value Systems and Sector of Enterprises, **The International of Public Sector Management**, Bradford, 1992, 32.

Allport, Gordon W., **The Person in Psychology**, Bencon Press, Boston, 1986.

Arbuckle, J. L., **Amos User's Guide**, Version 3.6, Small Waters Corp., Chicago, IL. 60615 (1997).

Ardichvili, Alexander, Leadership Styles and Work-Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries, **Human Resource Development Quarterly**, San Francisco, Winter 2001, 363-383.

Arslan, M., The Work Ethic Values of Protestan British, Catholic Irish and Muslim Turkish Managers, **Journal of Business Ethics**, 31, 2001, 321-339.

Aşçıgil, Semra Feriha, Türk Endüstri Firmalarında Katılımla İlgili Beklentiler: İş ile İlgili İnançların Etkisi, **ODTÜ Geliştirme Dergisi**, 21 (3), 1994, 323-340.

Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, J. & Kurshid, A., Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A Ten-Country Comparison, **Applied Psychology: International Review**, 2000a, 49(1), 192-220.

Aycan, Zeynep ve Kanungo, N. Rabindra, "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", Ed. Aycan, Zeynep, **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, 2000b.

Aycan, Z. ve Kanungo, R.N., Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization, **Paper presented at 14th International Congress of Cross-Cultural Psychology**, Bellingham, Washington, USA, August 1998.

Ayvalıoğlu, N., A Comparison of Turkish and American Value Systems, **İstanbul Üniversitesi Tecrübi Psikoloji Çalışmaları [Istanbul University Studies in Experimental Psychology]**, 17, 1989, 85-100.

Bakan, İsmail, Management Practices in Different Cultures: International Influences on Culture, **Proceedings of the Eleventh Annual World Business Congress, International Management Development Association**, Antalya, Turkey, July 10-14, 2002.

Baransel, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, I.Cilt, 2.Baskı, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın no.163, İstanbul, 1979.

Basım, Nejat, **Yönetim ve Örgütlenme Kuramlarının Evrenselliği ve Kültürel Ayrışma**, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumunda sunulan bildiri, 5-6 Haziran 1997, 238.

Baysal, A.Can ve Tekarslan, Erdal, **Davranış Bilimleri I-II**, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Yayın No. 275, İstanbul, 1998.

Baysal, Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No. 255, İstanbul, 1992.

Bedük, Aykut, Başarılı Bir Yöneticinin Özellikleri ve Başarıya Giderken Üzerinde Durulması Gereken Hususlar, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Konya, Sayı 4, 2000, 165-174.

Bedeion, G.A., ve Marmert, B.L., Individual Differences in Self Perception and the Job-Life Satisfaction Relationship, **The Journal of Social Psychology**, Vol.109, 1979, 111-112.

Benedict, Ruth, **Patterns of Culture**, The New American Library of World Literature Inc., NY, 1959.

Benedict, Ruth, **Krizantem ve Kılıç: Japon Kültürü Üzerine Bir İnceleme**, Çev. T.Turgut, Ankara, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1994.

Benedict, Ruth, **The Chrysanthemum and The Sword**, Boston, Houghton Mifflin Pub., 1946.

Berry, J., Segall, M. ve Kağıtçıbaşı, Ç., (Eds), **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, Vol.3, Boston, Allyn & Bacon, 1997.

Bigoness, William ve Blakely, Gerald L., A Cross-National Study of Managerial Values, **Journal of International Business Studies**, London, Fourth Quarter, 1996, 739-752.

Blake, R.R. ve Mouton, J.S., **The Versatile Manager**, Richard D. Irwin, 1982.

Bock, Philip K., **İnsan Davranışının Kültürel Temelleri**, Psikolojik Antropoloji, Çev. Serpil Altunek, İmge Kitabevi, Kasım 2001.

Bock, Philip K., (Ed.), **Psychological Anthropology**, Greenwood Press, 1994.

Bodur, Muzaffer ve Kabasakal, Hayat, Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Mayıs 2002, Cilt 2, Sayı 1, 5-22.

Bodur, Muzaffer ve Madsen, Tage Koed, Danish Foreign Direct Investments in Turkey, **European Business Review**, Bradford, Vol.93, Iss.5, 1993, 28.

Bond, Michael Harris ve Smith, Peter B., Cross-Cultural Social and Organizational Psychology, **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, Vol.47, 1996, 205.

Borg, I. ve Braun, M., Work Values in East and West Germany: Different Weights, but Identical Structures, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.17, Issue: Special Issue on Work Values Worldwide, 1996, 541-555.

Bostanoğlu, Burcu, **Türkiye-ABD İlişkilerinin Politikası; Kuram ve Siyasa**, İmge Kitabevi, 1999.

Boyacıgiller, Nakiye Avdan, “Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler”, Ed. Zeynep Aycan, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, 2000, 3-23.

Brake, Terence; Walker, Danielle Medina ve Walker Thomas, **Doing Business Internationally: The Guide to Cross-Cultural Success**, Richard D. Irwin, Inc., 1995.

Brislin, Richard, **Understanding Culture’s Influence on Behavior**, Harcourt Brace and Co., 1993.

Casson, Ronald W., “Cognitive Anthropology”, Chapter Four, (Ed.), Bock, Philip K., **Psychological Anthropology**, Greenwood Press, 1994, 61-96.

Chang, Lieh-Ching, Cross-Cultural Differences in International Management Using Kluckhohn-Strodtbeck Framework, **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Hollywood, Sep 2002, 20-27.

Chen, Chao C., Peng, Mike W. ve Saporito, Patrick A., Individualism, Collectivism, and Opportunism: A Cultural Perspective on Transaction Cost Economics, **Journal of Management**, 28(4), 2002, 567-583.

Cohn, Edwin J., **Social and Cultural Factors Affecting the Emergence and Functioning of Innovators**, ed.Hopper Levin, 1955.

Conkar, Kemalettin, **Sosyo-Kültürel Açından Aile ve Türk Aile Yapısı, Ekonomik ve Sosyal Değişmelerin Türk Aile Yapısına Etkileri**, Anadolu Üniversitesi, Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı, No.11, Kasım, 1991.

Connor, Patrick E. ve Becker, Boris W., Value Biases in Organizational Research, **The Academy of Management Journal**, Vol.2, Iss.3, Jul 1977, 421-430.

Connor, Patrick E. ve Becker, Boris W., Values and the Organizations: Suggestions for Research, **The Academy of Management Journal**, Vol.18, Iss.3, Sep 1975, 550-561.

Cüceloğlu, Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, 14.Basım, İstanbul, 1997.

Cüceloğlu, Doğan, **İnsan Davranışı**, 3.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992.

Çeçen, Anıl, Kültür Yönetimi, **Amme İdaresi Dergisi**, TODAEİ Yayını, Cilt.18, Sayı.2, Haziran 1985, ss.114-116.

Çerik, Şule, Yönetici Değerlerinin Toplumsal Kültür Bağlamında İrdelenmesi; Tekstil Sektörü- İstanbul Örneği, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 1998.

Çileli, Meral, Change in Value Oorientations of Turkish Youth from 1989 to 1995, **The Journal of Psychology**, 134(3), 2000, 297-305.

Çileli, M. ve Tezer, E., Life and Value Orientations of Turkish University Students, **Adolescence**, 33, 1998, 219-228.

Davis, H.J. ve Rasool, A., “Values Research and Managerial Behavior; Implications for Devising Culturally Consistent Managerial Styles”, **Management International Review**, Vol.28, No.3, 1988.

Davis, Keith, İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, Çev. Prof.Dr.Kemal Tosun ve diğerleri, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını**, No: 199, İ.İ.E.Yayın No: 98, 1988.

Dengiz, Murat, **Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açından Bakış**, (elektronik makale, <http://www.pyd.org.tr>).

Dereli, Esen, Toplumun Kültürel Değerlerinin İdari Performans Üzerindeki Etkileri, **İ.Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt:46, Sayı:4, No.1, 1996, 259-266.

Dereli, Toker, **Kültürlerarası Açından Organizasyonlarda Davranış ve Türkiye'deki Durum**, Sevk ve İdare Dergisi, Sayı:271, t.y.

- DeSalvia, N. Donald ve Gemmil, R. Gary, An Exploratory Study of The Personal Value Systems of College Students and Managers, **The Academy of Management Journal**, Vol.14, Iss.2, Jun.1971, 227-238.
- Dessler, Gary, **Management: Leading People and Organizations in the 21st Century**, Prentice Hall, Inc., NJ, 1998.
- Dicle, Ülkü; Dicle, Atilla; Göl, Senem ve Kunday, Özlem, Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Singapur Örneği, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001, ss.109-134.
- Dodd, C.H., The Social and Educational Background of Turkish Officials, **Middle Eastern Affairs**, Vol.1, No.3, June 1963.
- Doğan, İsmail, **Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 3.bakı, 2000a.
- Doğan, İsmail, **Sivil Toplum: Ondan Bizde de Var**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000b.
- Dökmen, Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- Dönmezer, Sulhi, **Sosyoloji**, 5.Baskı, İstanbul, 1974.
- Drucker, F. Peter, **Yönetim Uygulaması**, Çev. E.Sabri Yarman, İnkılap Kitabevi, 1995.
- Drucker, F. Peter, **Yeni Gerçekler**, 3.Baskı, Çev. B.Karanakçı, T.İş Bankası Kültür Yayınları, No.315, Ankara, 1993.
- Drucker, F. Peter, **Management; Tasks, Responsibilities, Practices**, Harper&Row Publishers, NY, 1974.
- Dubetsky, Alan, Kinship, Primordial Ties, and Factory Organization in Turkey: An Anthropological View, **International Journal of Middle East Studies**, 7, 1976, 433-451.
- Düren, Zeynep, Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi, **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı 33, Mayıs 1999, 22.
- Earley, Christopher P. ve Gibson, Cristina B., Taking Stock in Our Progress on Individualism: 100 Years of Solidarity and Community, **Journal of Management**, Vol.24, No.3, 1998, 265-304.
- Earley, Christopher P., East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups, **The Academy of Management Journal**, Vol.36, Iss.2, Apr 1993, 319-348.



- Ehtiyar, Rüya, Kültürel Sinerji: Uluslar arası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, Mayıs 2003, 66-78.
- Ekin, Serap M.G; Tezolmez, Hande S, Business Ethics in Turkey: An Empirical Investigation with Special Emphasis on Gender, **Journal of Business Ethics**, Vol.18, Iss.1, Jan 1999, 17-34.
- Elenkov, Detelin S., Can American Management Concepts Work in Russia? A Cross-Cultural Comparative Study, **California Management Review**, Berkeley, Vol.40, Iss.4, Summer 1998, 133-156.
- Elenkov, Detelin S., Differences and Similarities in Managerial Values Between U.S. and Russian Managers, **International Studies of Management & Organization**, White Plains, Spring 1997, 85-106.
- Elizur, Dov, Work Values and Commitment, **International Journal of Manpower**, Vol.17, Iss.3, 1996, 25-30.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. ve Beck, I., The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.12, 1991, 21-38.
- England, George, **The Manager and His Values**, Ballinger Publishing Com., Cambridge, 1975.
- England, George W. ve Lee, Raymond, Organizational Goals and Expected Behavior among American, Japanese, and Korean Managers-A Comparative Study, **The Academy of Management Journal**, Vol.14, Iss.4, Dec 1971, 425-438.
- England, George W., Organizational Goals and Expected Behavior of American Managers, **The Academy of Management Journal**, Vol.10, Iss.2, Jun 1967, 107-117.
- England, George W., Personal Value Systems of American Managers, **The Academy of Management Journal**, Vol.10, Iss.1, Mar 1967, 53-68.
- Erdem, Ferda, **İşletme Kültürü**, Freidrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi, Ankara, 1996, 129-136.
- Erdem, Tülin; Swait, Joffre ve Louviere, Jordan, “The Impact of Brand Credibility on Consumer Price Sensitivity”, **International Journal of Consumer Price Sensitivity**, Vol. 19, 2002, 1-19.
- Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, 2.Baskı, İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul, 1997.
- Erdoğan, İlhan, Kültür-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Sorunlarımızın Kültürel Yönü, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi**, Sayı.9, Kasım 1978, 33-45.

- Erdoğan, İlhan, **Kültürün Yönetim Fonksiyonları Uygulamasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No.45, 1975
- Ergun, D., **Türk Bireyi Kuramına Giriş: Türk Kültürünün Olanakları ya da Türkiye’de Kamu İktisadının Kültür Kökenleri**, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1991.
- Eröz, Mehmet, **İktisat Sosyolojisine Başlangıç**, İktisat Fakültesi Neşriyatı, İstanbul, 1973.
- Espinoza, Miguel Morales, Assessing the Cross-Cultural Applicability of a Service Quality Measure: A Comparative Study between Quebec and Peru, **International Journal of Service Industry Management**, Vol.10, Iss.5, 1999, 449.
- Feather, N. T., Values in Adolescence, J. Adelson (Ed.), **Handbook of Adolescent Psychology**, New York: Wiley-Interscience, 1980, 247-294.
- Feather, N. T., **Values in Education and Society**, New York: Free Press, 1975.
- Fiedler, F.E., **A Theory of Leadership Effectiveness**, New York, McGraw Hill, 1967.
- Flaynn, G., Successful Managers Have Similar Styles, **Personnel Journal**, 74, 11, 1995.
- Flowers, Vincent, Hughes, Charles L., Myers, M. Scott ve Myers, Susan, S., **Managerial Values for Working**, New York, AMACOM, 1975.
- Frey, F. W., Socialization to National Identification Among Turkish Peasants, **Journal of Politics**, 30, 1968, 934-965.
- Gachowetz, Helmut, Kültürlerarası İlişkilerde Yönetimsel İletişim, **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 7, Sayı 24, Ekim 1996, 17-25.
- Gachowetz, Helmut, **Managerial Communication in Intercultural Relations**, İ.Ü.İ.İ.E. Yönetim Dergisi, Yıl.5, Sayı.18, Haziran 1994, 11-21.
- Gannon, Martin J., **Management; Managing for Results**, Allyn and Bacon, Inc., 1988.
- Gniewosz, Gerhard, Cultural Values, Work Values, Motivation and Rewards: A Conceptual Analysis, University of Wollongong, Australia, **Proceedings**, 2002.
- Gonzales, Richard F. ve McMillan Claude Jr., The Universality of American Management Philosophy, **The Journal of the Academy of Management**, Vol.4, Iss.1, Apr., 1961, 33-41.
- Goodenough, W.H., **Description and Comparison in Cultural Anthropology**, Chicago: Aldine, 1970.
- Göregenli, M., Individualist-Collectivist Tendencies in a Turkish Sample, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 28, 1997, 787-794.

- Göregenli, M., Kültürümüz Açısından Bireycilik-Toplulukçuluk Eğilimleri, **Türk Psikoloji Dergisi**, 10, 1995, 1-14.
- Greenberg, Jerald; Baron, Robert A; Sales, Carol A ve Owen, Frances A, **Behaviour in Organizations**, 2<sup>nd</sup> Canadian Ed., Prentice-Hall Inc., 2000.
- Greif, Avner, Cultural Beliefs and The Organization of Society: A Historical and theoretical Reflection on Collectivist and Individualist Societies, **The Journal of Political Economy**, Vol.102, Iss.5, Oct 1994, 912-950.
- Guth, W.D. ve Taguiri, Renato, Personnel Values and Corporate Strategy, **Harvard Business Review**, Sep-Oct., 1965, 124-125.
- Güvenç, Bozkurt, **Kültürün ABC'si**, YKY İstanbul, 1997.
- Güvenç, Bozkurt, **Türk Kimliği; Kültür Tarihinin Kaynakları**, Remzi Kitabevi, 3.Basım, 1995.
- Güvenç, Bozkurt, **Sosyal ve Kültürel Değişme**, Hacettepe Üniveristesi Yayını, Ankara, 1976.
- Hair Jr. Joseph, Anderson E. Ralph, Tatham L. Ronald ve Black C. William, **Multivariate Data Analysis with Readings**, Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc., Newyork, 1998.
- Hall, E.T. and Hall, M.R., **Understanding Cultural Differences**, Intercultural Press, 1990.
- Hançerlioğlu, Orhan, **Felsefe Ansiklopedisi**, Remzi Yayınevi, İstanbul, 1976.
- Harcar, Tijen ve Suchon, Kathleen, The Effect of Cultural Differences on International Strategic Alliances Among Firms: The Case of Turkey, **Proceedings of the Ninth Annual International Conference, American Society for Competitiveness**, Tulsa, Oklahoma, USA, October 22-25, 1997.
- Harris, Philip R. ve Moran, Robert T., **Managing Cultural Differences**, Gulf Publishing Company, Houston, 1987.
- Hart, Gordon M., **Values Clarification for Counselors**, Library of Congress Pub., 1978.
- Hassan, Ümit, **Türkiye Tarihi**, I.Cilt, Cem Yayınları, İstanbul, 1997.
- Hayes, B.E., **Measuring Customer Satisfaction**, (Milwaukee, ASQC), Haywood-Farmer J., 1992.
- Heper, Metin, Political Modernzation as Reflected in Bureaucratic Change: The Turkish Bureaucracy and a "Historical Bureaucratic Empire" Tradition, **International Journal of Middle East Studies**, 7, 1976, 507-521.

- Heper, Metin ve Berkman, Ümit, Administrative Studies in Turkey: A General Perspective, **International Social Sciences Journal**, Vol.XXXI, No.2, 1979, 305-327.
- Hicks, Herbert G. and Gullett, Ray C., **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev. Besim Baykal, İ.İ.T.A.İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayın no.1, İstanbul, Kasım 1981.
- Hisrich, Robert D.; Bucar, Branko ve Öztark, Sevgi, A Cross-Cultural Comparison of Business Ethics: Cases of Russia, Slovenia, Turkey, and United States, **Cross Cultural Management**, Vol.10, No.1, 2003, 3-28.
- Hodgetts, R.M., ve Luthans, F., **International Management**, 2nd ed., McGraw Hill, 1994.
- Hofstede, Geert, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations**, 2<sup>nd</sup> ed., Sage, Thousand Oaks, 2001.
- Hofstede, Geert; An American in Paris: The Influence of Nationality on Organization Theories, **Organization Studies**, Berlin, Vol.17, Iss.3, 1996, 525.
- Hofstede, Geert, Cultural Constraints in Management Theories, **The Executive**, Vol.7, Iss.1, Feb 1993, 81.
- Hofstede, Geert, **Cultures and Organizations: Software of Mind**, McGraw Hill, Inc., 1991.
- Hofstede, Geert; Neuijen, Bram; Ohayv, Denise Daval ve Sanders, Geert, Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, **Administrative Science Quarterly**, Vol.35, Iss.2, Jun 1990, 286-316.
- Hofstede, Geert, The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept, **The Academy of Management Review**, Vol.9, Iss.3, Jul, 1984, 389-398.
- Hofstede, Geert, The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, **Journal of International Business Studies**, Vol.14, Iss.2, Special Issue on Cross-Cultural Management, Autumn, 1983, 75-89.
- Hofstede, Geert, Cultural Constraints in Management Theories, **The Executive**, Vol.7, Iss.1, Feb 1983, 81.
- Hofstede, G., **Culture's Consequences**, Beverly Hills, CA, Sage, 1980.
- Hofstede, Geert, Nationality and Expoused Values of Managers, **Journal of Applied Psychology**, Vol.61, No:2, 1976, 148-155.
- House, Robert, J., et.al, **Culture, Leadership, and Organizations, The GLOBE Study of 62 Societies**, Sage Publications, Thousand Oaks, 2004.

House, R., Javidan M., ve Dorfman, P., Project GLOBE: An introduction, **Applied Psychology: An International Review**, 50 (4), 2001, 489-505.

House, R.J. ve Mitchell, T.R., Path-Goal Theory of Leadership, **Journal of Contemporary Business**, 1974, Vol.3, 81-97.

<http://ankara.usembassy.gov> (Amerikan Milli Kültürü bölümünün büyük bir kısmı bu siteden faydalanılarak hazırlanmıştır).

Huismans:, The Impact of Differences in Religion on the Relation between Religiosity and Values, A.-M. Bouvy, F. v.d. Vijver, P. Boski, ve P. Schmitz (Eds.), **Journeys into Cross-Cultural Psychology**, Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger, 1994, 255-267.

Hunt, James G., **Leadership; A New Sythesis**, Sage Publications Inc., 1991.

Huntington, Samuel P., **Ölü Ruhlar: Amerikan Elitlerinin Gayri Millileştirilmesi**, The National Interest, Spring 2004:5-18'den; Çev. Gökhan Onur Akkuş, 01.07.2004 tarihli Hisar Gazetesi ([www.hisargazetesi.com](http://www.hisargazetesi.com)).

Husted, B.W., "Wealth, Culture, and Corruption", **Journal of International Business Studies**, 30 (2), 339-360.

Hyman, Herbert H.; Payaslıoğlu, Arif; Frey, Frederick, W., The Values of Turkish College Youth, **Public Opinion Quarterly**, 1958, 275-291.

Inglehart, Ronald, **Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies**, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1997.

Inglehart, Ronald, **Culture Shift in Advanced Industrial Societies**, New Jersey, Princeton, Princeton University Press, 1990.

Inkeles, Alex ve Smith, David H., **Becoming Modern: Individual Chane in Six Developing Countries**, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1974.

İmamoğlu ve Aygün, 1970'lerden 1990'lara Değerler: Üniversite Düzeyinde Gözlenen Zaman, Kuşak ve Cinsiyet Farklılıkları, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt 14, Sayı 44, Aralık 1999.

İmamoğlu, E. O., An Interdependence Model of Human Development., Ç. Kağıtçıbaşı (Ed.), **Growth and Progress**, Lisse: Swets & Zeitlinger, 1987, 138-145.

Jensen, Howard E., Sociology and the Theory of Value, **Social Forces**, Vol.12, Iss.2, Dec 1933, 205-209.

Johnston, J.P.; T.Lenartowicz, "Culture, Freedom and Economic Growth: Do Cultural Values Explain Economic Growth?", **Journal of World Business**, 33(4):332, 1998.

Jones A. Michael, Mothersbaugh L. David ve Sharon E. Beatty, “Why Costumers Stay: Measuring the Underlying Dimensions of Service Switching Costs and Managing Their Differential Strategic Outcomes”, **Journal of Business Research**, Vol. 55, 2002, 441-450.

Kağıtçıbaşı, Ç., **Kültürel Psikoloji**, İstanbul, Yapı Kredi Bankası Yayınları, 2000.

Kağıtçıbaşı, Ç., Cultural vs. Structural Approaches, **5. Avrupa Psikoloji Kongresi’nde sunulan bildiri**, Dublin, İrlanda, 1997a.

Kağıtçıbaşı, Ç., Individualism and Collectivism, J. W. Berry, M. H. Segall, ve Ç. Kağıtçıbaşı (Eds.), **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, 2. baskı, 3. cilt, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon., 1997b.

Kağıtçıbaşı, Ç., Özerk-İlişkisel Benlik: Yeni bir Sentez, **Türk Psikoloji Dergisi**, 11, 1996, 36-44.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, **İnsan, Aile, Kültür**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1993.

Kağıtçıbaşı, Ç. ve Berry, J.W., Cross-Cultural Psychology: Current Research and Trends, **Annual Review of Psychology**, 40, 1989, 493-531.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, **Çocuğun Değeri**, B.Ü.İ.İ.B.Fak. Yayını, İstanbul, 1981.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, 4. ve 6.Baskı, İstanbul, 1979/1985.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, Psychological Aspects of Modernization in Turkey, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, vol.4, no.2, June 1973, 157-174.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, Social Norms and Authoritarianism: A Turkish-American Comparison, **Journal of Personality and Social Psychology**, 1970, 16, 444-451.

Kaiser, C., Success in Management, **Journal of Accountancy**, 3, 1986.

Kamakura, Wagner A.; Mazzon, Jose Afonso, Value Segmentation: A Model for the Measurement of Values and Value Systems, **The Journal of Consumer Research**, Vol.18, Iss.2, Sep 1991, 208-218.

Kanungo, Rabindra N. ve Wright, Richard W., A Cross-Cultural Comparative study of Managerial Job Attitudes, **Journal of International Business Studies**, Fall 1983, 115-129.

Kao, Henry S.R., Sinha, Durganand ve Sek-Hong, Ng, (Eds.), **Effective Organizations and Social Values**, Sage Publications, 1995.

Kaplan, Mehmet, **Büyük Türkiye Rüyası**, Türkiye Kültür Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1969.

Katz, Daniel ve Kahn, Robert L., **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, çev.Halil Can ve Yavuz Baydar, TODAEİ Yayını, No: 167, Ankara, 1977.

Katz, Robert L., Skills of an Effective Administrator, **Harvard Business Review**, Vol.52, Sep-Oct 1974, 90-102.

Kelley, Lane; Whatley, Arthur ve Worthley, Reginald, Assesing the Affects of Culture on Managerial Attitudes: A Three-Culture Test, **Journal of Intrnational Business Studies**, Vol.18, Iss.2, Summer 1987, 17-31.

Kelley, Lane ve Reeser, Clayton, The Persistence of Culture as a Determinant of Differentiated Attitudes on the Part of American Managers of Japanese Ancestry, **The Academy of Management Journal**, Vol.16, Iss.1, Mar 1973, 67-76.

Kelly, Joe ve İbrahim, A. Bakir, Executive Behavior: Its Facts, Fictions, and Paradigms, **Business Horizons**, Vol.34, No.2, March/April, 1991, 27-36.

Kırçıl, Olgun, **Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri**, MPM Yayını, No:315, Ankara, 1985.

Kırçıl, Olgun ve Alkış, Nurdoğan, **Yönetim Uygulamalarında Kültürel Faktörlerin Rolü**, MPM Yayınları, No.300, Ankara, 1984.

Kim, U., Triandis, H.C., Kağıtçıbaşı, Ç., Choi: ve Yoon, G., (Ed.), **Individualism and Collectivism; Theory, Method and Applications**, Vol.18, Sage Publications, 1994.

Kluckhohn, F.R.ve Strodtbeck, F.L., **Variations in Value Orientations**, Row Peterson Com., Evanston, Illinois, 1961.

Kluckhohn, Clyde., "Values and Value Orientations in The Theory of Action: An Exploration in Definition and Classifications", (eds.), Talcott Parsons ve Edward A. Shils, **Toward a General Theory of Action**, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1951.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 9.Bası, Beta Yayınevi, 2003.

Kohn, M. L., On the Transmission of Values in the Family: A Preliminary Reformulation, **Research in Sociology of Education and Socialization**, 4, 1983, 1-12.

Kolasa, B.J., **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, (çev.), Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü.İ.F.İ.İ.E. Yayını, No:42, 1979.

Kongar, Emre, **İmparatorluktan Günümüze Türkiye'nin Toplumsal Yapısı**, Remzi Kitabevi, 9.Basım, İstanbul, 1995.

Kongar, Emre, **Türk Toplum Bilimcileri**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1982.

- Kongar, Emre, **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1981.
- Kotey, B. ve G.G. Meredith, “Relationships Among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies and Enterprise Performance”, **Journal of Small Business Management**, 35(2), s37, 1997.
- Kottak, Conrad Philip, **Antropoloji, İnsan Çeşitliliğine Bir Bakış**, Ütopya Yayınları, 2002.
- Kozan, M. Kamil, Subcultures and Conflict Management Style, **Management International Review**, vol.42, 2002/1, 89-105.
- Kozan, Kamil M. ve Ergin, Canan, The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices, **International Journal of Conflict Management**, Bowling Green, July 1999, 249-267.
- Kozan, Kamil ve Ergin, Canan, Preference for Third Party Help in Conflict Management in The United States and Turkey: An Experimental Study, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, vol.29, no.4, 1998, 525-539.
- Kozan, Kamil M. ve İlter, Selim S., Third Party Roles by Turkish Managers in Subordinates’ Conflicts, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.15, Iss.5, Sep 1994, 453-466.
- Kozan, Kamil M., Cultural and Industrialization Level Influences on Leadership Attitudes for Turkish Managers, **International Studies of Management and Organization**, vol.23, no.3, 1993, 7-17.
- Kozan, Kamil, Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons Among Jordanian, Turkish, and U.S. Managers, **Human Relations**, vol.42, no.9, 1989, 787-799.
- Kozlu, Cem, **Kurumsal Kültür**, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1986.
- Köse, Sevinç ve Ünal, Aylin, Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri, Erciyes Üniversitesi, **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 25-27 Mayıs, 2000, 2-15.
- Krech, David ve Crutchfield, Richard S., **Sosyal Psikoloji**, Çev. Erol Güngör, Ötüken Neşriyat, 1980.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, **Organizational Behavior**, Instructor’s Edition, 2nd. Ed., Richard D. Irwin Inc., 1992.
- Kroeber, A.I. ve Kluckhohn, C., **Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions**, NY; Vintage Books, 1952.



Kuchinke, Peter K, Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles Among One Company's US and German Telecommunication Employees, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.10, Iss.2, Summer 1999, 135-154.

Kurtkan, Amiran, **Genel Sosyoloji**, İstanbul, İ.Ü.İktisat Fakültesi Yayını, 1976.

Kuşdil, Ersin ve Kağıtçıbaşı, Çiğdem, Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı, (makale yazarın kendisinden elektronik mesaj yolu ile temin edilmiştir).

Kutlu, Murat, Effects of National Cultures in Contract Negotiations: A Study of Turkish and American Cultures, **MS Thesis in Management** (Advisor: Mark W. Stone), Turkish Navy, 1999.

Lachman, Ran; Nedd, Albert ve Hinings, Bob, Analyzing Cross-National Management and Organizations: A Theoretical Framework, **Management Science**, Vol.40, Iss.1, Focused Issue: is Management Science International, Jan, 1994, 40-55.

Lauter, Geza Peter, Sociological-Cultural and Legal Factors Impeding Decentralization of Authority in Developing Countries, **The Academy of Management Journal**, Vol.12, Iss.3, Sep 1969, 367-378.

Lauter, Geza Peter, Advanced Management Process in Developing Countries: Planning in Turkey, **California Management Review**, 12:3, Spring 1970, 7-12.

Lecompte, W. F. ve Hortaçsu, N., Türk Üniversite Gençliğinin Değerleri: Kuşaklararası Değişiklik ve Kurumsal Kalıcılık Üzerine Bir Araştırma, **Amme İdaresi Dergisi**, 2, 1975, 124-199.

Lecompte, William F. ve Lecompte, Güney, K., Generational Attribution in Turkish and American Youth: A Study of Social Norms Involving the Family, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol.4, No.2, June 1973, 175-191.

Lee, James A., Changes in Managerial Values, **Business Horizons**, Vol.31, No.4, July-August 1988.

Lee, Y. ve Larwood, L., The Socialization of Expatriate Managers in Multinational Firms, **Academy of Management Journal**, Vol.26, 1983, 657-665.

Lenski, Gerhard ve Lenski, Jean, **Human Societies: An Introduction to Macro-Sociology**, 2nd ed., New York, McGraw Hill, 1974.

Levine, Ned, Value Orientation among Migrants in Ankara, Turkey: A Case Study, **Journal of Asian and African Study**, 8:1/2, Jan-Apr.1973a, 50-68.

Levine Ned, Old Culture-New Culture; A Study of Migrants in Ankara, Turkey, **Social Forces**, vol.51, March 1973b, 355-368.

- Lewis, Bernard, **Modern Türkiye'nin Gelişimi**, Ankara, TTK, 1988.
- Lieber, Alfred E., Eastern Business Practices and Medieval European Commerce, **The Economic History Review**, New Series, Vol.21, Iss.2, Aug 1968, 230-243.
- Lu, Long-Chuan; Rose, Gregory M; Blodgett, Jeffrey G, The Effects of Cultural Dimensions on Ethical Decision Making in Marketing: An Exploratory Study, **Journal of Business Ethics**, Vol.18, Iss.1, Jan 1999, 91-105.
- Lubatkin, Michael H; Ndiaye, Mormar; Vengroff, Richard, The Nature of Managerial Work in Developing Countries: A Limited Test of the Universalist Hypothesis, **Journal of International Business Studies**, Vol.28, Iss.4, 4<sup>th</sup> Qtr., 1997, 711-733.
- Lusk, Edward J. ve Oliver, Bruce L., American Managers' Personal Value Systems-Revisited, **The Academy of Management Journal**, Vol.17, Iss.3, Sep 1974, 549-554.
- Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, 9<sup>th</sup> ed., McGraw Hill Irwin, Inc., 2002.
- Luthans, Fred, Welsh, Dianne H.B. ve Rosenkrantz, Stuart A., What Do Russian Managers Really Do? An Observational Study with Comparisons to U.S. Managers, **Journal of International Business Studies**, Vol.24, Iss.4, Washington, 4<sup>th</sup> Qtr., 1993, 741.
- Mardin, Şerif, **Din ve İdeoloji**, A.Ü.S.B.F., Yayın No.275, 1969.
- Matsumo, David, (Ed.), **The Handbook of Culture and Psychology**, Oxford University Press, 2001, (içinde), J.Adamopoulos ve W.J.Lonner, Culture and Psychology at a Crossroad; Historical Perspective and Theoretical Analysis, 11-34.
- Maxwell, Sarah, "Rule Based Price Fairness and Its Effects on Willingness to Purchase", **Journal of Economic Psychology**, February 2002, 1-22.
- McClelland, David, Ulusal Özellik ve Türkiye ve İran'da Ekonomik Gelişme, Çev. Merih Kutlar, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 3, Eylül 1974, 174-188.
- Meglino, Bruce M. ve Ravlin, Elizabeth C., Individual Values In Organizations: Concepts, Controversies and Research, **Journal of Management**, Vol.24, No.3, 1998, 351-389.
- Mengüç, Bülent, Organizational Consequences, Marketing Ethics and Salesforce Supervision: Further Empirical Evidence, **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, March 1998, 333-352.
- Mengüşoğlu, Takiyettin, **Felsefe'ye Giriş**, 3.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1983.
- Mengüşoğlu, Takiyettin, **Felsefi Antropoloji; İnsanın Varlık Yapısı ve Nitelikleri**, İ.Ü.Edebiyat Fak. Yayını, No: 1612.

Mescon, Michael H., Albert, Michael and Khedouri, Franklin, **Management; Individual and Organizational Effectiveness**, 2nd ed., Harper&Row Publishers, NY, 1985.

Miller, Joanne; Slomczynski, Kazimierz M ve Schoenberg, Ronald J., Assessing Comparability of Measurement in Cross-National research: Authoritarian-Conservatism in Different Sociocultural Settings, **Social Psychology Quarterly**, Vol.44, Iss.3, Sep 1981, 178-191.

Mintzberg, Henry, The Manager's Job: Folklore and Fact, **Harvard Business Review**, March-April 1990, 163-175.

Mintzberg, Henry, **The Nature of Managerial Work**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1980.

Moon, Young Sook ve Franke, George R., Cultural Influences on Agency Practitioners' Ethical Perceptions: A Comparison of Korea and the U.S., **Journal of Advertising**, Vol.29, Iss.1, Spring 2000, 52-65.

Murphy, G., Murphy, B.L. ve Newcomb, T.M., **Experiential Social Psychology**, New York Harper Inc., 1937.

Mutlu, K., Examining Religious Beliefs Among University Students in Ankara, **British Journal of Sociology**, 47, 1996, 353-359.

Negandhi, Anant R., Cross-Cultural Management Research: Trend and Future directions, **Journal of International Business Studies**, Vol.14, Iss.2, Special Issue on Cross-Cultural Management, Autumn 1983, 17-28.

Negandhi, Anant R., Comparative Management and Organization Theory: A Marriage Needed, **The Academy of Management Journal**, Vol.18, Iss.2, Jun 1975, 334-344.

Newman, Karen L; Nollen, Stanley D., Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture, **Journal of International Business Studies**, Vol.27, Iss.4, 4<sup>th</sup> Qtr, 1996, 753-779.

Northcraft, Gregory B. and Neale, Margaret A., **Organizational Behavior; A Management Challenge**, The Dryden Press, 1990.

Oğuzkan, Ferhan, **Eğitim Terimleri Sözlüğü**, TDK Yayını, Ankara, 1981.

Okumuş, Abdullah, Tüketicilerin Fiyat Algılaması Üzerinde Etkili Olan Sosyo Demografik Özellikler ve Satın Alma Davranışları ile Fiyata Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi**, İstanbul, 2003.

Osland, Joyce S. ve Bird, Allan, Beyond Sophisticated Stereotyping, Cultural Sensemaking in Context, Section 4, (Ed.), Sheila M. Puffer, **International Management, Insights from Fiction and Practice**, M.E.Sharpe, Inc., 2004, 56-67.

Ouchi, William G., **Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, Çev. Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1987.

Özdevecioğlu, Mahmut, “İşletme Sahipleri Açısından Başarılı Yönetici Kimdir?”, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs 2002.

Özen, Şükrü, **Bürokratik Kültür I: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, TODAİE Yayın No.272, 1.Baskı, Takav Matbaası, Ankara, 1996.

Özkalp, Enver, **Sosyolojiye Giriş Dersleri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 1985.

Özmucur, Süleyman ve Esmer, Yılmaz, **Total Factor Productivity in Turkey**, B.Ü. Araştırma Raporları, 1988.

Öztürk, Azim, İşletme Yönetimi-Kültür İlişkisi ve Türk Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma, **Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:7, No.1, 1997, 87-106.

Öztürk, Azim, 21. yüzyılda İşletme Yöneticiliği, **İ.Ü. İ.İ.E. Yönetim Dergisi**, Yıl.7, Sayı.23, Ocak 1996.

Parsons, Talcott, **Social Structure and Personality**, Free Press, New York, 1964.

Parsons, Talcott ve Shils, Edward A., **Toward a General Theory of Action**, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1951.

Pascale, Richard Tanner, Communication and decision Making Across Cultures: Japanese and American Comparisons, **Administrative Science Quarterly**, Vol.23, Iss.1, Mar 1978, 91-110.

Paşa, Selda Fikret, Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture, **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, 2000a, 414-426.

Paşa, Selda Fikret, “Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri”, Ed.Zeynep Aycan, **Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, 2000b, 225-241.

Pavett, Cynthia ve Morris, Tom, Management Styles within a Multinational Corporation: A Five Country Comparative Study, **Human Relations**, New York, Oct 1995, 1171.

Peters, Thomas J. and Waterman, Robert H. Jr., **Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, Çev. Doç.Dr.Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987.

- Peters, Guy B., **The Politics of Bureaucracy**, 2nd. Ed., New York Longman, 1984.
- Piker, Steven, "Classical Culture and Personality", Chapter One, (Ed.), Bock, Philip K., **Psychological Anthropology**, Greenwood Press, 1994, 1-17.
- Pitts, Robert, E., Value Group Analysis of Cultural Values in Heterogeneous Populations, **The Journal of Social Psychology**, 1981, 115.
- Podol, Richard, Bir Yabancı Gözüyle Yirminci Yüzyıl Ortasında Türk Kamu Yöneticisi, Çev.Cahit Tutum, **Amme İdaresi Bülteni**, Şubat 1967.
- Poirson, P., **Personnel Policies and The Management of Men**, translated by Thierry Devisse, Ecole Superieure de Commerce de Lyon, France, 1989.
- Polat, Nurten, Kültürün Uluslar arası İş Görüşmeleri Süreçlerine Etkisi ve Sonuçları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Amerikan Firmalarında Bir Uygulama, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2000.
- Pucik, Vladimir, Tichy, Noel M. ve Barnett, Carole K., **Globalizing Management**, John Wiley and Sons, Inc., 1992.
- Raelin, Joseph A., **The Clash of Cultures; Managers Managing Professionals**, Harvard Business Press, Boston, Mass., 1991.
- Ralston, D.A., N.V.Tang ve N.K.Napier, A Comparative Study of The Work Values of North and South Vietnamese Managers, **Journal of International Business Studies**, 1999, 655-672.
- Ralston, David A; Holt, David H; Terpstra, Robert H ve Kai-Cheng, Yu, The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, and China, **Journal of International Business Studies**, London, First Quarter, 1997, 177-207.
- Ralston, David A; Holt, David H; Terpstra, Robert H. ve Kai-Cheng, Yu, The Impact of Culture and Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, Japan, and China, **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, 1995, 187.
- Ralston, David A, Gustafson, David J., Cheung, Fanny M. ve Terpstra, Robert H., Differences in Managerial Values: A Study of US, Hong Kong, and PRC Managers, **Journal of International Business Studies**, Vol.24, Iss.2, 2<sup>nd</sup> Qtr., 1993, 249-275.
- Riggs, Fred W., **Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society**, Boston Houghton Mifflin, 1964.
- Rilmann, Ralph H., The Effect of Interpersonal Values on Laboratory Training, **Human Relations**, Vol.27 (3), 247-265.

Robertson, Christopher J., The Global Dispersion of Chinese Values: A Three-Country Study of Confucian Dynamism, **Management International Review**, Wiesbaden, Third Quarter, 2000, 253-268.

Robertson, Christopher J. ve Hoffman, James J., How different are We? An Investigation of Confucian Values in the United States, **Journal of Managerial Issues**, Pittsburgh, Spring 2000, 34-47.

Rokeach, Milton, **The Nature of Human Values**, New York The Free Press, 1973.

Rokeach, Milton, The Nature and Meaning of Dogmatism, **Psychological Review**, Fall 1954.

Ronen, Simcha, **Comparative and Multinational Management**, Chapter 2; Cultural and National Perspectives, printed in the U.S.A., 1986, 17-37.

Ronen, S. ve Shenkar, O., Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis, **Academy of Management Journal**, September, 1985, 435-454.

Roos, Noralou, P., Türk Kamu Yönetiminin Değişen Yönleri, **Amme İdaresi Bülteni**, Aralık 1967, 8-13.

Roper, a. ve Brookes, M., The Multi-Cultural Management of International Hotel Groups, **International Journal Hospitality Management**, 16, 2, 1997.

Sagie, Abraham, Elizur, Dov ve Koslowsky, Meni, Work Values: A Theoretical Overview and a Model of Their Effects, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.17, Issue, Special Issue on Work Values Worldwide, 1996, 503-514.

Sagie, Abraham ve Elizur, Dov, The Structure of Personal Values: A Conical Representation of Multiple Life Areas, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.17, 1996, 573-586.

Sagiv, L., ve Schwartz:H., National Cultures: Implications for Organizational Structure and Behavior, içinde ed., N.N. Ashkanasy, C. Wilderom ve M.F. Peterson, **The Handbook of Organizational Culture and Climate**, Newbury Park, Sage, 2000, 417-436.

Sargut, Selami, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Verso Yayıncılık, Ankara, 1994.

Sayles, Leonard R., **Leadership; Managing in Real Organizations**, 2nd. Ed., McGraw Hill Inc., 1989.

Scermerhon, John R. Jr; Hunt, James G. ve Osborn, Richard N, **Organizational Behavior**, 7<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc., 2000.

Schein, Edgar H., **Organizational Culture and Leadership**, San Fransisco, CA., Jossey-Bass Publishers, 1992.

Schein, Edgar H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, **Sloan Management Review**, Vol.25, No.2, Winter 1984, 3-17.

Schermerhorn, John. R. Jr., Hunt, James, G. ve Osborn, Richard N., **Organizational Behavior**, John Wiley and Sons, Inc., New York, 2000.

Schermerhorn, John. R. Jr., **Management**, 4th ed., New York, John Wiley and Sons, Inc., 1993.

Schermerhorn, John. R. Jr., **Management for Productivity**, 5th ed., New York, John Wiley and Sons, Inc., 1996.

Schlegelmilch, Bodo B. ve Robertson, Diana C., The Influence of Country and Industry on Ethical Perceptions of Senior Executives in the US and Europe, **Journal of International Business Studies**, 4<sup>th</sup> Qtr 1995, 859-881.

Schmidt, Warren H. ve Posner, Barry Z., **Managerial Values and Expectations**, An AMA Survey Report, American Management Associations Membership Publications Division, New York, 1982.

Schmidt, Warren H. ve Posner, Barry Z., **Managerial Values in Perspective**, An AMA Survey Report, American Management Associations Membership Publications Division, New York, 1983.

Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G., **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 1996.

Schwartz, Shalom H. ve Sagie, Galit, Value Consensus and Importance: A Cross-National Study, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol.31, Iss.4, Jul 2000, 465-497.

Schwartz, Shalom H., Cultural Value Differences: Some Implications for Work, **Applied Psychology: An International Review**, 48, 1999, 23-48.

Schwartz, A. ve Dropa, C., Tools for Becoming a Successful Manager, **Business Credit**, 101, 1, 1999.

Schwartz, Shalom H., Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems, C. Seligman, J. M. Olson, ve M. P. Zanna (Eds.), **The Psychology of Values: The Ontario Symposium**, Cilt 8, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1996, 1-24.

Schwartz, Shalom H. ve Huismans, Sipke, Value Priorities and Religiosity in Four Western Religions, **Social Psychology Quarterly**, Vol.58, Iss.2, June 1995, 88-107.

Schwartz, S.H. ve Sagiv, L., Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 26, 1995, 92-116.

Schwartz, Shalom H., Are There Universal Aspects in the Structure and Content of Human Values?, **Journal of Social Issues**, 56, 1994a, 19-45.

Schwartz, Shalom H., "Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values", (Eds.) U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. Choi, ve G. Yoon, **Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications**, Thousand Oaks, 1994b, 85-119.

Schwartz, Shalom H., Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries, **Advances in Experimental Social Psychology**, 25, 1992, 1-65.

Schwartz, S. H., ve Bilsky, W., Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications, **Journal of Personality and Social Psychology**, 58, 1990, 878-891.

Schwartz, S.H., ve Bilsky, W., Towards a Psychological Structure of Human Values, **Journal of Personality and Social Psychology**, 53, 1987, 550-562.

Shane, Scott, Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation Championing Roles, **Journal of International Business Studies**, Vol.26, Iss.1, 1<sup>st</sup> Qtr 1995, 47-68.

Smircich, L., Concepts of Culture and Organizational Analysis, **A.S.Q.**, Vol.28, 1983.

Smith, P.B., Peterson, M.F. ve Schwartz H., Cultural Values, Sources of Guidance, and Their Relevance to Managerial Behavior: A 47-Nation Study, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol.33, No.2, March 2002, 188-208.

Smith, P.B. ve Schwartz, H., "Values", (Eds.) J.W.Berry, Ç.Kağıtçıbaşı ve M.H.Segall, **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, 2nd ed., Vol.3, Allyn and Bacon, 1997, 79-118.

Smith, Peter B., Peterson, Mark F. ve Wang, Zhong Ming, The Manager as Mediator of Alternative Meanings: A Pilot Study from China, the USA and UK, **Journal of International Business Studies**, Vol.27, Iss.1, 1<sup>st</sup> qtr, 1996, 115-137.

Smith, P. B., Dugan, ve Trompenaars, F., National Culture and The Values of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 27, 1996, 231-264.

Stear, Edward B., The Successful Manager, **Management**, 22, 3, 1999.

Steenkamp, Jan-Benedict E.M., Hofstede, Frenkel ter ve Wedel, Michel, A Cross-National Investigation into the Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness, **Journal of Marketing**, New York, Vol.63, Iss.2, Apr 1999, 55-69.

Steers, Richard M. ve Porter, Lyman W., **Motivation and Work Behavior**, 4th Ed., McGraw Hill Inc., 1987.



- Stoodley, Bartlett H., A Cross-Cultural Study of Structure and Conflict in Social Norms, **American Journal of Sociology**, Vol.65, Iss.1, Jul 1959, 39-48.
- Şencan, Hüner, Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, Kasım 1995, 95-131.
- Tai, H.C. Susan, Correlates of Cultural Values and Message Strategies in Service Advertising, **Proceedings of the Eleventh Annual World Business Congress, International Management Development Association**, Antalya, Turkey, July 10-14, 2002.
- TDK, **Türkçe Sözlük**, 1 (A-J), 9.Baskı, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1998.
- Tekarslan, Erdal ve diğ., **Sosyalpsikoloji**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989.
- Tekarslan, Erdal, **Davranış ve Bireysel Davranış Modeli**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, Kasım 1984, 90-109.
- Tezcan, M., **Türklerle İlgili Stereotipler ve Türk Değerleri Üzerine Bir Deneme**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 44, 1974.
- The Washington Post, **Amerika'dan Bir Mektup; Ne için mücadele ediyoruz?**, 12 Şubat 2002 (elektronik makale, yazar ve yayım bilgisi belirsiz).
- Therborn, G., Cultural Belonging, Structural Location and Human Action, **Acta Sociologica**, 1991, Vol.34, 177-191.
- Timur, Taner, **Osmanlı Toplumsal Düzeni**, İmge Kitabevi, Ankara, 1994.
- Tindall, George Brown ve Shi, David, **America; A Narrative History**, 3rd Ed., Volume 2, W.W. Norton & Co. Inc., NY, 1992.
- Tosun, Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İ.Ü.İşletme Fak.Yayını, No.232, İstanbul, 1990.
- Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi; Genel Esaslar**, I.Cilt, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın no.186, İstanbul, 1987.
- Triandis, H. C., **Culture and Social Behavior**, New York: McGraw-Hill, 1994.
- Triandis, H. C., **Individualism and Collectivism**, Boulder, CO, Westview Press, 1995.
- Trompenaars, F. and Hampden, Turner C., **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business**, 2nd Ed., McGraw Hill, New York, NY, 1998.
- Trompenaars, Fons, **Riding the Waves of Culture**, London, Irwin, 1994.

- Turan, Şerafettin, **Türk Kültür Tarihi**, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1994.
- Turhan, Mümtaz, **Kültür Değişmeleri**, Başbakanlık Kültür Müsteşarlığı Yayınları, 1969.
- Ullrich, Robert A., **A Theoretical Model of Human Behavior in Organizations**, General Learning Press, 1972.
- Usunier, J.C., **International and Cross-Cultural Management Research**, London, Sage Publications, 1998.
- Uyguç, Nermin, Geleceğin Yöneticilerini Yetiştiren İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin ve Öğretim Üyelerinin Bireysel Değerleri ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Bildiriler, 24-26 Mayıs 2001, 223-237.
- Ülgener, Sabri F., **İktisadi Çözülmenin Ahlâk ve Zihniyet Dünyası**, İstanbul, Der Yayınları, 1981.
- Ünal, Cavit, **Genel Tutumların veya Değerlerin Psikolojisi Üzerine Bir Araştırma**, A.Ü.D.T.C. Fak. Yayını, No: 301, Ankara, 1981.
- Üsdiken, Behlül, Tarihsel Bir Bakışla Bilim-Yönetim Birlikteliği, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt.2, Sayı.2, 2002, 127-154.
- Üsdiken, Behlül, Importing Theories of Management and Organization, **International Studies of Management and Organization**, Vol.26, Iss.3, Fall 1996, 33-46.
- Varhol, P., Skills for a Successful Manager, **Executives-Attitudes; Management**, 49, 6, 2001.
- Vasquez-Parraga, Arturo Z ve Kara, Ali, Ethical Decision Making in Turkish Sales Management, **Journal of Euro-Marketing**, Vol.4, Iss.2, 1995, 61.
- Vecchio, Robert P., **Organizational Behavior**, 4<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, 2000.
- Vliert, Evert Van De ve Yperen, Nico W. Van, Why Cross-National Differences in Role Overload? Don't Overlook Ambient Temperature, **The Academy of Management Journal**, Vol.39, Iss.4, Aug 1996, 986-1004.
- Waldroop, J. ve Butler, T., The Executive as Coach, **Harvard Business Review**, 126, 11, 1996.
- Wasti, Arzu S., "Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlilik analizi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, (2001/1), 23-41.

Wasti, Arzu, Tolumsal Değerlerin Örgütsel Yapılaşma ve Çalışanların İşleri ile İlgili Tutum ve Değerlerine Etkisi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları**: 1, 2.Yönetim Kongresi, Kuşadası, 1994, 450-459.

Watson, John; Lysonski, Steven; Gillan, Tamara ve Raymore, Leslie, Cultural Values and Important Possessions: A Cross Cultural Analysis, **Journal of Business Research**, 55, 2002, 923-931.

Weiner, Y., Forms of Value Cultural Change and Maintenance, **Academy of Management Review**, Vol.4, 1994.

Whitely, William ve England, George W., Managerial Values as a Reflection of Culture and the Process of Industrialization, **The Academy of Management Journal**, Vol.20, Iss.3, Sep 1977, 439-453.

Williams, Mary E., **American Values; Opposing Viewpoints**, Greenhaven Press, 2005.

Williams, R. M. J., Change and Stability in Values and Value Systems, B. Barber ve A. Inkeles (Eds.), **Stability and Change**, Boston: Little, Brown, 1979, 123-159.

Wilson, James Q. ve DiIulio, Jr., John J., **American Government: Institutions and Policies**, 7th Ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 1998.

Yaconi, Leonardo Liberman, Cross-Cultural Role Expectations in Nine European Country-Units of a Multinational Enterprise, **Journal of Management Studies**, 38:8, December 2001, 1187-1215.

Yang, B.ve D.Lester, An Exploration of The Impact of Culture On The Economy: An Empirical Study of Unemployment, **Journal of Socio-Economics**, 29, 2000, 281-290.

Yavuz, Kemal, **Amerikan'ın Yeni Ulusal Kimliği**, 22 Mayıs 2005 tarihli Akşam Gazetesi, ([kemal.yavuz@aksam.com.tr](mailto:kemal.yavuz@aksam.com.tr)).

Yeh, Rhy-Song ve Lawrence, John J., Individualism and Confucian Dynamism: A Note on Hofstede's Cultural Root to Economic Growth, **Journal of International Business Studies**, vol.26, Iss.3, 3<sup>rd</sup> Qtr., 1995, 655-669.

Yukl, Gary A., **Leadership in Organizations**, 2nd ed., Prentice Hall Inc., 1989.

Yücelt, Uğur, Management Styles in The Middle East: A Case Example, **Management Decision**, Vol.22, No.5, 1994, 24-35.

Zavalloni, M., Values, H. C. Triandis ve R. W. Brislin (Eds.), **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, Cilt 5, Boston: Allyn & Bacon, 1980, 73-120.

Zel, Uğur, Yönetimdeki Kişilik Kavramlarının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, 25-27 Mayıs 2000, 325-338.

# **EKLER**

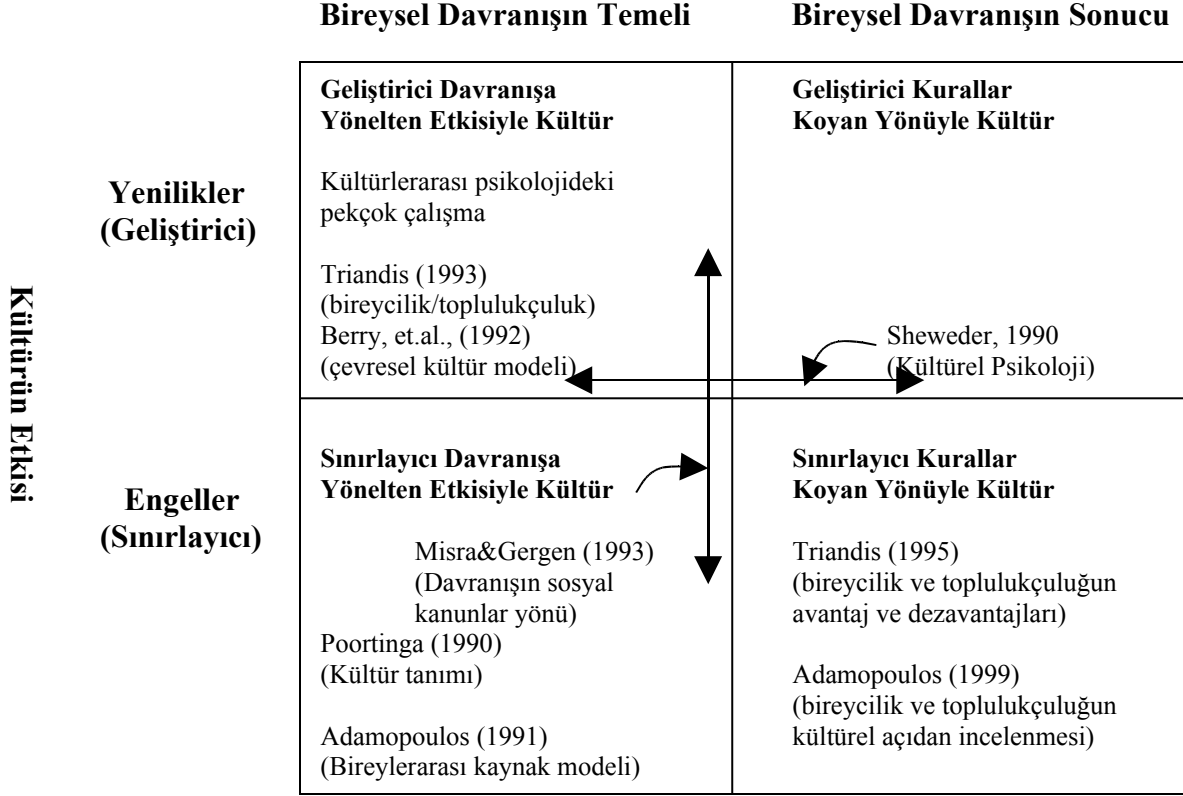
**Tablo 1. Evrensel Kültür Kavramları (Ronen, 1986:21)**

**Table 2.1 Cultural Universals**

age grading	food taboos	music
athletic sports	funeral rites	mythology
bodily adornment	games	numerals
calendar	gestures	obstetrics
cleanliness training	gift giving	penal sanctions
community organization	government	personal names
cooking	greetings	population policy
cooperative labor	hairstyles	postnatal care
cosmology	hospitality	pregnancy usages
courtship	housing hygiene	property rights
dancing	incest taboos	propitiation of
decorative art	inheritance rules	supernatural beings
divination	joking	puberty customs
division of labor	kingroups	religious rituals
dream interpretation	kinship nomenclature	residence rules
education	language	sexual restrictions
eschatology	law	soul concepts
ethics	luck superstitions	status differentiation
ethnobotany	magic	surgery
etiquette	marriage	tool making
faith healing	mealtimes	trade
family	medicine	visiting
feasting	modesty concerning	weaning
fire making	natural functions	weather control
folklore	mourning	

Source: G. P. Murdock, "The Common Denominator of Cultures," in *The Science of Man in the World Crises*, Ralph Linton, ed. New York: Columbia University Press, 1945, p. 77.

## Kültürün Etkisi



Şekil 1-Kültürün Rolüne İlişkin Varsayımlar (Matsumo, 2001:29)

**Tablo 2-Disiplinlerarası Bir Kavram Olarak Kültür (Matsumo, 2001:20)**

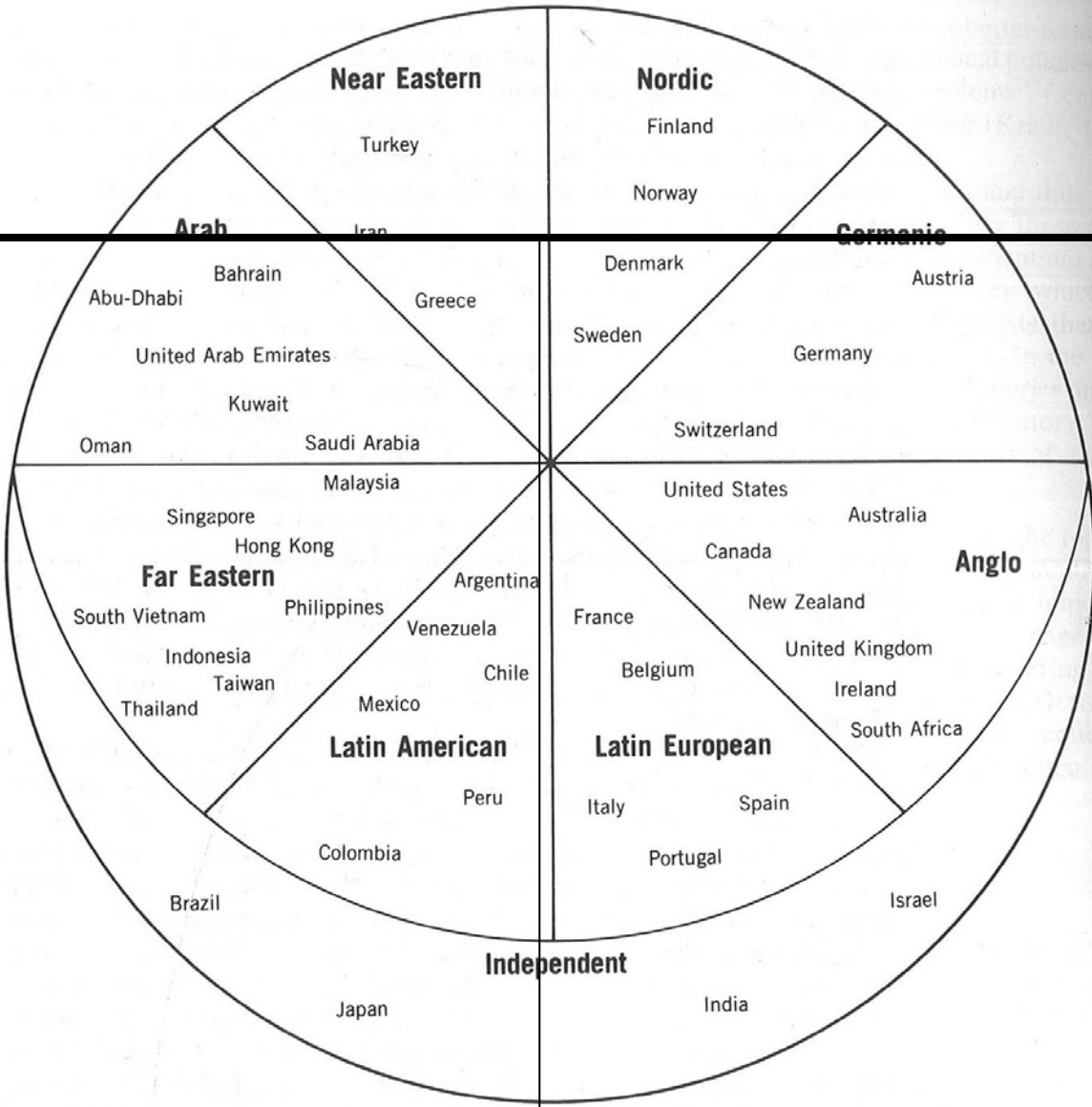
<b>İLGİLİ DİSİPLİN</b>	<b>Temel Amaç</b>	<b>Hedefler</b>	<b>Metodolojik veya Kavramsal Sorunlar</b>
<b>Kültürlerarası Psikoloji</b>	Çeşitli kültür ve etnik grupların psikolojisindeki benzerlik ve farklılıkların araştırılması; psikolojik fonksiyonlardaki değişimin belirlenmesi	Daha geniş ve evrensel bir psikoloji geliştirmek; farklı kültürlerdeki açık ve kapalı düşünce ve davranışı karşılaştırmak	Farklı düzeyli analizlere (kültürler, topluluklar, bireyler, davranışlar) ve fonksiyonel, kavramsal ve psikometrik uygunluğa yönelik sorunlar
<b>Kültürel Psikoloji</b>	Belirli tarihsel ve sosyokültürel bir ortam içerisinde bireyin anlaşılması	Spesifik çevrelerde zihin ve kültür tanımları arasındaki ilişkiyi anlamak; kültürlerarası farklılıkları direkt karşılaştırmaktan kaçınmak	Yaygın kullanılan bir araştırma oryantasyonu olmaması; kalitatif/etnografik tarzdan kantitatif tarza kadar geniş bir metodolojik yapıya sahip olması
<b>Psikolojik Antropoloji</b>	Bireyle sosyal çevresi ve psikolojik ve sosyal disiplinler arasındaki ilişkilerin araştırılması	Daha önceki evrensel psikolojik varsayımları bir kenara bırakarak, evrensel prensiplere yeni tanımlar kazandırmak	Psikoloji biliminde kabul edilebilen ortak bilimsel bir dilin kullanılmasındaki güçlük
<b>Temel Psikoloji</b>	Spesifik kültürel bir çevre içindeki bireylerin o çevredeki araştırmacılar tarafından, o kültürdeki insanların yararına psikolojik yönden incelenmesi	Evrensel olarak bir anlam taşıyan ve kabul edilebilecek ve aynı zamanda spesifik bir kültürel veya etnik çevreye uygulanabilecek modellerin gelişmesini sağlamak	Şimdiye kadar varolan psikolojik kavramların, teori ve araştırmaların gözardı edilememesi ve bu yüzden “temel” kavramını tanımlamadaki güçlük

**Tablo 3- Kültürel Farklılıkların Organizasyon Üzerindeki Etkilerinin Algılanması ve**



Yönetimi (Adler, 1991:106-107)

Organizasyon Çeşidi	Algı	Strateji	Muhtemel Sonuçlar	Frekans (Sıklık)
	Kültürel farklılıkların organizasyon üzerinde algılanmış etkisi nedir?	Kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkisi nasıl yönetilmelidir?	Bu algı ve strateji ile ne beklenebilir?	Bu algı ve strateji sıklıkları nedir?
<b>Parochial</b> (Topluma ait) Bizim yolumuz tek yoldur	Etkisiz; kültürel farklılıkların organizasyona bir etkisi görülmez	Farklılıkların göz ardı edilmesi; kaynağın ve kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesi	Problemler; problemler çıkar fakat kültüre atfedilmezler	Çok sık
<b>Ethnocentric</b> (Etnik modelli) Bizim yolumuz en iyi yoldur	Negatif etki; Kültürel farklılıklar organizasyon için problemler doğurur	Farklılıkların en aza indirgenmesi; kaynağın ve kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkisini en aza indirmek, mümkünse tek kültürlü bir işgücü seçmek	Bazı problemler ve birkaç avantaj; farklılıklar azalırken problemler de azaltılır, aynı zamanda avantaj yaratma imkanları yok veya göz ardı edilir. Problemler kültüre atfedilir	Sık
<b>Sinerjik</b> Bizim ve onların yollarının yaratıcı bileşimleri en iyi yol olabilir	Potansiyel negatif ve pozitif etkiler; kültürel farklılıklar organizasyon için aynı anda problemlere ve avantajlara sebep olabilir	Yönetim farklılıkları; organizasyon üyelerinin kültürel farklılıkları tanımaları için eğitilmeleri ve bunların organizasyon çıkarları için kullanılmaları	Bazı problemler ve birçok avantaj; kültürel farklılıklarla oryantasyon için oluşan avantajlar tanınacak ve anlatılacak, yönetilmesi gereken problemler çıkmaya devam edecek	Çok seyrek



**Figure 7.5** Country clusters based on employee attitude.

Source: S. Ronen and O. Shenkar. "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis." *Academy of Management Review*, 1985, in press.

**Şekil 2-Ronen ve Shenkar'ın Ülke Kümelemeleri (Ronen, 1986:262)**

**Tablo 4-Yüksek ve Düşük Sinerjili Toplulukların Karşılaştırılması  
(Harris ve Moran, 1987:300-301)**

<b>Yüksek Sinerjili Toplular</b>	<b>Düşük Sinerjili Toplular</b>
Ortak avantaj sağlamak amacıyla işbirliği	İşbirliği olmayan, çok rekabetçi
Agresif olmayan toplumsal bir düzen	Psikolojik veya kaba kuvvetle sonuçlanan, birbirine karşı agresif ve muhalefetçi bir davranış tarzı
Sosyal kurumlar bireysel ve gruba yönelik gelişim sağlarlar	Sosyal düzenlemeler birey odaklıdır; işbirliği yerine bencillik, arzu edilen davranış olarak pekiştirilir
Toplum, kazanma/kazanma (win/win) durumunu idealize eder, doğruluk her zaman karşılık verir, sonuçta herkesin bir şey kazandığı durum arzu edilir	Toplum, kazanma/kaybetme (win/lose) durumuna yöneliktir; birinin diğeri üzerine başarısı önem taşır
Liderlik, toplumdaki herkesin iyiliğine olan ortaklaşa bir refah ve avantaj görüşünü kapsar; işbirliği teşvik edilip adaletsizlikle (zengin/fakir eşitsizliği) savaşılr	Liderlik, özellikle elit kesimde, şahsi avantajlar elde etmeye yöneliktir; adaletsizlik (zenginlik fakire üstünlüğü) tolere edilir hatta önemsenmez
Toplum, bütün vatandaşlarının potansiyellerini geliştirici kaynak ve yeteneklerin ortaklaşa olarak kullanımını verimli hale getirmeye çalışır	Toplum, fakirlerin ve azınlıkların kendi çıkarları için kullanılmasına ve imtiyazlı birkaç kişinin varlığı için feda edilmesine göz yumar; elitlerin güçlenmesine ve daha az gelişmiş tabakanın güçsüzleşmesine sebep olur
İyiliksever, yardımcı, arkadaşça ve cömert insanlardan oluşan açık bir sistemdir; toplumun kahramanları fedakar ve felsefi bir özellik taşır	Tanımadıklarıyla iyi geçinemeyen, şüpheli, kaba ve kendine güvenmeyen insanlardan oluşan kapalı bir sistemdir; hırslı ve açgözlü bir insanı idealize eder
İnanç sistemi, din veya genel felsefesi rahatlatıcıdır; Allah'ın sevgisi vurgulanır, güç herkesin yararına ortaklaşa kullanılır; bireylere/gruplara acılı ve zor zamanlarında elbirliğiyle yardım edilir	İnanç sistemi korku, cezalandırma ve ürkütme üzerinedir; toplumun üyeleri güçlü tarafından psikolojik olarak baskı altında tutulur ve ezilir; güç şahsi çıkarlar için kullanılır; Allah'ın öç alacağı vurgulanır; kin güdülür ve kan davalarına yol açar; acının ve utancın giderilmesi için şiddete başvurulur
Vatandaşlar genel olarak psikolojik yönden sağlıklı ve karşılıklı ilişkiler olgun; değişime açık; suç oranı ve zihinsel hastalıklar azdır	Vatandaşlar genel olarak savunmacı, kıskanç ve diğere özenme duygusu içindedir; düşmanlık, değişimden korkma; suç oranı ve zihinsel hastalıklar yüksektir

**Tablo 5-İşyeri Tutum ve Davranışlarına Göre Uluslar (Pearce and Osmond, 1999:770)****Table 3. Distribution of Nations by Latent Class Based on Workplace Attitudes and Values**

<i>Latent Class Title</i>	<i>LC1 Fatalistic Family</i>	<i>LC2 Venturesome Commune</i>	<i>LC3 Fatalistic Clan</i>	<i>LC4 Venturesome Independent</i>	<i>LC5 Regimented Family</i>	<i>LC6 Regimented Clan</i>	<i>LC7 Deliberative Clan</i>
<i>Proportion</i>	.0840209	.1011659	.0594202	.1915659	.3349883	.1168630	.1119760
Distribution of Countries	Indonesia Iran Singapore East Africa West Africa	Denmark Finland Netherlands Norway Sweden Israel	Hong Kong Malaysia Philippines	Jamaica Australia Canada Great Britain Ireland New Zealand South Africa Switzerland USA India	Costa Rica Brazil Chile Guatemala Korea Panama Peru Portugal Salvador Taiwan Thailand Turkey Uruguay Yugoslavia France Spain	Pakistan Columbia Equador Greece Mexico Venezuela Arab Countries Belgium	Argentina Austria Germany (FR) Italy Japan

**Tablo 6-ABD'ne ilişkin Genel Bilgiler (<http://ankara.usembassy.gov>)****ABD - Ekonomik Göstergeler**

GSYİH: Satınalma Gücü paritesi - 9.963 trilyon \$ (2000 verileri)  
GSYİH - reel büyüme: %5 (2000 verileri)  
GSYİH - sektörel bileşim: tarım: %2  
endüstri: %18  
hizmet: %80 (1999)  
Enflasyon oranı (tüketici fiyatlarında): %3.4 (2000)  
İş gücü: 140.9 milyon (2000)  
İşsizlik oranı: %4 (2000)  
Endüstri: Petrol, çelik, motorlu araçlar, telekomünikasyon, kimyasallar, elektronik, gıda maddeleri, madencilik  
Endüstrinin büyüme oranı: %5.6 (2000 verileri)  
Elektrik üretimi: 3.678 trilyon kWh (1999)  
Elektrik tüketimi: 3.45 trilyon kWh (1999)  
Elektrik ihracatı: 14 milyar kWh (1999)  
Elektrik ithalatı: 43 milyar kWh (1999)  
Tarım ürünleri: Buğday, diğer tahıllar, mısır, meyve, sebze, pamuk, et, kümes hayvanı, süt ürünleri, orman ürünleri, balık  
İhracat: 776 milyar \$ (2000 verileri)  
İhracat ürünleri: Yatırım malları, otomobiller, endüstriyel mallar ve hammaddeler, tüketim malları, tarım ürünleri  
İhracat ortakları: Kanada %23, Meksika %14, Japonya %8, İngiltere %5, Almanya %4, Fransa, Hollanda (2000)  
İthalat: 1.223 trilyon \$ (2000 verileri)  
İthalat ürünleri: Ham petrol ve arıtılmış petrol ürünleri, otomobiller, tüketim malları, endüstriyel hammaddeler, yiyecek - içecek  
İthalat ortakları: Kanada %19, Japonya %11, Meksika %11, Çin %8, Almanya %5, İngiltere, Tayvan (2000)  
Dış borç tutarı: 862 milyar \$ (1995 verileri)  
Para birimi: ABD Doları (USD)  
Para birimi kodu: USD  
Mali yıl: 1 Ekim - 30 Eylül

## **ABD - Nüfus Bilgileri**

Nüfus: 278,058,881 (Temmuz 2001 verileri)  
Nüfus artış oranı: %0.9 (2001 verileri)  
Mülteci oranı: 3.5 mülteci/1,000 nüfus (2001 tahmini)  
Bebek ölüm oranı: 6.76 ölüm/1,000 doğan bebek (2001 tahmini)  
Ortalama hayat süresi: Toplam nüfus: 77.26 yıl  
erkeklerde: 74.37 yıl  
kadınlarda: 80.05 yıl (2001 verileri)  
Ortalama çocuk sayısı: 2.06 çocuk/1 kadın (2001 tahmini)  
HIV/AIDS - hastalıklarına yakalanan yetişkin sayısı: %0.61 (1999 verileri)  
HIV/AIDS - hastalığı olan insan sayısı: 850,000 (1999 verileri)  
HIV/AIDS - hastalıklarından ölenlerin sayısı: 20,000 (1999 verileri)  
Ulus: Amerikalı  
Nüfusun etnik dağılımı: beyaz %83.5, zenci %12.4, Asyalı %3.3, Kızılderili %0.8 (1992)  
Din: Protestan %56, Roma Katolikleri %28, Musevi %2, diğer %4, inançsız %10 (1989)  
Diller: İngilizce, İspanyolca  
Okur yazar oranı: 15 yaş ve üzeri için veriler  
toplam nüfusta: %97  
erkekler: %97  
kadınlar: %97 (1979 verileri)

**Tablo 7- Amerikan Değerlerinin Oluşumunu Etkileyen Önemli Kişi ve Olaylar  
(Schmidt and Posner, 1982:17)**

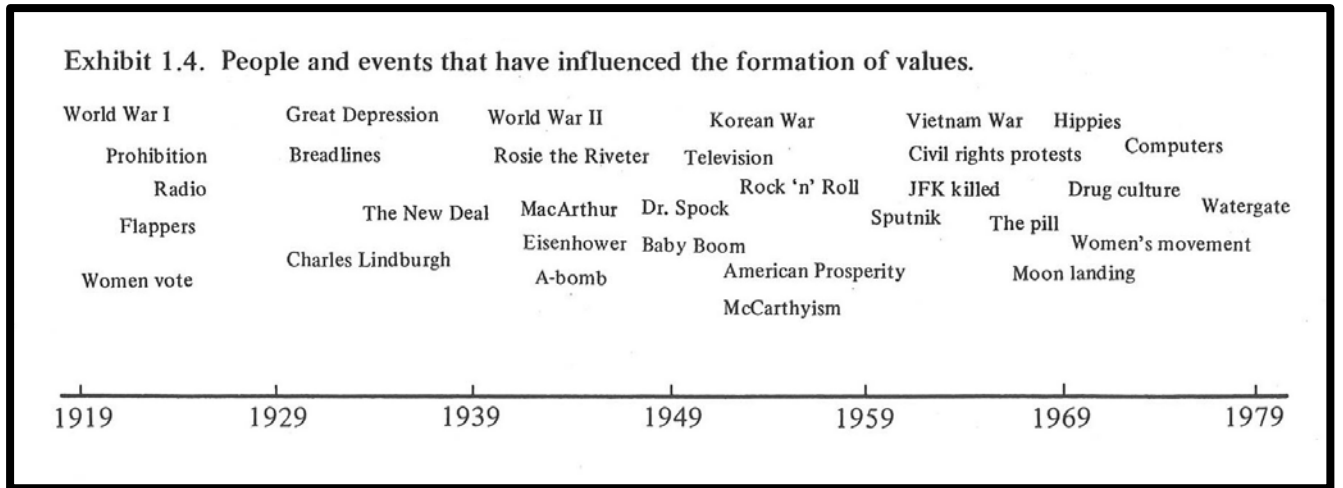
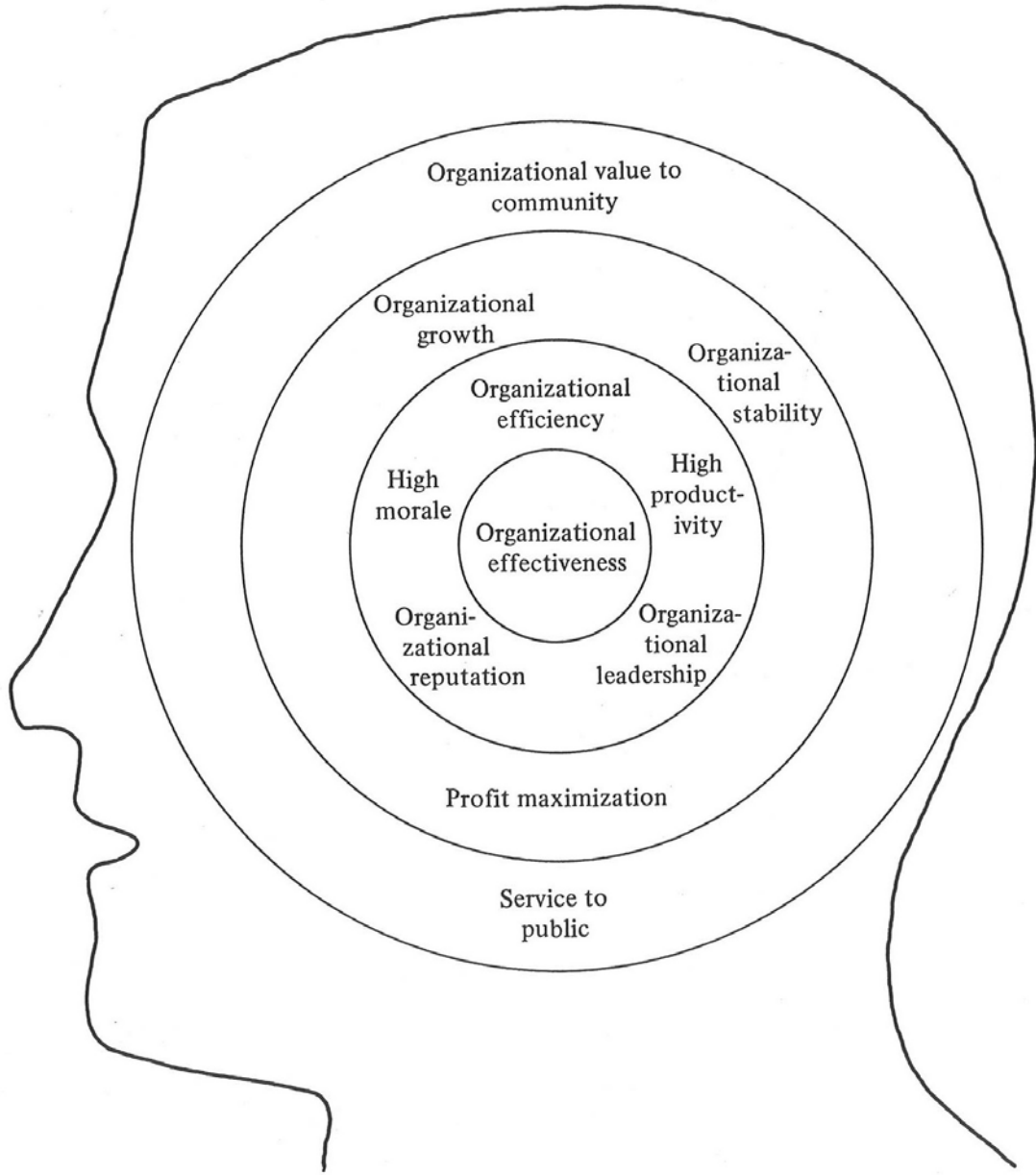


Exhibit 3.5. Important organizational goals as managerial values.



Şekil 3-Yöneticilik Değerleri Açısından Önemli Organizasyonel Amaçlar  
(Schmidt and Posner, 1982:39)

**Tablo 8-Asya ve Batı Ülkeleri Arasındaki Temel Sosyokültürel ve İletişim Farklılıkları  
(Gachowetz, 1996:19)**

<b>DOĞU</b>	<b>BATI</b>
<b>Sosyokültürel Sistemin Üzerinde Durdukları:</b>	
Kozmosentrik	Antroposentrik
Kişi, grubun bir parçasıdır	Kişi merkezdedir
Hiyerarşi / Asimetrik	Yatay / Simetrik
Uyum	Güç / Çatışma
Olmak	Yapmak
<b>İletişim Biçiminde Üzerinde Durulanlar:</b>	
Plato felsefesi	Aristo felsefesi
Hislere hitap hakimdir	Mantığa hitap hakimdir
Endirekt	Direkt
Aracı kullanılır	Yüz yüze
Durumsal	İşlevsel
Alıcı merkezci	Kaynak merkezci
Diyalektik / Döngüsel Diyalogsal	Lineer / Monologsal
Tüm	Parçasal
Şairane / Sözlü olmayan	Dışavurumcu / Sözlü
Tümdengelim / Kabul edici	Tümevarım / Analiz edici
Duygusal	İddiacı
Nispi ifadeler	Mutlak ifadeler
Biçim	İçerik



**Tablo 9-Organizasyonlarda Davranış Açısından Kültürlerarası Bir Karşılaştırma  
(Dereli, T., t.y.:5)**

KARAKTERİSTİKLER	A.B.D.	PERU	JAPONYA	TÜRKİYE
Başkalarına Güven	Yüksek Yetki Devri	Düşük (Sınırlı) Yetki Devri	Muhtemelen Yüksek	Muhtemelen Düşük
Nezaret	Genel Demokratik	Yakından, Otoriter	Muhtemelen Yakından	?
Bireysellik-Toplulukçuluk	Bireyselci; Kişisel İnsiyatif	Bireyselci; Organizasyondan Uzaklaşma Eğilimi	Gruba Yönelik; Kollektivist	Bireyselci; Organizasyondan Uzaklaşma Eğilimi
Karar Süreci	Ademimerkezi; Katılmaya Yönelik	Merkezi; Nihai Karar Üst Kademedeki	Katılmaya Yönelik, fakat grup esasına göre anonim. Ringi Sistemi	Merkezi, fakat katılmaya yönelik değişme eğilimleri
Uyuşmazlık Çözümü	Yüz-yüze eleştiri; demokratik oyun kaideleri	Açık eleştiriden kaçınma	Açık eleştiriden kaçınma; grupça çözüm	Açık eleştiriden kaçınma; üçüncü tarafın arabuluculuğu
Bedeni Çalışmaya Verilen Önem	Yüksek	Düşük	Muhtemelen Yüksek	Düşük
Başarı Motifi	Yüksek	Düşük	Yüksek	Ticaret ve sanayide düşük, fakat muhtemelen değişmekte
Mobilite	Yüksek	?	Düşük (hayat-boyu aynı işletmeye bağlılık eğitimi)	Yüksek

**Tablo 10-Lauter'in Türk ve Amerikan Yöneticilerine İlişkin Araştırma Sonuçları (Lauter, 1969:373)**

**TABLE 2**

**Degree of Centralization of Authority in the Firms Studied**

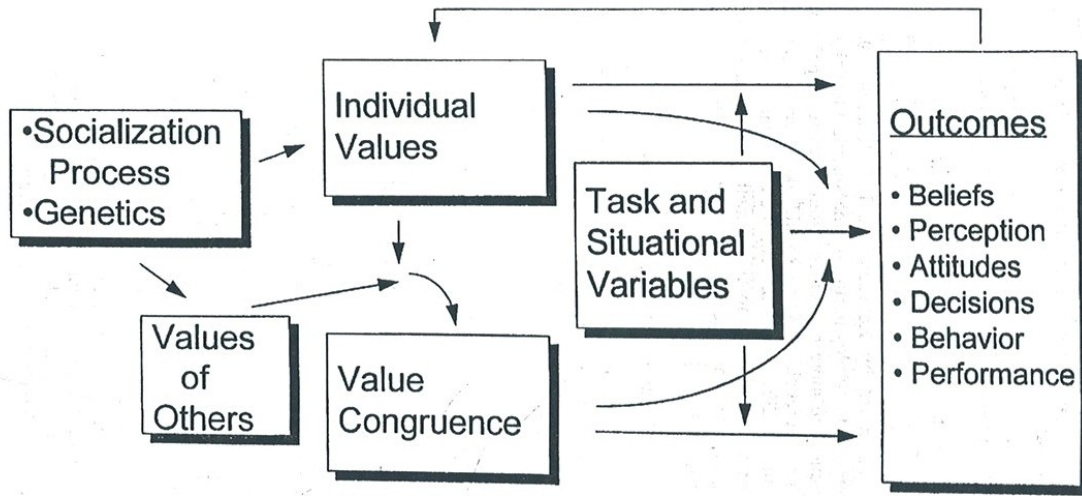
Firm Nationality	Planning Participation Below Top Management	Operational Decision Making Authority	Use of Committees	Control Over Personnel	Supervisory Techniques Used	Nature of Communication Structure
Turkish	None	Top managers and some dept. heads	Limited to top managers	Very tight	Job centered	One way; transmitting mainly orders
American	None	Top managers and some dept. heads	Limited to top managers	Very tight	Job centered	One way; transmitting mainly orders

**Tablo 11-Hofstede'nin Dört Kültürel Boyutuna Göre Türkiye ve ABD Karşılaştırması (Polat, 2000:67)**

	<b>Türkiye</b>	<b>ABD</b>
<b>Güç Mesafesi</b>	Yüksek	Orta derecede
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	Yüksek	Orta derecede
<b>Bireycilik-Toplumculuk</b>	Toplumcu	Bireyci
<b>Erkeklik-Dişilik</b>	Dişilik değerleri baskın	Orta derecede

**Tablo 12-Amerika ve Türkiye Arasındaki Kurumsal, Kişisel ve Ekonomik Karakteristikler (Hisrich ve diğ., 2003:11)**

	<b>Russia</b>	<b>Slovenia</b>	<b>Turkey</b>	<b>USA</b>
1. Distinct milestones (periods) of development	a) Before 1917: pre-capitalist Russia; b) 1917-1991: socialist Soviet Union; c) from 1991: transition period	a) 1918: kingdom of SCS, agriculture; b) 1945-91: socialist Yugoslavia, industrialisation; c) 1991-92: transition-recession; d) from 1993 recovery and growth based on service sector	a) 1923-30: establishment of the national economy; b) 1930-50: state interventionism; c) 1950-70: planned economy; d) from 1970: industrialisation and privatisation	a) 1870-1900: industrial betterment; b) 1900-23: scientific management; c) 1925-55: welfare capitalism; d) 1955-80: system rationalism; e) 1980-90s: org. culture and entrepreneurship
2. Legal system	Extensive changes in the last decade; contradictory regulation	Extensive changes of legal principles in the last decade	Few recent changes	Centuries old Anglo-Saxon legal principles, no recent changes
3. Religion	Orthodox	Roman-Catholic	Muslim	Mixed; Judeo-Christian
4. Dominant type of entrepreneurial activity	Predatory and bureaucratic	Pragmatic and bureaucratic	Pragmatic and bureaucratic	Pragmatic and socially responsible
5. Population (in million, 1998)*	146.9	2.0	63.4	270.3
6. GNP per capita (US dollars in 1998)	2,250	9,780	3,160	29,340
7. Average annual growth of GDP (in 1990-1998)	-7.0%	2.0%	4.2%	3.2%
8. Telephone mainlines (per 1,000 people)	197	375	254	661
9. Personal computers (per 1,000 people)	41	251	23	459
* Source of data for 5, 6, 7, 8, and 9: World Development Indicators database by the World Bank				
GNP = gross national product				
GDP = gross domestic product				
Kingdom of SCS = Kingdom of Serbs, Croats, and Slovenes				



B.M. MEGLINO AND E.C. RAVLIN

Figure 1. A Framework for Values Effects

Şekil 4-Değer Etkilerine Yönelik Bir Model (Meglino ve Ravlin, 1998:366)

Tablo 13-Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Yönelimleri (Negandhi, 1983:25)

TABLE 1

The 5 Value Orientations and the Range of Variations Postulated for Each

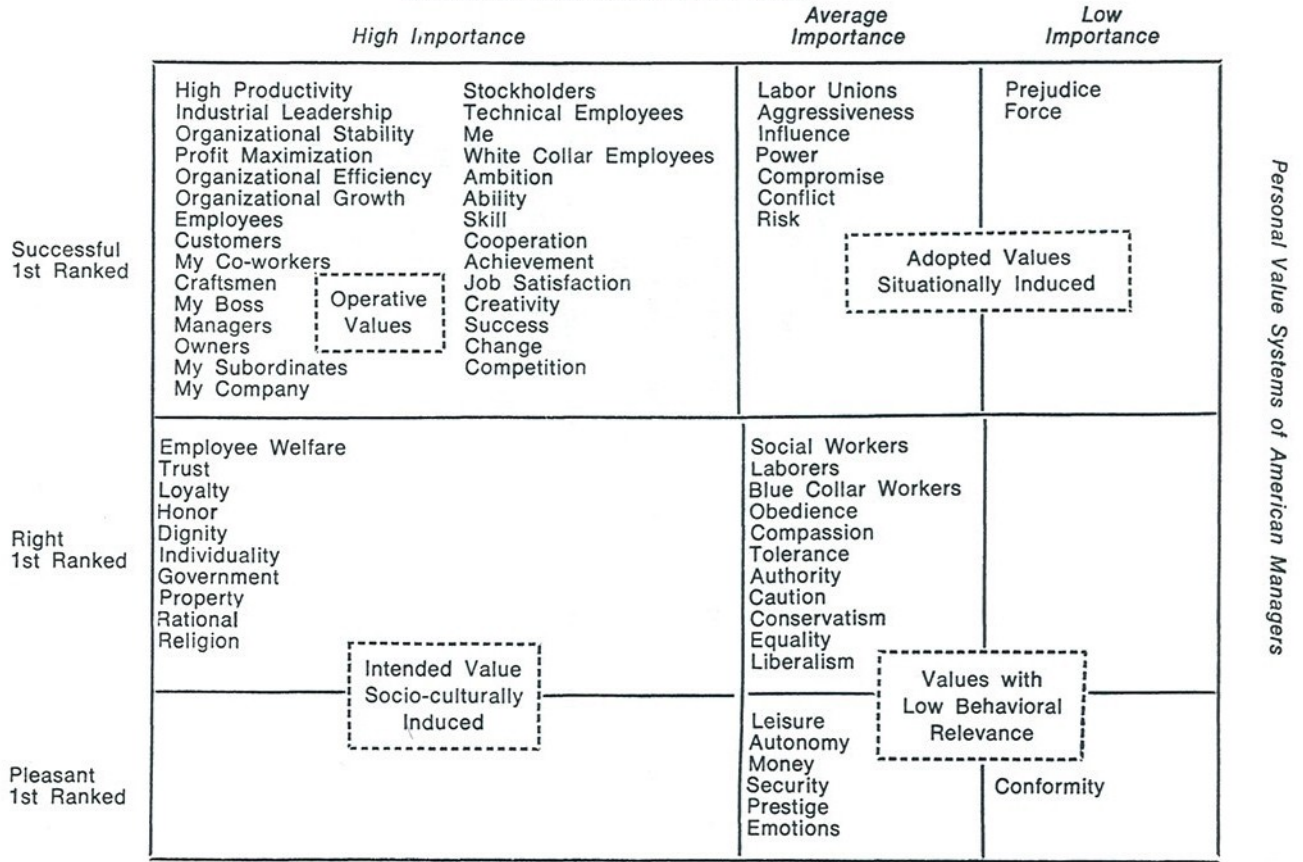
Orientation	Postulated Range of Variations					
	Evil		Neutral	Mixture of Good and Evil	Good	
	mutable	immutable	mutable	immutable	mutable	immutable
Human Nature						
Man/Nature	Subjugation to nature		Harmony with nature		Mastery over nature	
Time	Past		Present		Future	
Activity	Being		Being in becoming		Doing	
Relational	Lineality		Collaterality		Individualism	

Source: Kluckhohn and Strodtbeck [1961], p. 12.

**Tablo 14- Bölümsel ve Senkronize Düşünen Yönetici Özellikleri (Polat, 2000:79)**

<b>Bölümsel Düşünen Yöneticiler (Sequential Managers)</b>	<b>Senkronize Düşünen Yöneticiler (Synchronizing Managers)</b>
Her işi teker teker yapar; zamanı elle tutulabilir/bölünebilir kabul eder	Aynı anda birkaç işi birden yapar; zamanı esnek olarak kabul eder
Yaptığı iş üzerinde yoğunlaşır	Kolayca başka konulara yönelebilir
Programa bağlı kalmak gerektiğini vurgular, zamanı kullanmayı ciddiye alır	Program, gündem, teslim tarihi gibi zaman bağımlılıklarını mutlak hedef yerine, arzularını amaçlar olarak görür, kişiler arası iletişime önem verir
Kolayca bitirilen kısa süreli ilişkilere alışıktr; yenilerini rahatça kurar	Yaşam boyu süren ve belirli zamanlarda yenilenen ilişkilere alışıktr
Birey olarak her yöneticinin bugünkü performanstan sorumlu olduğuna inanır; söz konusu zaman dilimini belirli bir şirkette çalıştığı süreyle çakıştır	Yöneticilerin daha iyi bir gelecek yaratmak için geçmişin şimdiki zaman içinde kullanılmasından sorumlu olduklarına inanır
Zamanı bir tehdit unsuru, amansızca hızlanan ve pahalı bir olgular katarı gibi görür; tümüyle kullanılması gerektiğine inanır	Zamanı her karşılaşmada yeni fırsatlar getiren ve sık sık dönüp gelen bir dost olarak görür
Anlaşmazlıkları önce gelen önce cevaplanır formülüyle çözer iken hepsinin sırasını beklemesini ister	Anlaşmazlıkları çözmek için dikkatle koordine edilmiş süreçlerin çeşitli taleplerini aynı zamanda ele alır
Hiç hatasız kabul edilen akıl mantığın, neden, etki, yargı ve sonuçların dolaysız neticesi olduğuna inanır	Mantıklı olmayı, çeşitli hedef ve amaçları kapsayan senkronize bir süreç olarak kabul eder
Ürünlerin zaman içinde olgunlaştığına, yenilik ve kar amaçlı olmaktan çıkıp, rutin işlemler, düşük kar payları haline dönüştüğüne ve sonunda öldüğüne inanır	Ürünlerin zaman içinde kendini yenilediğini ve “genlerinin” yeni kuşak ürünler yarattığına inanır

FIGURE 4  
Managerial Value Profile (N = 1072)



Personal Value Systems of American Managers

Şekil 5-Amerikan Yöneticilerinin Bireysel Değerler Yönelimleri (England, 1967:61)

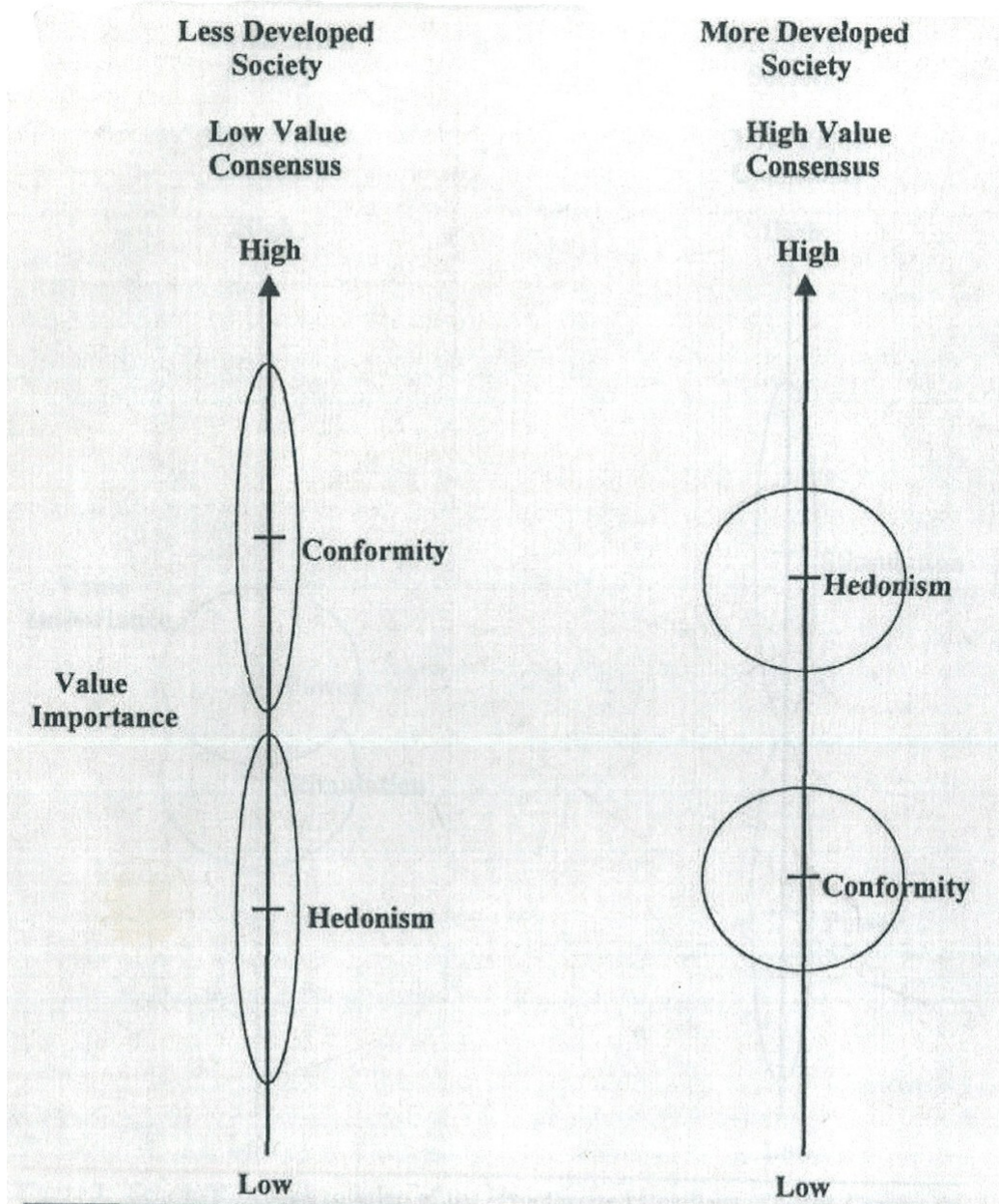


Figure 2: Schematic Representation of the Hypothesized Relations of Value Consensus and Value Importance to Socioeconomic Development for Hedonism and Conformity Values

Şekil 6-Sosyo-Ekonomik Gelişme Açısından Değer Konsensusu ve Önemi (Schwartz ve Sagie, 2000)

**EK 1-İSTATİSTİK TABLOLAR**  
**BASİT FREKANS TABLOLARI**



## EK 1: BASİT FREKANS TABLOLARI

Tablo 23- EŞİTLİK (herkese eşit fırsat)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	0	.0	.0	.0
	1	2	.5	.5	.5
	2	30	7.1	7.1	7.6
Önemlidir	3	45	10.7	10.7	18.3
	4	91	21.7	21.7	40.0
	5	115	27.4	27.4	67.4
Çok önemlidir	6	93	22.1	22.1	89.5
En üst düzeyde önemlidir	7	44	10.5	10.5	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 24- İÇ UYUM (kendimle barışık olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	3	.7	.7	.7
Önemli değildir	0	7	1.7	1.7	2.4
	1	8	1.9	1.9	4.3
	2	38	9.0	9.0	13.3
Önemlidir	3	82	19.5	19.5	32.9
	4	71	16.9	16.9	49.8
	5	74	17.6	17.6	67.4
Çok önemlidir	6	100	23.8	23.8	91.2
En üst düzeyde önemlidir	7	37	8.8	8.8	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 25- SOSYAL GÜÇ SAHİBİ OLMAK  
(başkalarını denetleyebilmek, üstün olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	1	.2	.2	.2
Önemli değildir	0	2	.5	.5	.7
	1	9	2.1	2.1	2.9
	2	26	6.2	6.2	9.0
Önemlidir	3	93	22.1	22.1	31.2
	4	156	37.1	37.1	68.3
	5	117	27.9	27.9	96.2
Çok önemlidir	6	16	3.8	3.8	100.0
En üst düzeyde önemlidir	7	0	0	0	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 26- ZEVK (istek ve arzuların giderilmesi, doyurulması)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	50	11.9	11.9	11.9
	1	68	16.2	16.2	28.1
	2	66	15.7	15.7	43.8
Önemlidir	3	73	17.4	17.4	61.2
	4	43	10.2	10.2	71.4
	5	56	13.3	13.3	84.8
Çok önemlidir	6	49	11.7	11.7	96.4
En üst düzeyde önemlidir	7	15	3.6	3.6	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 27- ÖZGÜR OLMAK (düşünce ve hareket özgürlüğü)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	11	2.6	2.6	2.6
Önemli değildir	0	5	1.2	1.2	3.8
	1	14	3.3	3.3	7.1
	2	42	10.0	10.0	17.1
Önemlidir	3	79	18.8	18.8	36.0
	4	47	11.2	11.2	47.1
	5	107	25.5	25.5	72.6
Çok önemlidir	6	81	19.3	19.3	91.9
En üst düzeyde önemlidir	7	34	8.1	8.1	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 28- MANEVÎ BİR HAYAT  
(maddi değerlerden çok, manevi, içsel olanlara önem vermek)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	41	9.8	9.8	9.8
Önemli değildir	0	22	5.2	5.2	15.0
	1	51	12.1	12.1	27.1
	2	83	19.8	19.8	46.9
Önemlidir	3	53	12.6	12.6	59.5
	4	72	17.1	17.1	76.7
	5	60	14.3	14.3	91.0
Çok önemlidir	6	35	8.3	8.3	99.3
En üst düzeyde önemlidir	7	3	.7	.7	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 29- GRUBA BAĞLILIK DUYGUSU  
(başkalarının da beni düşündükleri duygusu)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	6	1.4	1.4	1.4
	1	7	1.7	1.7	3.1
	2	19	4.5	4.5	7.6
Önemlidir	3	59	14.0	14.0	21.7
	4	64	15.2	15.2	36.9
	5	116	27.6	27.6	64.5
Çok önemlidir	6	95	22.6	22.6	87.1
En üst düzeyde önemlidir	7	54	12.9	12.9	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 30- TOPLUMSAL DÜZENİN SÜRMESİNİ İSTEMEK (kanun, nizam yaklaşımı)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	0	.0	.0	.0
	1	1	.2	.2	.2
	2	0	0	0	.2
Önemlidir	3	8	1.9	1.9	2.1
	4	19	4.5	4.5	6.7
	5	43	10.2	10.2	16.9
Çok önemlidir	6	155	36.9	36.9	53.8
En üst düzeyde önemlidir	7	194	46.2	46.2	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 31- HEYECANLI BİR YAŞANTI SAHİBİ OLMAK (uyarıcı deneyimlerle dolu)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	14	3.3	3.3	3.3
Önemli değildir	0	10	2.4	2.4	5.7
	1	73	17.4	17.4	23.1
	2	99	23.6	23.6	46.7
Önemlidir	3	139	33.1	33.1	79.8
	4	66	15.7	15.7	95.5
	5	19	4.5	4.5	100.0
Çok önemlidir	6	0	0	0	100.0
En üst düzeyde önemlidir	7	0	0	0	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 32- ANLAMLI BİR HAYAT (hayatta bir amacın olması)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	19	4.5	4.5	4.5
Önemli değildir	0	22	5.2	5.2	9.8
	1	21	5.0	5.0	14.8
	2	46	11.0	11.0	25.7
Önemlidir	3	68	16.2	16.2	41.9
	4	46	11.0	11.0	52.9
	5	68	16.2	16.2	69.0
Çok önemlidir	6	72	17.1	17.1	86.2
En üst düzeyde önemlidir	7	58	13.8	13.8	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 33- KİBAR OLMAK (nazik, terbiyeli olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	3	.7	.7	.7
Önemli değildir	0	1	.2	.2	1.0
	1	15	3.6	3.6	4.5
	2	9	2.1	2.1	6.7
Önemlidir	3	34	8.1	8.1	14.8
	4	50	11.9	11.9	26.7
	5	81	19.3	19.3	46.0
Çok önemlidir	6	134	31.9	31.9	77.9
En üst düzeyde önemlidir	7	93	22.1	22.1	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 34- ZENGİN OLMAK (maddi varlık, para)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	3	.7	.7	.7
Önemli değildir	0	7	1.7	1.7	2.4
	1	16	3.8	3.8	6.2
	2	48	11.4	11.4	17.6
Önemlidir	3	80	19.0	19.0	36.7
	4	73	17.4	17.4	54.0
	5	85	20.2	20.2	74.3
Çok önemlidir	6	80	19.0	19.0	93.3
En üst düzeyde önemlidir	7	28	6.7	6.7	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 35- ULUSAL GÜVENLİK (ülkemin düşmanlardan korunması)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	4	1.0	1.0	1.0
	1	5	1.2	1.2	2.1
	2	27	6.4	6.4	8.6
Önemlidir	3	52	12.4	12.4	21.0
	4	48	11.4	11.4	32.4
	5	79	18.8	18.8	51.2
Çok önemlidir	6	103	24.5	24.5	75.7
En üst düzeyde önemlidir	7	102	24.3	24.3	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 36- KENDİNE SAYGISI OLMAK  
(kişinin kendisinin değerli olduğuna inanması)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	1	.2	.2	.2
Önemli değildir	0	11	2.6	2.6	2.9
	1	41	9.8	9.8	12.6
	2	87	20.7	20.7	33.3
Önemlidir	3	116	27.6	27.6	61.0
	4	134	31.9	31.9	92.9
	5	30	7.1	7.1	100.0
Çok önemlidir	6	0	.0	.0	100.0
En üst düzeyde önemlidir	7	0	.0	.0	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 37- İYİLİĞE KARŞILIK VERMEK  
(başkasına borçlu kalmaktan kaçınmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	1	.2	.2	.2
	1	4	1.0	1.0	1.2
	2	13	3.1	3.1	4.3
Önemlidir	3	49	11.7	11.7	16.0
	4	74	17.6	17.6	33.6
	5	108	25.7	25.7	59.3
Çok önemlidir	6	119	28.3	28.3	87.6
En üst düzeyde önemlidir	7	52	12.4	12.4	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 38- YARATICI OLMAK (orijinal olmak, hayal gücünü kullanmak)

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
--	---------	---------	---------------	-----------------

İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	0	0.0	0.0	0.0
	1	5	1.2	1.2	1.2
	2	16	3.8	3.8	5.0
Önemlidir	3	54	12.9	12.9	17.9
	4	70	16.7	16.7	34.5
	5	96	22.9	22.9	57.4
Çok önemlidir	6	117	27.9	27.9	85.2
En üst düzeyde önemlidir	7	62	14.8	14.8	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 39- BARIŞ İÇİNDE BİR DÜNYA İSTEMEK  
(savaş ve çelişkilerden uzak bir dünya)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	2	.5	.5	.5
	1	5	1.2	1.2	1.7
	2	33	7.9	7.9	9.5
Önemlidir	3	65	15.5	15.5	25.0
	4	53	12.6	12.6	37.6
	5	80	19.0	19.0	56.7
Çok önemlidir	6	94	22.4	22.4	79.0
En üst düzeyde önemlidir	7	88	21.0	21.0	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 40- GELENEKLERE SAYGILI OLMAK (eski değer ve geleneklerin korunması)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	5	1.2	1.2	1.2
Önemli değildir	0	12	2.9	2.9	4.0
	1	8	1.9	1.9	6.0
	2	51	12.1	12.1	18.1
Önemlidir	3	81	19.3	19.3	37.4
	4	77	18.3	18.3	55.7
	5	92	21.9	21.9	77.6
Çok önemlidir	6	60	14.3	14.3	91.9
En üst düzeyde önemlidir	7	34	8.1	8.1	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 41- OLGUN SEVGİ (derin duygusal ve ruhsal yakınlıklar)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	1	.2	.2	.2

Önemli değildir	0	9	2.1	2.1	2.4
	1	8	1.9	1.9	4.3
	2	25	6.0	6.0	10.2
Önemlidir	3	70	16.7	16.7	26.9
	4	44	10.5	10.5	37.4
	5	92	21.9	21.9	59.3
Çok önemlidir	6	94	22.4	22.4	81.7
En üst düzeyde önemlidir	7	77	18.3	18.3	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 42- KENDİNİ DENETLEYEBİLMEK  
(kendimi sınırlamak, yanlış olana direnmek)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	0	.0	.0	.0
	1	0	.0	.0	.0
	2	2	.5	.5	.5
Önemlidir	3	9	2.1	2.1	2.6
	4	39	9.3	9.3	11.9
	5	94	22.4	22.4	34.3
Çok önemlidir	6	136	32.4	32.4	66.7
En üst düzeyde önemlidir	7	140	33.3	33.3	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 43- MAHREMİYET (özel bir dünyaşı olma hakkı)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	8	1.9	1.9	1.9
Önemli değildir	0	10	2.4	2.4	4.3
	1	19	4.5	4.5	8.8
	2	41	9.8	9.8	18.6
Önemlidir	3	74	17.6	17.6	36.2
	4	59	14.0	14.0	50.2
	5	85	20.2	20.2	70.5
Çok önemlidir	6	83	19.8	19.8	90.2
En üst düzeyde önemlidir	7	41	9.8	9.8	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 44- AİLE GÜVENLİĞİ (sevilenlerin tehlikeden uzak olması)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	1	.2	.2	.2

	1	8	1.9	1.9	2.1
	2	44	10.5	10.5	12.6
Önemlidir	3	87	20.7	20.7	33.3
	4	131	31.2	31.2	64.5
	5	149	35.5	35.5	100.0
Çok önemlidir	6	0	.0	.0	100.0
En üst düzeyde önemlidir	7	0	.0	.0	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 45- İNSANLAR TARAFINDAN BENİMSENMEK  
(başkalarından saygı ve kabul görmek)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	1	.2	.2	.2
Önemli değildir	0	0	.0	.0	.2
	1	6	1.4	1.4	1.7
	2	26	6.2	6.2	7.9
Önemlidir	3	56	13.3	13.3	21.2
	4	67	16.0	16.0	37.1
	5	112	26.7	26.7	63.8
Çok önemlidir	6	100	23.8	23.8	87.6
En üst düzeyde önemlidir	7	52	12.4	12.4	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 46- DOĞAYLA BÜTÜNLÜK İÇİNDE OLMAK (doğayla uyum)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	19	4.5	4.5	4.5
	1	15	3.6	3.6	8.1
	2	71	16.9	16.9	25.0
Önemlidir	3	84	20.0	20.0	45.0
	4	62	14.8	14.8	59.8
	5	83	19.8	19.8	79.5
Çok önemlidir	6	67	16.0	16.0	95.5
En üst düzeyde önemlidir	7	19	4.5	4.5	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 47- DEĞİŞKEN BİR HAYAT YAŞAMAK (rekabet içinde, yeniliklerle dolu)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	6	1.4	1.4	1.4
Önemli değildir	0	23	5.5	5.5	6.9
	1	17	4.0	4.0	11.0



	2	56	13.3	13.3	24.3
Önemlidir	3	99	23.6	23.6	47.9
	4	73	17.4	17.4	65.2
	5	83	19.8	19.8	85.0
Çok önemlidir	6	39	9.3	9.3	94.3
En üst düzeyde önemlidir	7	24	5.7	5.7	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 48- ERDEMLİ OLMAK (olgun bir hayat anlayışı)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	1	.2	.2	.2
	1	2	.5	.5	.7
	2	10	2.4	2.4	3.1
Önemlidir	3	70	16.7	16.7	19.8
	4	60	14.3	14.3	34.0
	5	100	23.8	23.8	57.9
Çok önemlidir	6	125	29.8	29.8	87.6
En üst düzeyde önemlidir	7	52	12.4	12.4	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 49- OTORİTE SAHİBİ OLMAK  
(yönetmek ve yönlendirmek hakkında sahip olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	0	.0	.0	.0
	1	1	.2	.2	.2
	2	3	.7	.7	1.0
Önemlidir	3	18	4.3	4.3	5.2
	4	43	10.2	10.2	15.5
	5	123	29.3	29.3	44.8
Çok önemlidir	6	157	37.4	37.4	82.1
En üst düzeyde önemlidir	7	75	17.9	17.9	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 50- GERÇEK ARKADAŞLIK (yakın ve destekleyici arkadaşlık)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	3	.7	.7	.7
	1	1	.2	.2	1.0
	2	4	1.0	1.0	1.9

Önemlidir	3	30	7.1	7.1	9.0
	4	41	9.8	9.8	18.8
	5	78	18.6	18.6	37.4
Çok önemlidir	6	155	36.9	36.9	74.3
En üst düzeyde önemlidir	7	108	25.7	25.7	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 51- GÜZELLİKLERLE DOLU BİR DÜNYA (doğa ve sanatın güzelliği)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1				
Önemli değildir	0	5	1.2	1.2	1.2
	1	13	3.1	3.1	4.3
	2	37	8.8	8.8	13.1
Önemlidir	3	84	20.0	20.0	33.1
	4	61	14.5	14.5	47.6
	5	98	23.3	23.3	71.0
Çok önemlidir	6	72	17.1	17.1	88.1
En üst düzeyde önemlidir	7	50	11.9	11.9	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 52- TOPLUMSAL ADALET (haksızlığın düzeltilmesi, zayıfın yanında olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	5	1.2	1.2	1.2
	1	0	.0	.0	1.2
	2	19	4.5	4.5	5.7
Önemlidir	3	65	15.5	15.5	21.2
	4	57	13.6	13.6	34.8
	5	101	24.0	24.0	58.8
Çok önemlidir	6	114	27.1	27.1	86.0
En üst düzeyde önemlidir	7	59	14.0	14.0	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 53- BAĞIMSIZ OLMAK (kendine yeterli, kendine güvenli olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	1	.2	.2	.2
	1	0	.0	.0	.2
	2	6	1.4	1.4	1.7
Önemlidir	3	37	8.8	8.8	10.5

	4	43	10.2	10.2	20.7
	5	88	21.0	21.0	41.7
Çok önemlidir	6	164	39.0	39.0	80.7
En üst düzeyde önemlidir	7	81	19.3	19.3	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 54- ILIMLI OLMAK (aşırı duygu ve hareketlerden kaçınmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	0	.0	.0	.0
	1	5	1.2	1.2	1.2
	2	1	.2	.2	1.4
Önemlidir	3	21	5.0	5.0	6.4
	4	27	6.4	6.4	12.9
	5	86	20.5	20.5	33.3
Çok önemlidir	6	191	45.5	45.5	78.8
En üst düzeyde önemlidir	7	89	21.2	21.2	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 55- SADIK OLMAK (arkadaşlarına ve çevresine bağlı olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	3	.7	.7	.7
	1	1	.2	.2	1.0
	2	7	1.7	1.7	2.6
Önemlidir	3	43	10.2	10.2	12.9
	4	63	15.0	15.0	27.9
	5	77	18.3	18.3	46.2
Çok önemlidir	6	142	33.8	33.8	80.0
En üst düzeyde önemlidir	7	84	20.0	20.0	100.0
	Total	420	100.0	100.0	

Tablo 56- HIRSLI OLMAK (çalışkan, istekli olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	1	.2	.2	.2
Önemli değildir	0	6	1.4	1.4	1.7
	1	4	1.0	1.0	2.6
	2	17	4.0	4.0	6.7
Önemlidir	3	40	9.5	9.5	16.2
	4	49	11.7	11.7	27.9

	5	83	19.8	19.8	47.6
Çok önemlidir	6	137	32.6	32.6	80.2
En üst düzeyde önemlidir	7	83	19.8	19.8	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 57- AÇIK FİKİRLİ OLMAK (değişik fikir ve inançlara hoşgörülü olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	7	1.7	1.7	1.7
	1	31	7.4	7.4	9.0
	2	50	11.9	11.9	21.0
Önemlidir	3	87	20.7	20.7	41.7
	4	118	28.1	28.1	69.8
	5	85	20.2	20.2	90.0
Çok önemlidir	6	37	8.8	8.8	98.8
En üst düzeyde önemlidir	7	5	1.2	1.2	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 58- ALÇAK GÖNÜLLÜ OLMAK (kendini öne çıkarmamak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	6	1.4	1.4	1.4
Önemli değildir	0	10	2.4	2.4	3.8
	1	2	.5	.5	4.3
	2	38	9.0	9.0	13.3
Önemlidir	3	59	14.0	14.0	27.4
	4	64	15.2	15.2	42.6
	5	116	27.6	27.6	70.2
Çok önemlidir	6	92	21.9	21.9	92.1
En üst düzeyde önemlidir	7	33	7.9	7.9	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 59- CESUR OLMAK (macera ve risk aramak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	6	1.4	1.4	1.4
	1	27	6.4	6.4	7.9
	2	27	6.4	6.4	14.3
Önemlidir	3	58	13.8	13.8	28.1
	4	85	20.2	20.2	48.3
	5	97	23.1	23.1	71.4

Çok önemlidir	6	86	20.5	20.5	91.9
En üst düzeyde önemlidir	7	34	8.1	8.1	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 60- ÇEVREYİ KORUMAK (doğayı korumak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	1	.2	.2	.2
	1	18	4.3	4.3	4.5
	2	30	7.1	7.1	11.7
Önemlidir	3	99	23.6	23.6	35.2
	4	71	16.9	16.9	52.1
	5	93	22.1	22.1	74.3
Çok önemlidir	6	82	19.5	19.5	93.8
En üst düzeyde önemlidir	7	26	6.2	6.2	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 61- SÖZÜ GEÇEN BİRİ OLMAK (insanlar ve olaylar üzerinde etkili olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	1	.2	.2	.2
Önemli değildir	0	4	1.0	1.0	1.2
	1	4	1.0	1.0	2.1
	2	23	5.5	5.5	7.6
Önemlidir	3	51	12.1	12.1	19.8
	4	53	12.6	12.6	32.4
	5	132	31.4	31.4	63.8
Çok önemlidir	6	123	29.3	29.3	93.1
En üst düzeyde önemlidir	7	29	6.9	6.9	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 62- ANNE-BABAYA VE YAŞLILARA DEĞER VERMEK (saygı göstermek)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	3	.7	.7	.7
Önemli değildir	0	8	1.9	1.9	2.6
	1	22	5.2	5.2	7.9
	2	45	10.7	10.7	18.6
Önemlidir	3	84	20.0	20.0	38.6
	4	112	26.7	26.7	65.2
	5	100	23.8	23.8	89.0
Çok önemlidir	6	46	11.0	11.0	100.0

En üst düzeyde önemlidir	Toplam	420	100.0	100.0
--------------------------	--------	-----	-------	-------

Tablo 63- KENDİ AMAÇLARINI SEÇEBİLMEK  
(kendi hedeflerini bağımsızca belirlemek)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	1	.2	.2	.2
	1	0	.0	.0	.2
	2	4	1.0	1.0	1.2
Önemlidir	3	31	7.4	7.4	8.6
	4	44	10.5	10.5	19.0
	5	89	21.2	21.2	40.2
Çok önemlidir	6	168	40.0	40.0	80.2
En üst düzeyde önemlidir	7	83	19.8	19.8	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 64- SAĞLIKLI OLMAK (fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklardan uzak olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	0	.0	.0	.0
	1	0	.0	.0	.0
	2	4	1.0	1.0	1.0
Önemlidir	3	22	5.2	5.2	6.2
	4	18	4.3	4.3	10.5
	5	77	18.3	18.3	28.8
Çok önemlidir	6	117	27.9	27.9	56.7
En üst düzeyde önemlidir	7	182	43.3	43.3	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 65- YETKİN OLMAK (rekabeti seven, etkili, verimli biri olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	3	.7	.7	.7
	1	3	.7	.7	1.4
	2	4	1.0	1.0	2.4
Önemlidir	3	38	9.0	9.0	11.4
	4	44	10.5	10.5	21.9
	5	127	30.2	30.2	52.1
Çok önemlidir	6	149	35.5	35.5	87.6

En üst düzeyde önemlidir	7	52	12.4	12.4	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 66- HAYATIN BANA VERDİKLERİNİ KABULLENMEK (hayatın getirdiklerine, kadere razı olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	8	1.9	1.9	1.9
Önemli değildir	0	10	2.4	2.4	4.3
	1	19	4.5	4.5	8.8
	2	40	9.5	9.5	18.3
Önemlidir	3	74	17.6	17.6	36.0
	4	59	14.0	14.0	50.0
	5	85	20.2	20.2	70.2
Çok önemlidir	6	83	19.8	19.8	90.0
En üst düzeyde önemlidir	7	42	10.0	10.0	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 67- DÜRÜST OLMAK (içtenlik)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	1	.2	.2	.2
	1	10	2.4	2.4	2.6
	2	14	3.3	3.3	6.0
Önemlidir	3	61	14.5	14.5	20.5
	4	44	10.5	10.5	31.0
	5	101	24.0	24.0	55.0
Çok önemlidir	6	143	34.0	34.0	89.0
En üst düzeyde önemlidir	7	46	11.0	11.0	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 68- TOPLUMDAKİ GÖRÜNTÜMÜ KORUYABİLMEK (başkalarına karşı mahçup duruma düşmemek)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	0	.0	.0	.0
	1	5	1.2	1.2	1.2
	2	14	3.3	3.3	4.5
Önemlidir	3	32	7.6	7.6	12.1
	4	43	10.2	10.2	22.4
	5	87	20.7	20.7	43.1
Çok önemlidir	6	140	33.3	33.3	76.4

En üst düzeyde önemlidir	7	99	23.6	23.6	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 69- İTAATKAR OLMAK (görevini yapan, yükümlülüklerini yerine getiren biri olmak)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
İlkelerime ters düşer	-1	6	1.4	1.4	1.4
Önemli değildir	0	9	2.1	2.1	3.6
	1	23	5.5	5.5	9.0
	2	39	9.3	9.3	18.3
Önemlidir	3	80	19.0	19.0	37.4
	4	55	13.1	13.1	50.5
	5	90	21.4	21.4	71.9
Çok önemlidir	6	85	20.2	20.2	92.1
En üst düzeyde önemlidir	7	33	7.9	7.9	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 70- ZEKİ OLMAK (mantıklı, akıllı biri olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	1	.2	.2	.2
	1	2	.5	.5	.7
	2	9	2.1	2.1	2.9
Önemlidir	3	26	6.2	6.2	9.0
	4	95	22.6	22.6	31.7
	5	151	36.0	36.0	67.6
Çok önemlidir	6	132	31.4	31.4	99.0
En üst düzeyde önemlidir	7	4	1.0	1.0	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 71- YARDIMSEVER OLMAK (başkalarının iyiliği için uğraşmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1				
Önemli değildir	0				
	1	2	.5	.5	.5
	2	2	.5	.5	1.0
Önemlidir	3	23	5.5	5.5	6.4
	4	84	20.0	20.0	26.4
	5	142	33.8	33.8	60.2
Çok önemlidir	6	140	33.3	33.3	93.6
En üst düzeyde önemlidir	7	27	6.4	6.4	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	



Tablo 72- HAYATTAN TAT ALMAK (yemek-içmekten, cinsellikten, müzikten, vb. hoşlanmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	83	19.8	19.8	19.8
Önemli değildir	0	51	12.1	12.1	31.9
	1	48	11.4	11.4	43.3
	2	60	14.3	14.3	57.6
Önemlidir	3	51	12.1	12.1	69.8
	4	35	8.3	8.3	78.1
	5	46	11.0	11.0	89.0
Çok önemlidir	6	29	6.9	6.9	96.0
En üst düzeyde önemlidir	7	17	4.0	4.0	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 73- DİNDAR OLMAK (dinsel inanç ve imana bağlılık)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	23	5.5	5.5	5.5
Önemli değildir	0	33	7.9	7.9	13.3
	1	25	6.0	6.0	19.3
	2	52	12.4	12.4	31.7
Önemlidir	3	76	18.1	18.1	49.8
	4	46	11.0	11.0	60.7
	5	69	16.4	16.4	77.1
Çok önemlidir	6	61	14.5	14.5	91.7
En üst düzeyde önemlidir	7	35	8.3	8.3	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 74- SORUMLULUK SAHİBİ OLMAK (güvenilir ve inanılır biri olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	3	.7	.7	.7
Önemli değildir	0	13	3.1	3.1	3.8
	1	14	3.3	3.3	7.1
	2	43	10.2	10.2	17.4
Önemlidir	3	78	18.6	18.6	36.0
	4	39	9.3	9.3	45.2
	5	98	23.3	23.3	68.6
Çok önemlidir	6	97	23.1	23.1	91.7
En üst düzeyde önemlidir	7	35	8.3	8.3	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 75- MERAK DUYABİLMEK (herşeyle ilgilenen, araştıran biri olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	16	3.8	3.8	3.8
Önemli değildir	0	15	3.6	3.6	7.4
	1	60	14.3	14.3	21.7
	2	76	18.1	18.1	39.8
Önemlidir	3	122	29.0	29.0	68.8
	4	115	27.4	27.4	96.2
	5	16	3.8	3.8	100.0
Çok önemlidir	6	0	.0	.0	100.0
En üst düzeyde önemlidir	7	0	.0	.0	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 76- BAĞIŞLAYICI OLMAK (başkalarının özürünü kabul edebilmek)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	3	.7	.7	.7
Önemli değildir	0	7	1.7	1.7	2.4
	1	11	2.6	2.6	5.0
	2	17	4.0	4.0	9.0
Önemlidir	3	58	13.8	13.8	22.9
	4	60	14.3	14.3	37.1
	5	116	27.6	27.6	64.8
Çok önemlidir	6	108	25.7	25.7	90.5
En üst düzeyde önemlidir	7	40	9.5	9.5	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 77- BAŞARILI OLMAK (amaçlarıma ulaşabilmek)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	0	.0	.0	.0
	1	2	.5	.5	.5
	2	1	.2	.2	.7
Önemlidir	3	35	8.3	8.3	9.0
	4	39	9.3	9.3	18.3
	5	59	14.0	14.0	32.4
Çok önemlidir	6	175	41.7	41.7	74.0
En üst düzeyde önemlidir	7	109	26.0	26.0	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 78- TEMİZ OLMAK (düzenli, titiz olmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	0	.0	.0	.0
Önemli değildir	0	2	.5	.5	.5
	1	0	.0	.0	.5
	2	13	3.1	3.1	3.6
Önemlidir	3	50	11.9	11.9	15.5
	4	40	9.5	9.5	25.0
	5	99	23.6	23.6	48.6
Çok önemlidir	6	143	34.0	34.0	82.6
En üst düzeyde önemlidir	7	73	17.4	17.4	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 79- İSTEKLERİNE DÜŞKÜN OLMAK (kendisine zevk veren şeyler yapmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	51	12.1	12.1	12.1
Önemli değildir	0	51	12.1	12.1	24.3
	1	43	10.2	10.2	34.5
	2	80	19.0	19.0	53.6
Önemlidir	3	58	13.8	13.8	67.4
	4	52	12.4	12.4	79.8
	5	61	14.5	14.5	94.3
Çok önemlidir	6	19	4.5	4.5	98.8
En üst düzeyde önemlidir	7	5	1.2	1.2	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 80- DAKİK OLMAK (herşeyi tam zamanında yapmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	2	.5	.5	.5
Önemli değildir	0	12	2.9	2.9	3.3
	1	12	2.9	2.9	6.2
	2	20	4.8	4.8	11.0
Önemlidir	3	90	21.4	21.4	32.4
	4	55	13.1	13.1	45.5
	5	95	22.6	22.6	68.1
Çok önemlidir	6	101	24.0	24.0	92.1
En üst düzeyde önemlidir	7	33	7.9	7.9	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 81- İŞİ OLURUNA BIRAKMAK (herşey sonuçta olacağına varır mantığı yürütmek)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1				
Önemli değildir	0	5	1.2	1.2	1.2
	1	2	.5	.5	1.7
	2	14	3.3	3.3	5.0
Önemlidir	3	39	9.3	9.3	14.3
	4	24	5.7	5.7	20.0
	5	57	13.6	13.6	33.6
Çok önemlidir	6	145	34.5	34.5	68.1
En üst düzeyde önemlidir	7	134	31.9	31.9	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

Tablo 82- TANIDIK YOLUYLA İŞ YAPMAK (normal prosedürü kolaylaştırmaya çalışmak)

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkelerime ters düşer	-1	1	.2	.2	.2
Önemli değildir	0	4	1.0	1.0	1.2
	1	5	1.2	1.2	2.4
	2	31	7.4	7.4	9.8
Önemlidir	3	66	15.7	15.7	25.5
	4	47	11.2	11.2	36.7
	5	40	9.5	9.5	46.2
Çok önemlidir	6	155	36.9	36.9	83.1
En üst düzeyde önemlidir	7	71	16.9	16.9	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

**EK 2-İSTATİSTİK TABLOLAR**  
**ÇAPRAZ TABLOLAR**

**EK 2: ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ ÇAPRAZ TABLOLAR**

Tablo 83- CİNSİYET – ÜLKE

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Cinsiyet	Kadin	Frekans	108	87	195
		% Cinsiyet	55.4%	44.6%	100.0%
		% Ulke	52.7%	40.5%	46.4%
		% Toplam	25.7%	20.7%	46.4%
	Erkek	Frekans	97	128	225
		% Cinsiyet	43.1%	56.9%	100.0%
		% Ulke	47.3%	59.5%	53.6%
		% Toplam	23.1%	30.5%	53.6%
Total		Frekans	205	215	420
		% Cinsiyet	48.8%	51.2%	100.0%
		% Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% Toplam	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 84- YAŞ GRUBU – ÜLKE

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
yas grubu	35 ten daha az	Count	24	51	75
		% within yas grubu	32.0%	68.0%	100.0%
		% within Ulke	11.7%	25.6%	18.6%
		% of Total	5.9%	12.6%	18.6%
	35-44	Count	76	74	150
		% within yas grubu	50.7%	49.3%	100.0%
		% within Ulke	37.1%	37.2%	37.1%
		% of Total	18.8%	18.3%	37.1%
	45-54	Count	83	52	135
		% within yas grubu	61.5%	38.5%	100.0%
		% within Ulke	40.5%	26.1%	33.4%
		% of Total	20.5%	12.9%	33.4%
	55 ten daha cok	Count	22	22	44
		% within yas grubu	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Ulke	10.7%	11.1%	10.9%
		% of Total	5.4%	5.4%	10.9%
Total		Count	205	199	404
		% within yas grubu	50.7%	49.3%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	50.7%	49.3%	100.0%

Tablo 85- EĞİTİM – ÜLKE

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Egitim	Lise	Count	6	21	27
		% within Egitim	22.2%	77.8%	100.0%
		% within Ulke	2.9%	9.8%	6.4%
		% of Total	1.4%	5.0%	6.4%
	Universite	Count	132	147	279
		% within Egitim	47.3%	52.7%	100.0%
		% within Ulke	64.4%	68.4%	66.4%
		% of Total	31.4%	35.0%	66.4%
	Lisans ustü	Count	67	47	114
		% within Egitim	58.8%	41.2%	100.0%
		% within Ulke	32.7%	21.9%	27.1%
		% of Total	16.0%	11.2%	27.1%
Total	Count	205	215	420	
	% within Egitim	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 86- MEDENİ HAL- ÜLKE

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Medeni_Hal	Bekar	Count	50	69	119
		% within Medeni_Hal	42.0%	58.0%	100.0%
		% within Ulke	24.4%	32.1%	28.3%
		% of Total	11.9%	16.4%	28.3%
	Evi	Count	139	137	276
		% within Medeni_Hal	50.4%	49.6%	100.0%
		% within Ulke	67.8%	63.7%	65.7%
		% of Total	33.1%	32.6%	65.7%
	Dul	Count	14	0	14
		% within Medeni_Hal	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	6.8%	.0%	3.3%
		% of Total	3.3%	.0%	3.3%
	Bosanmis	Count	2	9	11
		% within Medeni_Hal	18.2%	81.8%	100.0%
		% within Ulke	1.0%	4.2%	2.6%
		% of Total	.5%	2.1%	2.6%
Total	Count	205	215	420	
	% within Medeni_Hal	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 87- DEPARTMAN – ÜLKE

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Bolum	Teknik/Uretim	Count	26	49	75
		% within Bolum	34.7%	65.3%	100.0%
		% within Ulke	12.7%	22.8%	17.9%
		% of Total	6.2%	11.7%	17.9%
	Idari	Count	56	47	103
		% within Bolum	54.4%	45.6%	100.0%
		% within Ulke	27.3%	21.9%	24.5%
		% of Total	13.3%	11.2%	24.5%
	Ekonomi/Finans	Count	20	37	57
		% within Bolum	35.1%	64.9%	100.0%
		% within Ulke	9.8%	17.2%	13.6%
		% of Total	4.8%	8.8%	13.6%
Satis/Pazarlama	Count	103	36	139	
	% within Bolum	74.1%	25.9%	100.0%	
	% within Ulke	50.2%	16.7%	33.1%	
	% of Total	24.5%	8.6%	33.1%	
Diger	Count	0	46	46	
	% within Bolum	.0%	100.0%	100.0%	
	% within Ulke	.0%	21.4%	11.0%	
	% of Total	.0%	11.0%	11.0%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Bolum	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 88- POZİSYON – ÜLKE

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
pozisyon	en ust	Count	3	26	29
		% within pozisyon	10.3%	89.7%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	12.1%	6.9%
		% of Total	.7%	6.2%	6.9%
	ust yonetim	Count	73	134	207
		% within pozisyon	35.3%	64.7%	100.0%
		% within Ulke	35.6%	62.3%	49.3%
		% of Total	17.4%	31.9%	49.3%
	orta yonetim	Count	129	55	184
		% within pozisyon	70.1%	29.9%	100.0%
		% within Ulke	62.9%	25.6%	43.8%
		% of Total	30.7%	13.1%	43.8%
Total	Count	205	215	420	
	% within pozisyon	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 89- SEKTÖR – ÜLKE



			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Sektor	Uretim	Count	87	125	212
		% within Sektor	41.0%	59.0%	100.0%
		% within Ulke	42.4%	58.1%	50.5%
		% of Total	20.7%	29.8%	50.5%
	Hizmet	Count	118	90	208
		% within Sektor	56.7%	43.3%	100.0%
		% within Ulke	57.6%	41.9%	49.5%
		% of Total	28.1%	21.4%	49.5%
	Total	Count	205	215	420
		% within Sektor	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 90- İŞ TECRÜBESİ – ÜLKE

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
is tecrubesi grup	1 yildan az	Count	16	8	24
		% within is tecrubesi grup	66.7%	33.3%	100.0%
		% within Ulke	7.8%	3.7%	5.7%
		% of Total	3.8%	1.9%	5.7%
	1-5	Count	62	15	77
		% within is tecrubesi grup	80.5%	19.5%	100.0%
		% within Ulke	30.2%	7.0%	18.3%
		% of Total	14.8%	3.6%	18.3%
	6-10	Count	53	48	101
		% within is tecrubesi grup	52.5%	47.5%	100.0%
		% within Ulke	25.9%	22.3%	24.0%
		% of Total	12.6%	11.4%	24.0%
	11-15	Count	19	55	74
		% within is tecrubesi grup	25.7%	74.3%	100.0%
		% within Ulke	9.3%	25.6%	17.6%
		% of Total	4.5%	13.1%	17.6%
	15 yildan fazla	Count	55	89	144
		% within is tecrubesi grup	38.2%	61.8%	100.0%
		% within Ulke	26.8%	41.4%	34.3%
		% of Total	13.1%	21.2%	34.3%
	Total	Count	205	215	420
		% within is tecrubesi grup	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 91- EŞİTLİK (herkese eşit fırsat)

		Ulke		Total
		ABD	Turkiye	
Esitlik 1	Count	2	0	2
	% within Esitlik	100.0%	.0%	100.0%
	% within Ulke	1.0%	.0%	.5%
	% of Total	.5%	.0%	.5%
2	Count	22	8	30
	% within Esitlik	73.3%	26.7%	100.0%
	% within Ulke	10.7%	3.7%	7.1%
	% of Total	5.2%	1.9%	7.1%
onemli	Count	26	19	45
	% within Esitlik	57.8%	42.2%	100.0%
	% within Ulke	12.7%	8.8%	10.7%
	% of Total	6.2%	4.5%	10.7%
4	Count	33	58	91
	% within Esitlik	36.3%	63.7%	100.0%
	% within Ulke	16.1%	27.0%	21.7%
	% of Total	7.9%	13.8%	21.7%
5	Count	57	58	115
	% within Esitlik	49.6%	50.4%	100.0%
	% within Ulke	27.8%	27.0%	27.4%
	% of Total	13.6%	13.8%	27.4%
cok onemli	Count	47	46	93
	% within Esitlik	50.5%	49.5%	100.0%
	% within Ulke	22.9%	21.4%	22.1%
	% of Total	11.2%	11.0%	22.1%
en ust duzeyde onemli	Count	18	26	44
	% within Esitlik	40.9%	59.1%	100.0%
	% within Ulke	8.8%	12.1%	10.5%
	% of Total	4.3%	6.2%	10.5%
Total	Count	205	215	420
	% within Esitlik	48.8%	51.2%	100.0%
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 92- İÇ UYUM (kendimle barışık olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
İç_Uyum	İlkelerime ters düşer	Count	3	0	3
		% within İç_Uyum	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ülke	1.5%	.0%	.7%
		% of Total	.7%	.0%	.7%
	Hic önemli değil	Count	6	1	7
		% within İç_Uyum	85.7%	14.3%	100.0%
		% within Ülke	2.9%	.5%	1.7%
		% of Total	1.4%	.2%	1.7%
	1	Count	7	1	8
		% within İç_Uyum	87.5%	12.5%	100.0%
		% within Ülke	3.4%	.5%	1.9%
		% of Total	1.7%	.2%	1.9%
	2	Count	24	14	38
		% within İç_Uyum	63.2%	36.8%	100.0%
		% within Ülke	11.7%	6.5%	9.0%
		% of Total	5.7%	3.3%	9.0%
	önemli	Count	33	49	82
		% within İç_Uyum	40.2%	59.8%	100.0%
		% within Ülke	16.1%	22.8%	19.5%
		% of Total	7.9%	11.7%	19.5%
	4	Count	46	25	71
		% within İç_Uyum	64.8%	35.2%	100.0%
		% within Ülke	22.4%	11.6%	16.9%
		% of Total	11.0%	6.0%	16.9%
5	Count	34	40	74	
	% within İç_Uyum	45.9%	54.1%	100.0%	
	% within Ülke	16.6%	18.6%	17.6%	
	% of Total	8.1%	9.5%	17.6%	
çok önemli	Count	39	61	100	
	% within İç_Uyum	39.0%	61.0%	100.0%	
	% within Ülke	19.0%	28.4%	23.8%	
	% of Total	9.3%	14.5%	23.8%	
en üst düzeyde önemli	Count	13	24	37	
	% within İç_Uyum	35.1%	64.9%	100.0%	
	% within Ülke	6.3%	11.2%	8.8%	
	% of Total	3.1%	5.7%	8.8%	
Total	Count	205	215	420	
	% within İç_Uyum	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ülke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 93- SOSYAL GÜÇ SAHİBİ OLMAK  
(başkalarını denetleyebilmek, üstün olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Sosyal_Guc	ilkelerime ters duser	Count	0	1	1
		% within Sosyal_Guc	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
	hic onemli degil	Count	0	2	2
		% within Sosyal_Guc	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.9%	.5%
		% of Total	.0%	.5%	.5%
	1	Count	0	9	9
		% within Sosyal_Guc	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	4.2%	2.1%
		% of Total	.0%	2.1%	2.1%
	2	Count	9	17	26
		% within Sosyal_Guc	34.6%	65.4%	100.0%
		% within Ulke	4.4%	7.9%	6.2%
		% of Total	2.1%	4.0%	6.2%
	onemli	Count	35	58	93
		% within Sosyal_Guc	37.6%	62.4%	100.0%
		% within Ulke	17.1%	27.0%	22.1%
		% of Total	8.3%	13.8%	22.1%
4	Count	84	72	156	
	% within Sosyal_Guc	53.8%	46.2%	100.0%	
	% within Ulke	41.0%	33.5%	37.1%	
	% of Total	20.0%	17.1%	37.1%	
5	Count	67	50	117	
	% within Sosyal_Guc	57.3%	42.7%	100.0%	
	% within Ulke	32.7%	23.3%	27.9%	
	% of Total	16.0%	11.9%	27.9%	
cok onemli	Count	10	6	16	
	% within Sosyal_Guc	62.5%	37.5%	100.0%	
	% within Ulke	4.9%	2.8%	3.8%	
	% of Total	2.4%	1.4%	3.8%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Sosyal_Guc	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 94- ZEVK (istek ve arzuların giderilmesi, doyurulması)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Zevk	hic onemli degil	Count	0	50	50
		% within Zevk	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	23.3%	11.9%
		% of Total	.0%	11.9%	11.9%
1		Count	9	59	68
		% within Zevk	13.2%	86.8%	100.0%
		% within Ulke	4.4%	27.4%	16.2%
		% of Total	2.1%	14.0%	16.2%
2		Count	27	39	66
		% within Zevk	40.9%	59.1%	100.0%
		% within Ulke	13.2%	18.1%	15.7%
		% of Total	6.4%	9.3%	15.7%
onemli		Count	35	38	73
		% within Zevk	47.9%	52.1%	100.0%
		% within Ulke	17.1%	17.7%	17.4%
		% of Total	8.3%	9.0%	17.4%
4		Count	27	16	43
		% within Zevk	62.8%	37.2%	100.0%
		% within Ulke	13.2%	7.4%	10.2%
		% of Total	6.4%	3.8%	10.2%
5		Count	50	6	56
		% within Zevk	89.3%	10.7%	100.0%
		% within Ulke	24.4%	2.8%	13.3%
		% of Total	11.9%	1.4%	13.3%
cok onemli		Count	43	6	49
		% within Zevk	87.8%	12.2%	100.0%
		% within Ulke	21.0%	2.8%	11.7%
		% of Total	10.2%	1.4%	11.7%
en ust duzeyde onemli		Count	14	1	15
		% within Zevk	93.3%	6.7%	100.0%
		% within Ulke	6.8%	.5%	3.6%
		% of Total	3.3%	.2%	3.6%
Total		Count	205	215	420
		% within Zevk	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 95- ÖZGÜR OLMAK (düşünce ve hareket özgürlüğü)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Ozgur_Olmak	ilkelerime ters duser	Count	7	4	11
		% within Ozgur_Olmak	63.6%	36.4%	100.0%
		% within Ulke	3.4%	1.9%	2.6%
		% of Total	1.7%	1.0%	2.6%
hic onemli degil		Count	2	3	5
		% within Ozgur_Olmak	40.0%	60.0%	100.0%
		% within Ulke	1.0%	1.4%	1.2%
		% of Total	.5%	.7%	1.2%
1		Count	7	7	14
		% within Ozgur_Olmak	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Ulke	3.4%	3.3%	3.3%
		% of Total	1.7%	1.7%	3.3%
2		Count	17	25	42
		% within Ozgur_Olmak	40.5%	59.5%	100.0%
		% within Ulke	8.3%	11.6%	10.0%
		% of Total	4.0%	6.0%	10.0%
onemli		Count	30	49	79
		% within Ozgur_Olmak	38.0%	62.0%	100.0%
		% within Ulke	14.6%	22.8%	18.8%
		% of Total	7.1%	11.7%	18.8%
4		Count	14	33	47
		% within Ozgur_Olmak	29.8%	70.2%	100.0%
		% within Ulke	6.8%	15.3%	11.2%
		% of Total	3.3%	7.9%	11.2%
5		Count	61	46	107
		% within Ozgur_Olmak	57.0%	43.0%	100.0%
		% within Ulke	29.8%	21.4%	25.5%
		% of Total	14.5%	11.0%	25.5%
cok onemli		Count	44	37	81
		% within Ozgur_Olmak	54.3%	45.7%	100.0%
		% within Ulke	21.5%	17.2%	19.3%
		% of Total	10.5%	8.8%	19.3%
en ust duzeyde onemli		Count	23	11	34
		% within Ozgur_Olmak	67.6%	32.4%	100.0%
		% within Ulke	11.2%	5.1%	8.1%
		% of Total	5.5%	2.6%	8.1%
Total		Count	205	215	420
		% within Ozgur_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 96- MANEVİ BİR HAYAT

(maddi değerlerden çok, manevi, içsel olanlara önem vermek)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Maneviyat	ilkelerime ters duser	Count	10	31	41
		% within Maneviyat	24.4%	75.6%	100.0%
		% within Ulke	4.9%	14.4%	9.8%
		% of Total	2.4%	7.4%	9.8%
	hic onemli degil	Count	6	16	22
		% within Maneviyat	27.3%	72.7%	100.0%
		% within Ulke	2.9%	7.4%	5.2%
		% of Total	1.4%	3.8%	5.2%
	1	Count	28	23	51
		% within Maneviyat	54.9%	45.1%	100.0%
		% within Ulke	13.7%	10.7%	12.1%
		% of Total	6.7%	5.5%	12.1%
	2	Count	26	57	83
		% within Maneviyat	31.3%	68.7%	100.0%
		% within Ulke	12.7%	26.5%	19.8%
		% of Total	6.2%	13.6%	19.8%
	onemli	Count	34	19	53
		% within Maneviyat	64.2%	35.8%	100.0%
		% within Ulke	16.6%	8.8%	12.6%
		% of Total	8.1%	4.5%	12.6%
	4	Count	41	31	72
		% within Maneviyat	56.9%	43.1%	100.0%
		% within Ulke	20.0%	14.4%	17.1%
		% of Total	9.8%	7.4%	17.1%
5	Count	34	26	60	
	% within Maneviyat	56.7%	43.3%	100.0%	
	% within Ulke	16.6%	12.1%	14.3%	
	% of Total	8.1%	6.2%	14.3%	
cok onemli	Count	23	12	35	
	% within Maneviyat	65.7%	34.3%	100.0%	
	% within Ulke	11.2%	5.6%	8.3%	
	% of Total	5.5%	2.9%	8.3%	
en ust duzeyde onemli	Count	3	0	3	
	% within Maneviyat	100.0%	.0%	100.0%	
	% within Ulke	1.5%	.0%	.7%	
	% of Total	.7%	.0%	.7%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Maneviyat	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 97- GRUBA BAĞLILIK DUYGUSU (başkalarının da beni düşündükleri duygusu)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Gruba_Baglilic_Duygusu	hic onemli degil	Count	3	3	6
		% within Gruba_Baglilic_Duygusu	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	1.4%	1.4%
		% of Total	.7%	.7%	1.4%
1		Count	3	4	7
		% within Gruba_Baglilic_Duygusu	42.9%	57.1%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	1.9%	1.7%
		% of Total	.7%	1.0%	1.7%
2		Count	13	6	19
		% within Gruba_Baglilic_Duygusu	68.4%	31.6%	100.0%
		% within Ulke	6.3%	2.8%	4.5%
		% of Total	3.1%	1.4%	4.5%
onemli		Count	28	31	59
		% within Gruba_Baglilic_Duygusu	47.5%	52.5%	100.0%
		% within Ulke	13.7%	14.4%	14.0%
		% of Total	6.7%	7.4%	14.0%
4		Count	33	31	64
		% within Gruba_Baglilic_Duygusu	51.6%	48.4%	100.0%
		% within Ulke	16.1%	14.4%	15.2%
		% of Total	7.9%	7.4%	15.2%
5		Count	60	56	116
		% within Gruba_Baglilic_Duygusu	51.7%	48.3%	100.0%
		% within Ulke	29.3%	26.0%	27.6%
		% of Total	14.3%	13.3%	27.6%
cok onemli		Count	38	57	95
		% within Gruba_Baglilic_Duygusu	40.0%	60.0%	100.0%
		% within Ulke	18.5%	26.5%	22.6%
		% of Total	9.0%	13.6%	22.6%
en ust duzeyde onemli		Count	27	27	54
		% within Gruba_Baglilic_Duygusu	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Ulke	13.2%	12.6%	12.9%
		% of Total	6.4%	6.4%	12.9%
Total		Count	205	215	420
		% within Gruba_Baglilic_Duygusu	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 98- TOPLUMSAL DÜZENİN SÜRMESİNİ İSTEMEK (kanun, nizam yaklaşımı)



			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Toplumsal_Duzenin_Surmesi	1	Count	0	1	1
		% within Toplumsal_Duzenin_Surmesi	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
	onemli	Count	0	8	8
		% within Toplumsal_Duzenin_Surmesi	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	3.7%	1.9%
		% of Total	.0%	1.9%	1.9%
	4	Count	8	11	19
		% within Toplumsal_Duzenin_Surmesi	42.1%	57.9%	100.0%
		% within Ulke	3.9%	5.1%	4.5%
		% of Total	1.9%	2.6%	4.5%
5	Count	9	34	43	
	% within Toplumsal_Duzenin_Surmesi	20.9%	79.1%	100.0%	
	% within Ulke	4.4%	15.8%	10.2%	
	% of Total	2.1%	8.1%	10.2%	
cok onemli	Count	85	70	155	
	% within Toplumsal_Duzenin_Surmesi	54.8%	45.2%	100.0%	
	% within Ulke	41.5%	32.6%	36.9%	
	% of Total	20.2%	16.7%	36.9%	
en ust duzeyde onemli	Count	103	91	194	
	% within Toplumsal_Duzenin_Surmesi	53.1%	46.9%	100.0%	
	% within Ulke	50.2%	42.3%	46.2%	
	% of Total	24.5%	21.7%	46.2%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Toplumsal_Duzenin_Surmesi	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 99- HEYECANLI BİR YAŞANTI SAHİBİ OLMAK (uyarıcı deneyimlerle dolu)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Heyacanli_Bir_Yasanti_Sahibi_Olmak	ilkelerime ters duser	Count	3	11	14
		% within Heyacanli_Bir_Yasanti_Sahibi_Olmak	21.4%	78.6%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	5.1%	3.3%
		% of Total	.7%	2.6%	3.3%
	hic onemli degil	Count	2	8	10
		% within Heyacanli_Bir_Yasanti_Sahibi_Olmak	20.0%	80.0%	100.0%
		% within Ulke	1.0%	3.7%	2.4%
		% of Total	.5%	1.9%	2.4%
	1	Count	34	39	73
		% within Heyacanli_Bir_Yasanti_Sahibi_Olmak	46.6%	53.4%	100.0%
		% within Ulke	16.6%	18.1%	17.4%
		% of Total	8.1%	9.3%	17.4%
2	Count	42	57	99	
	% within Heyacanli_Bir_Yasanti_Sahibi_Olmak	42.4%	57.6%	100.0%	
	% within Ulke	20.5%	26.5%	23.6%	
	% of Total	10.0%	13.6%	23.6%	
onemli	Count	78	61	139	
	% within Heyacanli_Bir_Yasanti_Sahibi_Olmak	56.1%	43.9%	100.0%	
	% within Ulke	38.0%	28.4%	33.1%	
	% of Total	18.6%	14.5%	33.1%	
4	Count	35	31	66	
	% within Heyacanli_Bir_Yasanti_Sahibi_Olmak	53.0%	47.0%	100.0%	
	% within Ulke	17.1%	14.4%	15.7%	
	% of Total	8.3%	7.4%	15.7%	
5	Count	11	8	19	
	% within Heyacanli_Bir_Yasanti_Sahibi_Olmak	57.9%	42.1%	100.0%	
	% within Ulke	5.4%	3.7%	4.5%	
	% of Total	2.6%	1.9%	4.5%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Heyacanli_Bir_Yasanti_Sahibi_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 100- ANLAMLI BİR HAYAT (hayatta bir amacın olması)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Anlamli_Bir_Hayat	ilkelerime ters duser	Count	6	13	19
		% within Anlamli_Bir_Hayat	31.6%	68.4%	100.0%
		% within Ulke	2.9%	6.0%	4.5%
		% of Total	1.4%	3.1%	4.5%
hic onemli degil		Count	4	18	22
		% within Anlamli_Bir_Hayat	18.2%	81.8%	100.0%
		% within Ulke	2.0%	8.4%	5.2%
		% of Total	1.0%	4.3%	5.2%
1		Count	6	15	21
		% within Anlamli_Bir_Hayat	28.6%	71.4%	100.0%
		% within Ulke	2.9%	7.0%	5.0%
		% of Total	1.4%	3.6%	5.0%
2		Count	28	18	46
		% within Anlamli_Bir_Hayat	60.9%	39.1%	100.0%
		% within Ulke	13.7%	8.4%	11.0%
		% of Total	6.7%	4.3%	11.0%
onemli		Count	26	42	68
		% within Anlamli_Bir_Hayat	38.2%	61.8%	100.0%
		% within Ulke	12.7%	19.5%	16.2%
		% of Total	6.2%	10.0%	16.2%
4		Count	34	12	46
		% within Anlamli_Bir_Hayat	73.9%	26.1%	100.0%
		% within Ulke	16.6%	5.6%	11.0%
		% of Total	8.1%	2.9%	11.0%
5		Count	41	27	68
		% within Anlamli_Bir_Hayat	60.3%	39.7%	100.0%
		% within Ulke	20.0%	12.6%	16.2%
		% of Total	9.8%	6.4%	16.2%
cok onemli		Count	34	38	72
		% within Anlamli_Bir_Hayat	47.2%	52.8%	100.0%
		% within Ulke	16.6%	17.7%	17.1%
		% of Total	8.1%	9.0%	17.1%
en ust duzeyde onemli		Count	26	32	58
		% within Anlamli_Bir_Hayat	44.8%	55.2%	100.0%
		% within Ulke	12.7%	14.9%	13.8%
		% of Total	6.2%	7.6%	13.8%
Total		Count	205	215	420
		% within Anlamli_Bir_Hayat	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 101- KİBAR OLMAK (nazik, terbiyeli olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Kibar_Olmak	ilkelerime ters duser	Count	3	0	3
		% within Kibar_Olmak	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	.0%	.7%
		% of Total	.7%	.0%	.7%
	hic onemli degil	Count	1	0	1
		% within Kibar_Olmak	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	.5%	.0%	.2%
		% of Total	.2%	.0%	.2%
	1	Count	15	0	15
		% within Kibar_Olmak	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	7.3%	.0%	3.6%
		% of Total	3.6%	.0%	3.6%
	2	Count	7	2	9
		% within Kibar_Olmak	77.8%	22.2%	100.0%
		% within Ulke	3.4%	.9%	2.1%
		% of Total	1.7%	.5%	2.1%
	onemli	Count	27	7	34
		% within Kibar_Olmak	79.4%	20.6%	100.0%
		% within Ulke	13.2%	3.3%	8.1%
		% of Total	6.4%	1.7%	8.1%
4	Count	36	14	50	
	% within Kibar_Olmak	72.0%	28.0%	100.0%	
	% within Ulke	17.6%	6.5%	11.9%	
	% of Total	8.6%	3.3%	11.9%	
5	Count	54	27	81	
	% within Kibar_Olmak	66.7%	33.3%	100.0%	
	% within Ulke	26.3%	12.6%	19.3%	
	% of Total	12.9%	6.4%	19.3%	
cok onemli	Count	46	88	134	
	% within Kibar_Olmak	34.3%	65.7%	100.0%	
	% within Ulke	22.4%	40.9%	31.9%	
	% of Total	11.0%	21.0%	31.9%	
en ust duzeyde onemli	Count	16	77	93	
	% within Kibar_Olmak	17.2%	82.8%	100.0%	
	% within Ulke	7.8%	35.8%	22.1%	
	% of Total	3.8%	18.3%	22.1%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Kibar_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 102- ZENGİN OLMAK (maddi varlık, para)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Zengin_Olmak	ilkelerime ters duser	Count	0	3	3
		% within Zengin_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	1.4%	.7%
		% of Total	.0%	.7%	.7%
	hic onemli degil	Count	0	7	7
		% within Zengin_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	3.3%	1.7%
		% of Total	.0%	1.7%	1.7%
	1	Count	6	10	16
		% within Zengin_Olmak	37.5%	62.5%	100.0%
		% within Ulke	2.9%	4.7%	3.8%
		% of Total	1.4%	2.4%	3.8%
	2	Count	10	38	48
		% within Zengin_Olmak	20.8%	79.2%	100.0%
		% within Ulke	4.9%	17.7%	11.4%
		% of Total	2.4%	9.0%	11.4%
	onemli	Count	35	45	80
		% within Zengin_Olmak	43.8%	56.3%	100.0%
		% within Ulke	17.1%	20.9%	19.0%
		% of Total	8.3%	10.7%	19.0%
	4	Count	40	33	73
		% within Zengin_Olmak	54.8%	45.2%	100.0%
		% within Ulke	19.5%	15.3%	17.4%
		% of Total	9.5%	7.9%	17.4%
5	Count	41	44	85	
	% within Zengin_Olmak	48.2%	51.8%	100.0%	
	% within Ulke	20.0%	20.5%	20.2%	
	% of Total	9.8%	10.5%	20.2%	
cok onemli	Count	50	30	80	
	% within Zengin_Olmak	62.5%	37.5%	100.0%	
	% within Ulke	24.4%	14.0%	19.0%	
	% of Total	11.9%	7.1%	19.0%	
en ust duzeyde onemli	Count	23	5	28	
	% within Zengin_Olmak	82.1%	17.9%	100.0%	
	% within Ulke	11.2%	2.3%	6.7%	
	% of Total	5.5%	1.2%	6.7%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Zengin_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 103- ULUSAL GÜVENLİK (ülkemin düşmanlardan korunması)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Ulusal_Guvenlik	hic onemli degil	Count	3	1	4
		% within Ulusal_Guvenlik	75.0%	25.0%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	.5%	1.0%
		% of Total	.7%	.2%	1.0%
1		Count	3	2	5
		% within Ulusal_Guvenlik	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	.9%	1.2%
		% of Total	.7%	.5%	1.2%
2		Count	17	10	27
		% within Ulusal_Guvenlik	63.0%	37.0%	100.0%
		% within Ulke	8.3%	4.7%	6.4%
		% of Total	4.0%	2.4%	6.4%
onemli		Count	24	28	52
		% within Ulusal_Guvenlik	46.2%	53.8%	100.0%
		% within Ulke	11.7%	13.0%	12.4%
		% of Total	5.7%	6.7%	12.4%
4		Count	22	26	48
		% within Ulusal_Guvenlik	45.8%	54.2%	100.0%
		% within Ulke	10.7%	12.1%	11.4%
		% of Total	5.2%	6.2%	11.4%
5		Count	56	23	79
		% within Ulusal_Guvenlik	70.9%	29.1%	100.0%
		% within Ulke	27.3%	10.7%	18.8%
		% of Total	13.3%	5.5%	18.8%
cok onemli		Count	43	60	103
		% within Ulusal_Guvenlik	41.7%	58.3%	100.0%
		% within Ulke	21.0%	27.9%	24.5%
		% of Total	10.2%	14.3%	24.5%
en ust duzeyde onemli		Count	37	65	102
		% within Ulusal_Guvenlik	36.3%	63.7%	100.0%
		% within Ulke	18.0%	30.2%	24.3%
		% of Total	8.8%	15.5%	24.3%
Total		Count	205	215	420
		% within Ulusal_Guvenlik	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 104- KENDİNE SAYGISI OLMAK

## (kişinin kendisinin değerli olduğuna inanması)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Kendine_Saygisi_Olmak	ilkelerime ters duser	Count	0	1	1
		% within Kendine_Saygisi_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
	hic onemli degil	Count	7	4	11
		% within Kendine_Saygisi_Olmak	63.6%	36.4%	100.0%
		% within Ulke	3.4%	1.9%	2.6%
		% of Total	1.7%	1.0%	2.6%
	1	Count	19	22	41
		% within Kendine_Saygisi_Olmak	46.3%	53.7%	100.0%
		% within Ulke	9.3%	10.2%	9.8%
		% of Total	4.5%	5.2%	9.8%
	2	Count	35	52	87
		% within Kendine_Saygisi_Olmak	40.2%	59.8%	100.0%
		% within Ulke	17.1%	24.2%	20.7%
		% of Total	8.3%	12.4%	20.7%
	onemli	Count	51	65	116
		% within Kendine_Saygisi_Olmak	44.0%	56.0%	100.0%
		% within Ulke	24.9%	30.2%	27.6%
		% of Total	12.1%	15.5%	27.6%
4	Count	71	63	134	
	% within Kendine_Saygisi_Olmak	53.0%	47.0%	100.0%	
	% within Ulke	34.6%	29.3%	31.9%	
	% of Total	16.9%	15.0%	31.9%	
5	Count	22	8	30	
	% within Kendine_Saygisi_Olmak	73.3%	26.7%	100.0%	
	% within Ulke	10.7%	3.7%	7.1%	
	% of Total	5.2%	1.9%	7.1%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Kendine_Saygisi_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 105- İYİLİĞE KARŞILIK VERMEK

## (başkasına borçlu kalmaktan kaçınmak)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
lyilige_Karsilik_Vermek	hic önemli değil	Count	0	1	1
		% within lyilige_Karsilik_Vermek	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
1		Count	2	2	4
		% within lyilige_Karsilik_Vermek	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Ulke	1.0%	.9%	1.0%
		% of Total	.5%	.5%	1.0%
2		Count	5	8	13
		% within lyilige_Karsilik_Vermek	38.5%	61.5%	100.0%
		% within Ulke	2.4%	3.7%	3.1%
		% of Total	1.2%	1.9%	3.1%
önemli		Count	11	38	49
		% within lyilige_Karsilik_Vermek	22.4%	77.6%	100.0%
		% within Ulke	5.4%	17.7%	11.7%
		% of Total	2.6%	9.0%	11.7%
4		Count	32	42	74
		% within lyilige_Karsilik_Vermek	43.2%	56.8%	100.0%
		% within Ulke	15.6%	19.5%	17.6%
		% of Total	7.6%	10.0%	17.6%
5		Count	56	52	108
		% within lyilige_Karsilik_Vermek	51.9%	48.1%	100.0%
		% within Ulke	27.3%	24.2%	25.7%
		% of Total	13.3%	12.4%	25.7%
çok önemli		Count	61	58	119
		% within lyilige_Karsilik_Vermek	51.3%	48.7%	100.0%
		% within Ulke	29.8%	27.0%	28.3%
		% of Total	14.5%	13.8%	28.3%
en üst düzeyde önemli		Count	38	14	52
		% within lyilige_Karsilik_Vermek	73.1%	26.9%	100.0%
		% within Ulke	18.5%	6.5%	12.4%
		% of Total	9.0%	3.3%	12.4%
Total		Count	205	215	420
		% within lyilige_Karsilik_Vermek	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%



Tablo 106- YARATICI OLMAK (orijinal olmak, hayal gücünü kullanmak)

		Ulke		Total	
		ABD	Türkiye		
Yaratici_Olmak	1	Count	4	1	5
		% within Yaratici_Olmak	80.0%	20.0%	100.0%
		% within Ulke	2.0%	.5%	1.2%
		% of Total	1.0%	.2%	1.2%
2		Count	9	7	16
		% within Yaratici_Olmak	56.3%	43.8%	100.0%
		% within Ulke	4.4%	3.3%	3.8%
		% of Total	2.1%	1.7%	3.8%
onemli		Count	26	28	54
		% within Yaratici_Olmak	48.1%	51.9%	100.0%
		% within Ulke	12.7%	13.0%	12.9%
		% of Total	6.2%	6.7%	12.9%
4		Count	44	26	70
		% within Yaratici_Olmak	62.9%	37.1%	100.0%
		% within Ulke	21.5%	12.1%	16.7%
		% of Total	10.5%	6.2%	16.7%
5		Count	41	55	96
		% within Yaratici_Olmak	42.7%	57.3%	100.0%
		% within Ulke	20.0%	25.6%	22.9%
		% of Total	9.8%	13.1%	22.9%
cok onemli		Count	53	64	117
		% within Yaratici_Olmak	45.3%	54.7%	100.0%
		% within Ulke	25.9%	29.8%	27.9%
		% of Total	12.6%	15.2%	27.9%
en ust duzeyde onemli		Count	28	34	62
		% within Yaratici_Olmak	45.2%	54.8%	100.0%
		% within Ulke	13.7%	15.8%	14.8%
		% of Total	6.7%	8.1%	14.8%
Total		Count	205	215	420
		% within Yaratici_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 107- BARIŞ İÇİNDE BİR DÜNYA İSTEMEK  
(savaş ve çelişkilerden uzak bir dünya)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Baris_Icinde_Bir_Dunya	hic onemli degil	Count	0	2	2
		% within Baris_Icinde_Bir_Dunya	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.9%	.5%
		% of Total	.0%	.5%	.5%
	1	Count	3	2	5
		% within Baris_Icinde_Bir_Dunya	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	.9%	1.2%
		% of Total	.7%	.5%	1.2%
	2	Count	24	9	33
		% within Baris_Icinde_Bir_Dunya	72.7%	27.3%	100.0%
		% within Ulke	11.7%	4.2%	7.9%
		% of Total	5.7%	2.1%	7.9%
	onemli	Count	34	31	65
		% within Baris_Icinde_Bir_Dunya	52.3%	47.7%	100.0%
		% within Ulke	16.6%	14.4%	15.5%
		% of Total	8.1%	7.4%	15.5%
	4	Count	27	26	53
		% within Baris_Icinde_Bir_Dunya	50.9%	49.1%	100.0%
		% within Ulke	13.2%	12.1%	12.6%
		% of Total	6.4%	6.2%	12.6%
5	Count	38	42	80	
	% within Baris_Icinde_Bir_Dunya	47.5%	52.5%	100.0%	
	% within Ulke	18.5%	19.5%	19.0%	
	% of Total	9.0%	10.0%	19.0%	
cok onemli	Count	42	52	94	
	% within Baris_Icinde_Bir_Dunya	44.7%	55.3%	100.0%	
	% within Ulke	20.5%	24.2%	22.4%	
	% of Total	10.0%	12.4%	22.4%	
en ust duzeyde onemli	Count	37	51	88	
	% within Baris_Icinde_Bir_Dunya	42.0%	58.0%	100.0%	
	% within Ulke	18.0%	23.7%	21.0%	
	% of Total	8.8%	12.1%	21.0%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Baris_Icinde_Bir_Dunya	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 108- GELENEKLERE SAYGILI OLMAK (eski değer ve geleneklerin korunması)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Geleneklere_Saygili_Olmak	ilkelerime ters duser	Count	4	1	5
		% within Geleneklere_Saygili_Olmak	80.0%	20.0%	100.0%
		% within Ulke	2.0%	.5%	1.2%
		% of Total	1.0%	.2%	1.2%
	hic onemli degil	Count	3	9	12
		% within Geleneklere_Saygili_Olmak	25.0%	75.0%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	4.2%	2.9%
		% of Total	.7%	2.1%	2.9%
	1	Count	6	2	8
		% within Geleneklere_Saygili_Olmak	75.0%	25.0%	100.0%
		% within Ulke	2.9%	.9%	1.9%
		% of Total	1.4%	.5%	1.9%
	2	Count	13	38	51
		% within Geleneklere_Saygili_Olmak	25.5%	74.5%	100.0%
		% within Ulke	6.3%	17.7%	12.1%
		% of Total	3.1%	9.0%	12.1%
	onemli	Count	13	68	81
		% within Geleneklere_Saygili_Olmak	16.0%	84.0%	100.0%
		% within Ulke	6.3%	31.6%	19.3%
		% of Total	3.1%	16.2%	19.3%
	4	Count	38	39	77
		% within Geleneklere_Saygili_Olmak	49.4%	50.6%	100.0%
		% within Ulke	18.5%	18.1%	18.3%
		% of Total	9.0%	9.3%	18.3%
5	Count	61	31	92	
	% within Geleneklere_Saygili_Olmak	66.3%	33.7%	100.0%	
	% within Ulke	29.8%	14.4%	21.9%	
	% of Total	14.5%	7.4%	21.9%	
cok onemli	Count	41	19	60	
	% within Geleneklere_Saygili_Olmak	68.3%	31.7%	100.0%	
	% within Ulke	20.0%	8.8%	14.3%	
	% of Total	9.8%	4.5%	14.3%	
en ust duzeyde onemli	Count	26	8	34	
	% within Geleneklere_Saygili_Olmak	76.5%	23.5%	100.0%	
	% within Ulke	12.7%	3.7%	8.1%	
	% of Total	6.2%	1.9%	8.1%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Geleneklere_Saygili_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 109- OLGUN SEVGİ (derin duygusal ve ruhsal yakınlıklar)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Olgun_Sevgi	ilkelerime ters duser	Count	0	1	1
		% within Olgun_Sevgi	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
	hic onemli degil	Count	0	9	9
		% within Olgun_Sevgi	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	4.2%	2.1%
		% of Total	.0%	2.1%	2.1%
	1	Count	0	8	8
		% within Olgun_Sevgi	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	3.7%	1.9%
		% of Total	.0%	1.9%	1.9%
	2	Count	0	25	25
		% within Olgun_Sevgi	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	11.6%	6.0%
		% of Total	.0%	6.0%	6.0%
	onemli	Count	11	59	70
		% within Olgun_Sevgi	15.7%	84.3%	100.0%
		% within Ulke	5.4%	27.4%	16.7%
		% of Total	2.6%	14.0%	16.7%
4	Count	17	27	44	
	% within Olgun_Sevgi	38.6%	61.4%	100.0%	
	% within Ulke	8.3%	12.6%	10.5%	
	% of Total	4.0%	6.4%	10.5%	
5	Count	49	43	92	
	% within Olgun_Sevgi	53.3%	46.7%	100.0%	
	% within Ulke	23.9%	20.0%	21.9%	
	% of Total	11.7%	10.2%	21.9%	
cok onemli	Count	63	31	94	
	% within Olgun_Sevgi	67.0%	33.0%	100.0%	
	% within Ulke	30.7%	14.4%	22.4%	
	% of Total	15.0%	7.4%	22.4%	
en ust duzeyde onemli	Count	65	12	77	
	% within Olgun_Sevgi	84.4%	15.6%	100.0%	
	% within Ulke	31.7%	5.6%	18.3%	
	% of Total	15.5%	2.9%	18.3%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Olgun_Sevgi	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 110- KENDİNİ DENETLEYEBİLMEK  
(kendimi sınırlamak, yanlış olana direnmek)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Kendini_Denetleyebilmek	2	Count	2	0	2
		% within Kendini_Denetleyebilmek	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	1.0%	.0%	.5%
		% of Total	.5%	.0%	.5%
onemli		Count	7	2	9
		% within Kendini_Denetleyebilmek	77.8%	22.2%	100.0%
		% within Ulke	3.4%	.9%	2.1%
		% of Total	1.7%	.5%	2.1%
4		Count	19	20	39
		% within Kendini_Denetleyebilmek	48.7%	51.3%	100.0%
		% within Ulke	9.3%	9.3%	9.3%
		% of Total	4.5%	4.8%	9.3%
5		Count	40	54	94
		% within Kendini_Denetleyebilmek	42.6%	57.4%	100.0%
		% within Ulke	19.5%	25.1%	22.4%
		% of Total	9.5%	12.9%	22.4%
cok onemli		Count	69	67	136
		% within Kendini_Denetleyebilmek	50.7%	49.3%	100.0%
		% within Ulke	33.7%	31.2%	32.4%
		% of Total	16.4%	16.0%	32.4%
en ust duzeyde onemli		Count	68	72	140
		% within Kendini_Denetleyebilmek	48.6%	51.4%	100.0%
		% within Ulke	33.2%	33.5%	33.3%
		% of Total	16.2%	17.1%	33.3%
Total		Count	205	215	420
		% within Kendini_Denetleyebilmek	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 111- MAHREMİYET (özel bir dünyaşi olma hakkı)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Mahremiyet	ilkelerime ters duser	Count	8	0	8
		% within Mahremiyet	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	3.9%	.0%	1.9%
		% of Total	1.9%	.0%	1.9%
	hic onemli degil	Count	7	3	10
		% within Mahremiyet	70.0%	30.0%	100.0%
		% within Ulke	3.4%	1.4%	2.4%
		% of Total	1.7%	.7%	2.4%
	1	Count	16	3	19
		% within Mahremiyet	84.2%	15.8%	100.0%
		% within Ulke	7.8%	1.4%	4.5%
		% of Total	3.8%	.7%	4.5%
	2	Count	29	12	41
		% within Mahremiyet	70.7%	29.3%	100.0%
		% within Ulke	14.1%	5.6%	9.8%
		% of Total	6.9%	2.9%	9.8%
	onemli	Count	35	39	74
		% within Mahremiyet	47.3%	52.7%	100.0%
		% within Ulke	17.1%	18.1%	17.6%
		% of Total	8.3%	9.3%	17.6%
4	Count	35	24	59	
	% within Mahremiyet	59.3%	40.7%	100.0%	
	% within Ulke	17.1%	11.2%	14.0%	
	% of Total	8.3%	5.7%	14.0%	
5	Count	39	46	85	
	% within Mahremiyet	45.9%	54.1%	100.0%	
	% within Ulke	19.0%	21.4%	20.2%	
	% of Total	9.3%	11.0%	20.2%	
cok onemli	Count	28	55	83	
	% within Mahremiyet	33.7%	66.3%	100.0%	
	% within Ulke	13.7%	25.6%	19.8%	
	% of Total	6.7%	13.1%	19.8%	
en ust duzeyde onemli	Count	8	33	41	
	% within Mahremiyet	19.5%	80.5%	100.0%	
	% within Ulke	3.9%	15.3%	9.8%	
	% of Total	1.9%	7.9%	9.8%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Mahremiyet	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 112- AİLE GÜVENLİĞİ (sevilenlerin tehlikeden uzak olması)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Aile_Guvenligi	hic onemli degil	Count	0	1	1
		% within Aile_Guvenligi	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
1		Count	3	5	8
		% within Aile_Guvenligi	37.5%	62.5%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	2.3%	1.9%
		% of Total	.7%	1.2%	1.9%
2		Count	21	23	44
		% within Aile_Guvenligi	47.7%	52.3%	100.0%
		% within Ulke	10.2%	10.7%	10.5%
		% of Total	5.0%	5.5%	10.5%
onemli		Count	41	46	87
		% within Aile_Guvenligi	47.1%	52.9%	100.0%
		% within Ulke	20.0%	21.4%	20.7%
		% of Total	9.8%	11.0%	20.7%
4		Count	78	53	131
		% within Aile_Guvenligi	59.5%	40.5%	100.0%
		% within Ulke	38.0%	24.7%	31.2%
		% of Total	18.6%	12.6%	31.2%
5		Count	62	87	149
		% within Aile_Guvenligi	41.6%	58.4%	100.0%
		% within Ulke	30.2%	40.5%	35.5%
		% of Total	14.8%	20.7%	35.5%
Total		Count	205	215	420
		% within Aile_Guvenligi	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 113- İNSANLAR TARAFINDAN BENİMSENMEK  
(başkalarından saygı ve kabul görmek)



			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Insanlar_Tarafından_ Benimsenmek	ilkelerime ters duser	Count	0	1	1
		% within Insanlar_Tarafından_Benimsenmek	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
	1	Count	2	4	6
		% within Insanlar_Tarafından_Benimsenmek	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Ulke	1.0%	1.9%	1.4%
		% of Total	.5%	1.0%	1.4%
	2	Count	20	6	26
		% within Insanlar_Tarafından_Benimsenmek	76.9%	23.1%	100.0%
		% within Ulke	9.8%	2.8%	6.2%
		% of Total	4.8%	1.4%	6.2%
	onemli	Count	16	40	56
		% within Insanlar_Tarafından_Benimsenmek	28.6%	71.4%	100.0%
		% within Ulke	7.8%	18.6%	13.3%
% of Total		3.8%	9.5%	13.3%	
4	Count	36	31	67	
	% within Insanlar_Tarafından_Benimsenmek	53.7%	46.3%	100.0%	
	% within Ulke	17.6%	14.4%	16.0%	
	% of Total	8.6%	7.4%	16.0%	
5	Count	60	52	112	
	% within Insanlar_Tarafından_Benimsenmek	53.6%	46.4%	100.0%	
	% within Ulke	29.3%	24.2%	26.7%	
	% of Total	14.3%	12.4%	26.7%	
cok onemli	Count	47	53	100	
	% within Insanlar_Tarafından_Benimsenmek	47.0%	53.0%	100.0%	
	% within Ulke	22.9%	24.7%	23.8%	
	% of Total	11.2%	12.6%	23.8%	
en ust duzeyde onemli	Count	24	28	52	
	% within Insanlar_Tarafından_Benimsenmek	46.2%	53.8%	100.0%	
	% within Ulke	11.7%	13.0%	12.4%	
	% of Total	5.7%	6.7%	12.4%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Insanlar_Tarafından_Benimsenmek	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 114- DOĞAYLA BÜTÜNLÜK İÇİNDE OLMAK (doğayla uyum)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Dogayla_Butunluk_ hic onemli degil Icinde_Olmak	Count	14	5	19	
	% within Dogayla_Butunluk_Icinde_Olmak	73.7%	26.3%	100.0%	
	% within Ulke	6.8%	2.3%	4.5%	
	% of Total	3.3%	1.2%	4.5%	
1	Count	11	4	15	
	% within Dogayla_Butunluk_Icinde_Olmak	73.3%	26.7%	100.0%	
	% within Ulke	5.4%	1.9%	3.6%	
	% of Total	2.6%	1.0%	3.6%	
2	Count	42	29	71	
	% within Dogayla_Butunluk_Icinde_Olmak	59.2%	40.8%	100.0%	
	% within Ulke	20.5%	13.5%	16.9%	
	% of Total	10.0%	6.9%	16.9%	
onemli	Count	25	59	84	
	% within Dogayla_Butunluk_Icinde_Olmak	29.8%	70.2%	100.0%	
	% within Ulke	12.2%	27.4%	20.0%	
	% of Total	6.0%	14.0%	20.0%	
4	Count	28	34	62	
	% within Dogayla_Butunluk_Icinde_Olmak	45.2%	54.8%	100.0%	
	% within Ulke	13.7%	15.8%	14.8%	
	% of Total	6.7%	8.1%	14.8%	
5	Count	41	42	83	
	% within Dogayla_Butunluk_Icinde_Olmak	49.4%	50.6%	100.0%	
	% within Ulke	20.0%	19.5%	19.8%	
	% of Total	9.8%	10.0%	19.8%	
cok onemli	Count	32	35	67	
	% within Dogayla_Butunluk_Icinde_Olmak	47.8%	52.2%	100.0%	
	% within Ulke	15.6%	16.3%	16.0%	
	% of Total	7.6%	8.3%	16.0%	
en ust duzeyde onemli	Count	12	7	19	
	% within Dogayla_Butunluk_Icinde_Olmak	63.2%	36.8%	100.0%	
	% within Ulke	5.9%	3.3%	4.5%	
	% of Total	2.9%	1.7%	4.5%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Dogayla_Butunluk_Icinde_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 115- DEĞİŞKEN BİR HAYAT YAŞAMAK (rekabet içinde, yeniliklerle dolu)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Degisken_Bir_Hayat_Yasamak	ilkelerime ters duser	Count	5	1	6
		% within Degisken_Bir_Hayat_Yasamak	83.3%	16.7%	100.0%
		% within Ulke	2.4%	.5%	1.4%
		% of Total	1.2%	.2%	1.4%
	hic onemli degil	Count	9	14	23
		% within Degisken_Bir_Hayat_Yasamak	39.1%	60.9%	100.0%
		% within Ulke	4.4%	6.5%	5.5%
		% of Total	2.1%	3.3%	5.5%
	1	Count	10	7	17
		% within Degisken_Bir_Hayat_Yasamak	58.8%	41.2%	100.0%
		% within Ulke	4.9%	3.3%	4.0%
		% of Total	2.4%	1.7%	4.0%
	2	Count	31	25	56
		% within Degisken_Bir_Hayat_Yasamak	55.4%	44.6%	100.0%
		% within Ulke	15.1%	11.6%	13.3%
		% of Total	7.4%	6.0%	13.3%
	onemli	Count	35	64	99
		% within Degisken_Bir_Hayat_Yasamak	35.4%	64.6%	100.0%
		% within Ulke	17.1%	29.8%	23.6%
		% of Total	8.3%	15.2%	23.6%
	4	Count	38	35	73
		% within Degisken_Bir_Hayat_Yasamak	52.1%	47.9%	100.0%
		% within Ulke	18.5%	16.3%	17.4%
		% of Total	9.0%	8.3%	17.4%
5	Count	41	42	83	
	% within Degisken_Bir_Hayat_Yasamak	49.4%	50.6%	100.0%	
	% within Ulke	20.0%	19.5%	19.8%	
	% of Total	9.8%	10.0%	19.8%	
cok onemli	Count	20	19	39	
	% within Degisken_Bir_Hayat_Yasamak	51.3%	48.7%	100.0%	
	% within Ulke	9.8%	8.8%	9.3%	
	% of Total	4.8%	4.5%	9.3%	
en ust duzeyde onemli	Count	16	8	24	
	% within Degisken_Bir_Hayat_Yasamak	66.7%	33.3%	100.0%	
	% within Ulke	7.8%	3.7%	5.7%	
	% of Total	3.8%	1.9%	5.7%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Degisken_Bir_Hayat_Yasamak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 116- ERDEMLİ OLMAK (olgun bir hayat anlayışı)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Erdemli_Olmak	hic onemli degil	Count	0	1	1
		% within Erdemli_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
	1	Count	0	2	2
		% within Erdemli_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	.0%	.5%	.5%
	2	Count	5	5	10
		% within Erdemli_Olmak	50.0%	50.0%	100.0%
		% of Total	1.2%	1.2%	2.4%
	onemli	Count	35	35	70
		% within Erdemli_Olmak	50.0%	50.0%	100.0%
% of Total		8.3%	8.3%	16.7%	
4	Count	33	27	60	
	% within Erdemli_Olmak	55.0%	45.0%	100.0%	
	% of Total	7.9%	6.4%	14.3%	
5	Count	48	52	100	
	% within Erdemli_Olmak	48.0%	52.0%	100.0%	
	% of Total	11.4%	12.4%	23.8%	
cok onemli	Count	59	66	125	
	% within Erdemli_Olmak	47.2%	52.8%	100.0%	
	% of Total	14.0%	15.7%	29.8%	
en ust duzeyde onemli	Count	25	27	52	
	% within Erdemli_Olmak	48.1%	51.9%	100.0%	
	% of Total	6.0%	6.4%	12.4%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Erdemli_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 117- OTORİTE SAHİBİ OLMAK

## (yönetmek ve yönlendirmek hakkına sahip olmak)

		Ulke		Total	
		ABD	Türkiye		
Otorite_Sahibi_Olmak	1	Count	0	1	1
		% within Otorite_Sahibi_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
2	Count	0	3	3	
	% within Otorite_Sahibi_Olmak	.0%	100.0%	100.0%	
	% within Ulke	.0%	1.4%	.7%	
	% of Total	.0%	.7%	.7%	
onemli	Count	6	12	18	
	% within Otorite_Sahibi_Olmak	33.3%	66.7%	100.0%	
	% within Ulke	2.9%	5.6%	4.3%	
	% of Total	1.4%	2.9%	4.3%	
4	Count	12	31	43	
	% within Otorite_Sahibi_Olmak	27.9%	72.1%	100.0%	
	% within Ulke	5.9%	14.4%	10.2%	
	% of Total	2.9%	7.4%	10.2%	
5	Count	57	66	123	
	% within Otorite_Sahibi_Olmak	46.3%	53.7%	100.0%	
	% within Ulke	27.8%	30.7%	29.3%	
	% of Total	13.6%	15.7%	29.3%	
çok önemli	Count	91	66	157	
	% within Otorite_Sahibi_Olmak	58.0%	42.0%	100.0%	
	% within Ulke	44.4%	30.7%	37.4%	
	% of Total	21.7%	15.7%	37.4%	
en üst düzeyde önemli	Count	39	36	75	
	% within Otorite_Sahibi_Olmak	52.0%	48.0%	100.0%	
	% within Ulke	19.0%	16.7%	17.9%	
	% of Total	9.3%	8.6%	17.9%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Otorite_Sahibi_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 118- GERÇEK ARKADAŞLIK (yakın ve destekleyici arkadaşlık)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Gerçek_Arkadaslik	hic onemli degil	Count	2	1	3
		% within Gerçek_Arkadaslik	66.7%	33.3%	100.0%
		% within Ulke	1.0%	.5%	.7%
		% of Total	.5%	.2%	.7%
1		Count	0	1	1
		% within Gerçek_Arkadaslik	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
2		Count	0	4	4
		% within Gerçek_Arkadaslik	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	1.9%	1.0%
		% of Total	.0%	1.0%	1.0%
onemli		Count	6	24	30
		% within Gerçek_Arkadaslik	20.0%	80.0%	100.0%
		% within Ulke	2.9%	11.2%	7.1%
		% of Total	1.4%	5.7%	7.1%
4		Count	17	24	41
		% within Gerçek_Arkadaslik	41.5%	58.5%	100.0%
		% within Ulke	8.3%	11.2%	9.8%
		% of Total	4.0%	5.7%	9.8%
5		Count	28	50	78
		% within Gerçek_Arkadaslik	35.9%	64.1%	100.0%
		% within Ulke	13.7%	23.3%	18.6%
		% of Total	6.7%	11.9%	18.6%
cok onemli		Count	79	76	155
		% within Gerçek_Arkadaslik	51.0%	49.0%	100.0%
		% within Ulke	38.5%	35.3%	36.9%
		% of Total	18.8%	18.1%	36.9%
en ust duzeyde onemli		Count	73	35	108
		% within Gerçek_Arkadaslik	67.6%	32.4%	100.0%
		% within Ulke	35.6%	16.3%	25.7%
		% of Total	17.4%	8.3%	25.7%
Total		Count	205	215	420
		% within Gerçek_Arkadaslik	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 119- GÜZELLİKLERLE DOLU BİR DÜNYA (doğa ve sanatın güzelliği)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Guzelliklerle_Dolu_Bir_Dunya	hic onemli degil	Count	2	3	5
		% within Guzelliklerle_Dolu_Bir_Dunya	40.0%	60.0%	100.0%
		% within Ulke	1.0%	1.4%	1.2%
		% of Total	.5%	.7%	1.2%
	1	Count	7	6	13
		% within Guzelliklerle_Dolu_Bir_Dunya	53.8%	46.2%	100.0%
		% within Ulke	3.4%	2.8%	3.1%
		% of Total	1.7%	1.4%	3.1%
	2	Count	27	10	37
		% within Guzelliklerle_Dolu_Bir_Dunya	73.0%	27.0%	100.0%
		% within Ulke	13.2%	4.7%	8.8%
		% of Total	6.4%	2.4%	8.8%
	onemli	Count	28	56	84
		% within Guzelliklerle_Dolu_Bir_Dunya	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Ulke	13.7%	26.0%	20.0%
		% of Total	6.7%	13.3%	20.0%
4	Count	32	29	61	
	% within Guzelliklerle_Dolu_Bir_Dunya	52.5%	47.5%	100.0%	
	% within Ulke	15.6%	13.5%	14.5%	
	% of Total	7.6%	6.9%	14.5%	
5	Count	47	51	98	
	% within Guzelliklerle_Dolu_Bir_Dunya	48.0%	52.0%	100.0%	
	% within Ulke	22.9%	23.7%	23.3%	
	% of Total	11.2%	12.1%	23.3%	
cok onemli	Count	32	40	72	
	% within Guzelliklerle_Dolu_Bir_Dunya	44.4%	55.6%	100.0%	
	% within Ulke	15.6%	18.6%	17.1%	
	% of Total	7.6%	9.5%	17.1%	
en ust duzeyde onemli	Count	30	20	50	
	% within Guzelliklerle_Dolu_Bir_Dunya	60.0%	40.0%	100.0%	
	% within Ulke	14.6%	9.3%	11.9%	
	% of Total	7.1%	4.8%	11.9%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Guzelliklerle_Dolu_Bir_Dunya	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 120- TOPLUMSAL ADALET (haksızlığın düzeltilmesi, zayıfın yanında olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Toplumsal_Adalet	hic onemli degil	Count	5	0	5
		% within Toplumsal_Adalet	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	2.4%	.0%	1.2%
		% of Total	1.2%	.0%	1.2%
	2	Count	13	6	19
		% within Toplumsal_Adalet	68.4%	31.6%	100.0%
		% within Ulke	6.3%	2.8%	4.5%
		% of Total	3.1%	1.4%	4.5%
	onemli	Count	38	27	65
		% within Toplumsal_Adalet	58.5%	41.5%	100.0%
		% within Ulke	18.5%	12.6%	15.5%
		% of Total	9.0%	6.4%	15.5%
	4	Count	40	17	57
		% within Toplumsal_Adalet	70.2%	29.8%	100.0%
		% within Ulke	19.5%	7.9%	13.6%
		% of Total	9.5%	4.0%	13.6%
	5	Count	55	46	101
		% within Toplumsal_Adalet	54.5%	45.5%	100.0%
		% within Ulke	26.8%	21.4%	24.0%
		% of Total	13.1%	11.0%	24.0%
cok onemli	Count	35	79	114	
	% within Toplumsal_Adalet	30.7%	69.3%	100.0%	
	% within Ulke	17.1%	36.7%	27.1%	
	% of Total	8.3%	18.8%	27.1%	
en ust duzeyde onemli	Count	19	40	59	
	% within Toplumsal_Adalet	32.2%	67.8%	100.0%	
	% within Ulke	9.3%	18.6%	14.0%	
	% of Total	4.5%	9.5%	14.0%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Toplumsal_Adalet	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 121- BAĞIMSIZ OLMAK (kendine yeterli, kendine güvenli olmak)



			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Bagimsiz_Olmak	hic onemli degil	Count	0	1	1
		% within Bagimsiz_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
2		Count	4	2	6
		% within Bagimsiz_Olmak	66.7%	33.3%	100.0%
		% within Ulke	2.0%	.9%	1.4%
		% of Total	1.0%	.5%	1.4%
onemli		Count	18	19	37
		% within Bagimsiz_Olmak	48.6%	51.4%	100.0%
		% within Ulke	8.8%	8.8%	8.8%
		% of Total	4.3%	4.5%	8.8%
4		Count	23	20	43
		% within Bagimsiz_Olmak	53.5%	46.5%	100.0%
		% within Ulke	11.2%	9.3%	10.2%
		% of Total	5.5%	4.8%	10.2%
5		Count	47	41	88
		% within Bagimsiz_Olmak	53.4%	46.6%	100.0%
		% within Ulke	22.9%	19.1%	21.0%
		% of Total	11.2%	9.8%	21.0%
cok onemli		Count	81	83	164
		% within Bagimsiz_Olmak	49.4%	50.6%	100.0%
		% within Ulke	39.5%	38.6%	39.0%
		% of Total	19.3%	19.8%	39.0%
en ust duzeyde onemli		Count	32	49	81
		% within Bagimsiz_Olmak	39.5%	60.5%	100.0%
		% within Ulke	15.6%	22.8%	19.3%
		% of Total	7.6%	11.7%	19.3%
Total		Count	205	215	420
		% within Bagimsiz_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 122- ILIMLI OLMAK (aşırı duygu ve hareketlerden kaçınmak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Ilimli_Olmak	1	Count	5	0	5
		% within Ilimli_Olmak	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	2.4%	.0%	1.2%
		% of Total	1.2%	.0%	1.2%
	2	Count	0	1	1
		% within Ilimli_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
	onemli	Count	14	7	21
		% within Ilimli_Olmak	66.7%	33.3%	100.0%
		% within Ulke	6.8%	3.3%	5.0%
		% of Total	3.3%	1.7%	5.0%
4	Count	19	8	27	
	% within Ilimli_Olmak	70.4%	29.6%	100.0%	
	% within Ulke	9.3%	3.7%	6.4%	
	% of Total	4.5%	1.9%	6.4%	
5	Count	49	37	86	
	% within Ilimli_Olmak	57.0%	43.0%	100.0%	
	% within Ulke	23.9%	17.2%	20.5%	
	% of Total	11.7%	8.8%	20.5%	
cok onemli	Count	84	107	191	
	% within Ilimli_Olmak	44.0%	56.0%	100.0%	
	% within Ulke	41.0%	49.8%	45.5%	
	% of Total	20.0%	25.5%	45.5%	
en ust duzeyde onemli	Count	34	55	89	
	% within Ilimli_Olmak	38.2%	61.8%	100.0%	
	% within Ulke	16.6%	25.6%	21.2%	
	% of Total	8.1%	13.1%	21.2%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Ilimli_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 123- SADIK OLMAK (arkadaşlarına ve çevresine bağlı olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Sadakat	hic onemli degil	Count	2	1	3
		% within Sadakat	66.7%	33.3%	100.0%
		% within Ulke	1.0%	.5%	.7%
		% of Total	.5%	.2%	.7%
1		Count	0	1	1
		% within Sadakat	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
2		Count	0	7	7
		% within Sadakat	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	3.3%	1.7%
		% of Total	.0%	1.7%	1.7%
onemli		Count	7	36	43
		% within Sadakat	16.3%	83.7%	100.0%
		% within Ulke	3.4%	16.7%	10.2%
		% of Total	1.7%	8.6%	10.2%
4		Count	31	32	63
		% within Sadakat	49.2%	50.8%	100.0%
		% within Ulke	15.1%	14.9%	15.0%
		% of Total	7.4%	7.6%	15.0%
5		Count	19	58	77
		% within Sadakat	24.7%	75.3%	100.0%
		% within Ulke	9.3%	27.0%	18.3%
		% of Total	4.5%	13.8%	18.3%
cok onemli		Count	86	56	142
		% within Sadakat	60.6%	39.4%	100.0%
		% within Ulke	42.0%	26.0%	33.8%
		% of Total	20.5%	13.3%	33.8%
en ust duzeyde onemli		Count	60	24	84
		% within Sadakat	71.4%	28.6%	100.0%
		% within Ulke	29.3%	11.2%	20.0%
		% of Total	14.3%	5.7%	20.0%
Total		Count	205	215	420
		% within Sadakat	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 124- HIRSLI OLMAK (çalışkan, istekli olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Hirs	ilkelerime ters duser	Count	0	1	1
		% within Hirs	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
hic onemli degil	Count	Count	0	6	6
		% within Hirs	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	2.8%	1.4%
		% of Total	.0%	1.4%	1.4%
1	Count	Count	0	4	4
		% within Hirs	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	1.9%	1.0%
		% of Total	.0%	1.0%	1.0%
2	Count	Count	6	11	17
		% within Hirs	35.3%	64.7%	100.0%
		% within Ulke	2.9%	5.1%	4.0%
		% of Total	1.4%	2.6%	4.0%
onemli	Count	Count	5	35	40
		% within Hirs	12.5%	87.5%	100.0%
		% within Ulke	2.4%	16.3%	9.5%
		% of Total	1.2%	8.3%	9.5%
4	Count	Count	27	22	49
		% within Hirs	55.1%	44.9%	100.0%
		% within Ulke	13.2%	10.2%	11.7%
		% of Total	6.4%	5.2%	11.7%
5	Count	Count	34	49	83
		% within Hirs	41.0%	59.0%	100.0%
		% within Ulke	16.6%	22.8%	19.8%
		% of Total	8.1%	11.7%	19.8%
cok onemli	Count	Count	75	62	137
		% within Hirs	54.7%	45.3%	100.0%
		% within Ulke	36.6%	28.8%	32.6%
		% of Total	17.9%	14.8%	32.6%
en ust duzeyde onemli	Count	Count	58	25	83
		% within Hirs	69.9%	30.1%	100.0%
		% within Ulke	28.3%	11.6%	19.8%
		% of Total	13.8%	6.0%	19.8%
Total	Count	Count	205	215	420
		% within Hirs	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 125- AÇIK FİKİRLİ OLMAK (değişik fikir ve inançlara hoşgörülü olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Acik_Fikirli_Olmak	hic onemli degil	Count	5	2	7
		% within Acik_Fikirli_Olmak	71.4%	28.6%	100.0%
		% within Ulke	2.4%	.9%	1.7%
		% of Total	1.2%	.5%	1.7%
1		Count	23	8	31
		% within Acik_Fikirli_Olmak	74.2%	25.8%	100.0%
		% within Ulke	11.2%	3.7%	7.4%
		% of Total	5.5%	1.9%	7.4%
2		Count	29	21	50
		% within Acik_Fikirli_Olmak	58.0%	42.0%	100.0%
		% within Ulke	14.1%	9.8%	11.9%
		% of Total	6.9%	5.0%	11.9%
onemli		Count	31	56	87
		% within Acik_Fikirli_Olmak	35.6%	64.4%	100.0%
		% within Ulke	15.1%	26.0%	20.7%
		% of Total	7.4%	13.3%	20.7%
4		Count	63	55	118
		% within Acik_Fikirli_Olmak	53.4%	46.6%	100.0%
		% within Ulke	30.7%	25.6%	28.1%
		% of Total	15.0%	13.1%	28.1%
5		Count	40	45	85
		% within Acik_Fikirli_Olmak	47.1%	52.9%	100.0%
		% within Ulke	19.5%	20.9%	20.2%
		% of Total	9.5%	10.7%	20.2%
cok onemli		Count	11	26	37
		% within Acik_Fikirli_Olmak	29.7%	70.3%	100.0%
		% within Ulke	5.4%	12.1%	8.8%
		% of Total	2.6%	6.2%	8.8%
en ust duzeyde onemli		Count	3	2	5
		% within Acik_Fikirli_Olmak	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	.9%	1.2%
		% of Total	.7%	.5%	1.2%
Total		Count	205	215	420
		% within Acik_Fikirli_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 126- ALÇAK GÖNÜLLÜ OLMAK (kendini öne çıkarmamak)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Alcak_Gonullu_Olmak	ilkelerime ters duser	Count	0	6	6
		% within Alcak_Gonullu_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	2.8%	1.4%
		% of Total	.0%	1.4%	1.4%
	hic onemli degil	Count	3	7	10
		% within Alcak_Gonullu_Olmak	30.0%	70.0%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	3.3%	2.4%
		% of Total	.7%	1.7%	2.4%
	1	Count	0	2	2
		% within Alcak_Gonullu_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.9%	.5%
		% of Total	.0%	.5%	.5%
	2	Count	13	25	38
		% within Alcak_Gonullu_Olmak	34.2%	65.8%	100.0%
		% within Ulke	6.3%	11.6%	9.0%
		% of Total	3.1%	6.0%	9.0%
	onemli	Count	27	32	59
		% within Alcak_Gonullu_Olmak	45.8%	54.2%	100.0%
		% within Ulke	13.2%	14.9%	14.0%
		% of Total	6.4%	7.6%	14.0%
4	Count	41	23	64	
	% within Alcak_Gonullu_Olmak	64.1%	35.9%	100.0%	
	% within Ulke	20.0%	10.7%	15.2%	
	% of Total	9.8%	5.5%	15.2%	
5	Count	60	56	116	
	% within Alcak_Gonullu_Olmak	51.7%	48.3%	100.0%	
	% within Ulke	29.3%	26.0%	27.6%	
	% of Total	14.3%	13.3%	27.6%	
cok onemli	Count	46	46	92	
	% within Alcak_Gonullu_Olmak	50.0%	50.0%	100.0%	
	% within Ulke	22.4%	21.4%	21.9%	
	% of Total	11.0%	11.0%	21.9%	
en ust duzeyde onemli	Count	15	18	33	
	% within Alcak_Gonullu_Olmak	45.5%	54.5%	100.0%	
	% within Ulke	7.3%	8.4%	7.9%	
	% of Total	3.6%	4.3%	7.9%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Alcak_Gonullu_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 127- CESUR OLMAK (macera ve risk aramak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Cesur_Olmak	hic onemli degil	Count	5	1	6
		% within Cesur_Olmak	83.3%	16.7%	100.0%
		% within Ulke	2.4%	.5%	1.4%
		% of Total	1.2%	.2%	1.4%
1		Count	11	16	27
		% within Cesur_Olmak	40.7%	59.3%	100.0%
		% within Ulke	5.4%	7.4%	6.4%
		% of Total	2.6%	3.8%	6.4%
2		Count	10	17	27
		% within Cesur_Olmak	37.0%	63.0%	100.0%
		% within Ulke	4.9%	7.9%	6.4%
		% of Total	2.4%	4.0%	6.4%
onemli		Count	32	26	58
		% within Cesur_Olmak	55.2%	44.8%	100.0%
		% within Ulke	15.6%	12.1%	13.8%
		% of Total	7.6%	6.2%	13.8%
4		Count	33	52	85
		% within Cesur_Olmak	38.8%	61.2%	100.0%
		% within Ulke	16.1%	24.2%	20.2%
		% of Total	7.9%	12.4%	20.2%
5		Count	54	43	97
		% within Cesur_Olmak	55.7%	44.3%	100.0%
		% within Ulke	26.3%	20.0%	23.1%
		% of Total	12.9%	10.2%	23.1%
cok onemli		Count	44	42	86
		% within Cesur_Olmak	51.2%	48.8%	100.0%
		% within Ulke	21.5%	19.5%	20.5%
		% of Total	10.5%	10.0%	20.5%
en ust duzeyde onemli		Count	16	18	34
		% within Cesur_Olmak	47.1%	52.9%	100.0%
		% within Ulke	7.8%	8.4%	8.1%
		% of Total	3.8%	4.3%	8.1%
Total		Count	205	215	420
		% within Cesur_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 128- ÇEVREYİ KORUMAK (doğayı korumak)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Cevreyi_Korumak	hic onemli degil	Count	0	1	1
		% within Cevreyi_Korumak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
1		Count	16	2	18
		% within Cevreyi_Korumak	88.9%	11.1%	100.0%
		% within Ulke	7.8%	.9%	4.3%
		% of Total	3.8%	.5%	4.3%
2		Count	19	11	30
		% within Cevreyi_Korumak	63.3%	36.7%	100.0%
		% within Ulke	9.3%	5.1%	7.1%
		% of Total	4.5%	2.6%	7.1%
onemli		Count	47	52	99
		% within Cevreyi_Korumak	47.5%	52.5%	100.0%
		% within Ulke	22.9%	24.2%	23.6%
		% of Total	11.2%	12.4%	23.6%
4		Count	32	39	71
		% within Cevreyi_Korumak	45.1%	54.9%	100.0%
		% within Ulke	15.6%	18.1%	16.9%
		% of Total	7.6%	9.3%	16.9%
5		Count	48	45	93
		% within Cevreyi_Korumak	51.6%	48.4%	100.0%
		% within Ulke	23.4%	20.9%	22.1%
		% of Total	11.4%	10.7%	22.1%
cok onemli		Count	34	48	82
		% within Cevreyi_Korumak	41.5%	58.5%	100.0%
		% within Ulke	16.6%	22.3%	19.5%
		% of Total	8.1%	11.4%	19.5%
en ust duzeyde onemli		Count	9	17	26
		% within Cevreyi_Korumak	34.6%	65.4%	100.0%
		% within Ulke	4.4%	7.9%	6.2%
		% of Total	2.1%	4.0%	6.2%
Total		Count	205	215	420
		% within Cevreyi_Korumak	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%



Tablo 129- SÖZÜ GEÇEN BİRİ OLMAK (insanlar ve olaylar üzerinde etkili olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Sozu_Gecen_Biri_Olmak	ilkelerime ters duser	Count	0	1	1
		% within Sozu_Gecen_Biri_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
1	hic onemli degil	Count	0	4	4
		% within Sozu_Gecen_Biri_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	1.9%	1.0%
		% of Total	.0%	1.0%	1.0%
2	1	Count	2	2	4
		% within Sozu_Gecen_Biri_Olmak	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Ulke	1.0%	.9%	1.0%
		% of Total	.5%	.5%	1.0%
3	2	Count	8	15	23
		% within Sozu_Gecen_Biri_Olmak	34.8%	65.2%	100.0%
		% within Ulke	3.9%	7.0%	5.5%
		% of Total	1.9%	3.6%	5.5%
4	onemli	Count	17	34	51
		% within Sozu_Gecen_Biri_Olmak	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Ulke	8.3%	15.8%	12.1%
		% of Total	4.0%	8.1%	12.1%
5	4	Count	26	27	53
		% within Sozu_Gecen_Biri_Olmak	49.1%	50.9%	100.0%
		% within Ulke	12.7%	12.6%	12.6%
		% of Total	6.2%	6.4%	12.6%
6	5	Count	68	64	132
		% within Sozu_Gecen_Biri_Olmak	51.5%	48.5%	100.0%
		% within Ulke	33.2%	29.8%	31.4%
		% of Total	16.2%	15.2%	31.4%
7	cok onemli	Count	68	55	123
		% within Sozu_Gecen_Biri_Olmak	55.3%	44.7%	100.0%
		% within Ulke	33.2%	25.6%	29.3%
		% of Total	16.2%	13.1%	29.3%
8	en ust duzeyde onemli	Count	16	13	29
		% within Sozu_Gecen_Biri_Olmak	55.2%	44.8%	100.0%
		% within Ulke	7.8%	6.0%	6.9%
		% of Total	3.8%	3.1%	6.9%
Total		Count	205	215	420
		% within Sozu_Gecen_Biri_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 130- ANNE-BABAYA VE YAŞLILARA DEĞER VERMEK (saygı göstermek)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Anne_Babaya_Ve_Yasli_lara_Deger_Vermek	ilkelerime ters duser	Count	3	0	3
		% within Anne_Babaya_Ve_Yasli_lara_Deger_Vermek	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	.0%	.7%
		% of Total	.7%	.0%	.7%
	hic onemli degil	Count	7	1	8
		% within Anne_Babaya_Ve_Yasli_lara_Deger_Vermek	87.5%	12.5%	100.0%
		% within Ulke	3.4%	.5%	1.9%
		% of Total	1.7%	.2%	1.9%
	1	Count	11	11	22
		% within Anne_Babaya_Ve_Yasli_lara_Deger_Vermek	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Ulke	5.4%	5.1%	5.2%
		% of Total	2.6%	2.6%	5.2%
	2	Count	27	18	45
		% within Anne_Babaya_Ve_Yasli_lara_Deger_Vermek	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Ulke	13.2%	8.4%	10.7%
		% of Total	6.4%	4.3%	10.7%
	onemli	Count	35	49	84
		% within Anne_Babaya_Ve_Yasli_lara_Deger_Vermek	41.7%	58.3%	100.0%
		% within Ulke	17.1%	22.8%	20.0%
		% of Total	8.3%	11.7%	20.0%
4	Count	58	54	112	
	% within Anne_Babaya_Ve_Yasli_lara_Deger_Vermek	51.8%	48.2%	100.0%	
	% within Ulke	28.3%	25.1%	26.7%	
	% of Total	13.8%	12.9%	26.7%	
5	Count	48	52	100	
	% within Anne_Babaya_Ve_Yasli_lara_Deger_Vermek	48.0%	52.0%	100.0%	
	% within Ulke	23.4%	24.2%	23.8%	
	% of Total	11.4%	12.4%	23.8%	
cok onemli	Count	16	30	46	
	% within Anne_Babaya_Ve_Yasli_lara_Deger_Vermek	34.8%	65.2%	100.0%	
	% within Ulke	7.8%	14.0%	11.0%	
	% of Total	3.8%	7.1%	11.0%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Anne_Babaya_Ve_Yasli_lara_Deger_Vermek	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 131- KENDİ AMAÇLARINI SEÇEBİLMEK  
(kendi hedeflerini bağımsızca belirlemek)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Kendi_Amaclarini_Secebilmek	hic onemli degil	Count	0	1	1
		% within Kendi_Amaclarini_Secebilmek	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
	2	Count	0	4	4
		% within Kendi_Amaclarini_Secebilmek	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	1.9%	1.0%
		% of Total	.0%	1.0%	1.0%
	onemli	Count	15	16	31
		% within Kendi_Amaclarini_Secebilmek	48.4%	51.6%	100.0%
		% within Ulke	7.3%	7.4%	7.4%
		% of Total	3.6%	3.8%	7.4%
	4	Count	16	28	44
		% within Kendi_Amaclarini_Secebilmek	36.4%	63.6%	100.0%
		% within Ulke	7.8%	13.0%	10.5%
		% of Total	3.8%	6.7%	10.5%
	5	Count	43	46	89
		% within Kendi_Amaclarini_Secebilmek	48.3%	51.7%	100.0%
		% within Ulke	21.0%	21.4%	21.2%
		% of Total	10.2%	11.0%	21.2%
cok onemli	Count	85	83	168	
	% within Kendi_Amaclarini_Secebilmek	50.6%	49.4%	100.0%	
	% within Ulke	41.5%	38.6%	40.0%	
	% of Total	20.2%	19.8%	40.0%	
en ust duzeyde onemli	Count	46	37	83	
	% within Kendi_Amaclarini_Secebilmek	55.4%	44.6%	100.0%	
	% within Ulke	22.4%	17.2%	19.8%	
	% of Total	11.0%	8.8%	19.8%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Kendi_Amaclarini_Secebilmek	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 132- SAĞLIKLI OLMAK (fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklardan uzak olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Saglikli_Olmak	2	Count	3	1	4
		% within Saglikli_Olmak	75.0%	25.0%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	.5%	1.0%
		% of Total	.7%	.2%	1.0%
onemli		Count	11	11	22
		% within Saglikli_Olmak	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Ulke	5.4%	5.1%	5.2%
		% of Total	2.6%	2.6%	5.2%
4		Count	10	8	18
		% within Saglikli_Olmak	55.6%	44.4%	100.0%
		% within Ulke	4.9%	3.7%	4.3%
		% of Total	2.4%	1.9%	4.3%
5		Count	46	31	77
		% within Saglikli_Olmak	59.7%	40.3%	100.0%
		% within Ulke	22.4%	14.4%	18.3%
		% of Total	11.0%	7.4%	18.3%
cok onemli		Count	57	60	117
		% within Saglikli_Olmak	48.7%	51.3%	100.0%
		% within Ulke	27.8%	27.9%	27.9%
		% of Total	13.6%	14.3%	27.9%
en ust duzeyde onemli		Count	78	104	182
		% within Saglikli_Olmak	42.9%	57.1%	100.0%
		% within Ulke	38.0%	48.4%	43.3%
		% of Total	18.6%	24.8%	43.3%
Total		Count	205	215	420
		% within Saglikli_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 133- YETKİN OLMAK (rekabeti seven, etkili, verimli biri olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Yetkin_Olmak	hic onemli degil	Count	0	3	3
		% within Yetkin_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	1.4%	.7%
		% of Total	.0%	.7%	.7%
1		Count	0	3	3
		% within Yetkin_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	1.4%	.7%
		% of Total	.0%	.7%	.7%
2		Count	0	4	4
		% within Yetkin_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	1.9%	1.0%
		% of Total	.0%	1.0%	1.0%
onemli		Count	14	24	38
		% within Yetkin_Olmak	36.8%	63.2%	100.0%
		% within Ulke	6.8%	11.2%	9.0%
		% of Total	3.3%	5.7%	9.0%
4		Count	21	23	44
		% within Yetkin_Olmak	47.7%	52.3%	100.0%
		% within Ulke	10.2%	10.7%	10.5%
		% of Total	5.0%	5.5%	10.5%
5		Count	67	60	127
		% within Yetkin_Olmak	52.8%	47.2%	100.0%
		% within Ulke	32.7%	27.9%	30.2%
		% of Total	16.0%	14.3%	30.2%
cok onemli		Count	73	76	149
		% within Yetkin_Olmak	49.0%	51.0%	100.0%
		% within Ulke	35.6%	35.3%	35.5%
		% of Total	17.4%	18.1%	35.5%
en ust duzeyde onemli		Count	30	22	52
		% within Yetkin_Olmak	57.7%	42.3%	100.0%
		% within Ulke	14.6%	10.2%	12.4%
		% of Total	7.1%	5.2%	12.4%
Total		Count	205	215	420
		% within Yetkin_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 134- HAYATIN BANA VERDİKLERİNİ KABULLENMEK  
(hayatın getirdiklerine, kadere razı olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Hayatin_Bana_Verdiklerini_Kabullenmek	ilkelerime ters duser	Count	8	0	8
		% within Hayatin_Bana_Verdiklerini_Kabullenmek	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	3.9%	.0%	1.9%
		% of Total	1.9%	.0%	1.9%
	hic onemli degil	Count	7	3	10
		% within Hayatin_Bana_Verdiklerini_Kabullenmek	70.0%	30.0%	100.0%
		% within Ulke	3.4%	1.4%	2.4%
		% of Total	1.7%	.7%	2.4%
	1	Count	16	3	19
		% within Hayatin_Bana_Verdiklerini_Kabullenmek	84.2%	15.8%	100.0%
		% within Ulke	7.8%	1.4%	4.5%
		% of Total	3.8%	.7%	4.5%
	2	Count	28	12	40
		% within Hayatin_Bana_Verdiklerini_Kabullenmek	70.0%	30.0%	100.0%
		% within Ulke	13.7%	5.6%	9.5%
		% of Total	6.7%	2.9%	9.5%
	onemli	Count	35	39	74
		% within Hayatin_Bana_Verdiklerini_Kabullenmek	47.3%	52.7%	100.0%
		% within Ulke	17.1%	18.1%	17.6%
		% of Total	8.3%	9.3%	17.6%
4	Count	35	24	59	
	% within Hayatin_Bana_Verdiklerini_Kabullenmek	59.3%	40.7%	100.0%	
	% within Ulke	17.1%	11.2%	14.0%	
	% of Total	8.3%	5.7%	14.0%	
5	Count	39	46	85	
	% within Hayatin_Bana_Verdiklerini_Kabullenmek	45.9%	54.1%	100.0%	
	% within Ulke	19.0%	21.4%	20.2%	
	% of Total	9.3%	11.0%	20.2%	
cok onemli	Count	28	55	83	
	% within Hayatin_Bana_Verdiklerini_Kabullenmek	33.7%	66.3%	100.0%	
	% within Ulke	13.7%	25.6%	19.8%	
	% of Total	6.7%	13.1%	19.8%	
en ust duzeyde onemli	Count	9	33	42	
	% within Hayatin_Bana_Verdiklerini_Kabullenmek	21.4%	78.6%	100.0%	
	% within Ulke	4.4%	15.3%	10.0%	
	% of Total	2.1%	7.9%	10.0%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Hayatin_Bana_Verdiklerini_Kabullenmek	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 135- DÜRÜST OLMAK (içtenlik)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Durust_Olmak	hic onemli degil	Count	0	1	1
		% within Durust_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
	1	Count	7	3	10
		% within Durust_Olmak	70.0%	30.0%	100.0%
		% within Ulke	3.4%	1.4%	2.4%
	2	Count	5	9	14
		% within Durust_Olmak	35.7%	64.3%	100.0%
		% within Ulke	2.4%	4.2%	3.3%
	onemli	Count	20	41	61
		% within Durust_Olmak	32.8%	67.2%	100.0%
% within Ulke		9.8%	19.1%	14.5%	
4	Count	10	34	44	
	% within Durust_Olmak	22.7%	77.3%	100.0%	
	% within Ulke	4.9%	15.8%	10.5%	
5	Count	56	45	101	
	% within Durust_Olmak	55.4%	44.6%	100.0%	
	% within Ulke	27.3%	20.9%	24.0%	
cok onemli	Count	83	60	143	
	% within Durust_Olmak	58.0%	42.0%	100.0%	
	% within Ulke	40.5%	27.9%	34.0%	
en ust duzeyde onemli	Count	24	22	46	
	% within Durust_Olmak	52.2%	47.8%	100.0%	
	% within Ulke	11.7%	10.2%	11.0%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Durust_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 136- TOPLUMDAKİ GÖRÜNTÜMÜ KORUYABİLMEK  
(başkalarına karşı mahçup duruma düşmemek)

		Ulke		Total	
		ABD	Türkiye		
Toplumdaki_Goruntumu_ Koruyabilmek	1	Count	4	1	5
		% within Toplumdaki_ Goruntumu_ Koruyabilmek	80.0%	20.0%	100.0%
		% within Ulke	2.0%	.5%	1.2%
		% of Total	1.0%	.2%	1.2%
2	Count	9	5	14	
	% within Toplumdaki_ Goruntumu_ Koruyabilmek	64.3%	35.7%	100.0%	
	% within Ulke	4.4%	2.3%	3.3%	
	% of Total	2.1%	1.2%	3.3%	
onemli	Count	14	18	32	
	% within Toplumdaki_ Goruntumu_ Koruyabilmek	43.8%	56.3%	100.0%	
	% within Ulke	6.8%	8.4%	7.6%	
	% of Total	3.3%	4.3%	7.6%	
4	Count	17	26	43	
	% within Toplumdaki_ Goruntumu_ Koruyabilmek	39.5%	60.5%	100.0%	
	% within Ulke	8.3%	12.1%	10.2%	
	% of Total	4.0%	6.2%	10.2%	
5	Count	39	48	87	
	% within Toplumdaki_ Goruntumu_ Koruyabilmek	44.8%	55.2%	100.0%	
	% within Ulke	19.0%	22.3%	20.7%	
	% of Total	9.3%	11.4%	20.7%	
cok onemli	Count	67	73	140	
	% within Toplumdaki_ Goruntumu_ Koruyabilmek	47.9%	52.1%	100.0%	
	% within Ulke	32.7%	34.0%	33.3%	
	% of Total	16.0%	17.4%	33.3%	
en ust duzeyde onemli	Count	55	44	99	
	% within Toplumdaki_ Goruntumu_ Koruyabilmek	55.6%	44.4%	100.0%	
	% within Ulke	26.8%	20.5%	23.6%	
	% of Total	13.1%	10.5%	23.6%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Toplumdaki_ Goruntumu_ Koruyabilmek	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	



Tablo 137- İTAATKAR OLMAK  
(görevini yapan, yükümlülüklerini yerine getiren biri olmak)

İtaatkar\_Olmak \* Ülke Crosstabulation

			Ülke		Total
			ABD	Türkiye	
İtaatkar_Olmak	ilkelerime ters düşer	Count	3	3	6
		% within İtaatkar_Olmak	50.0%	50.0%	100.0%
% within Ülke		1.5%	1.4%	1.4%	
% of Total		.7%	.7%	1.4%	
	hic önemli değil	Count	0	9	9
		% within İtaatkar_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ülke	.0%	4.2%	2.1%
		% of Total	.0%	2.1%	2.1%
1		Count	7	16	23
		% within İtaatkar_Olmak	30.4%	69.6%	100.0%
		% within Ülke	3.4%	7.4%	5.5%
		% of Total	1.7%	3.8%	5.5%
2		Count	8	31	39
		% within İtaatkar_Olmak	20.5%	79.5%	100.0%
		% within Ülke	3.9%	14.4%	9.3%
		% of Total	1.9%	7.4%	9.3%
	önemli	Count	31	49	80
		% within İtaatkar_Olmak	38.8%	61.3%	100.0%
		% within Ülke	15.1%	22.8%	19.0%
		% of Total	7.4%	11.7%	19.0%
4		Count	31	24	55
		% within İtaatkar_Olmak	56.4%	43.6%	100.0%
		% within Ülke	15.1%	11.2%	13.1%
		% of Total	7.4%	5.7%	13.1%
5		Count	57	33	90
		% within İtaatkar_Olmak	63.3%	36.7%	100.0%
		% within Ülke	27.8%	15.3%	21.4%
		% of Total	13.6%	7.9%	21.4%
	çok önemli	Count	49	36	85
		% within İtaatkar_Olmak	57.6%	42.4%	100.0%
		% within Ülke	23.9%	16.7%	20.2%
		% of Total	11.7%	8.6%	20.2%
	en üst düzeyde önemli	Count	19	14	33
		% within İtaatkar_Olmak	57.6%	42.4%	100.0%
		% within Ülke	9.3%	6.5%	7.9%
		% of Total	4.5%	3.3%	7.9%
Total		Count	205	215	420
		% within İtaatkar_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ülke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 138- ZEKİ OLMAK (mantıklı, akıllı biri olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Zeki_Olmak	hic onemli degil	Count	0	1	1
		% within Zeki_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
	1	Count	0	2	2
		% within Zeki_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.9%	.5%
		% of Total	.0%	.5%	.5%
	2	Count	0	9	9
		% within Zeki_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	4.2%	2.1%
		% of Total	.0%	2.1%	2.1%
	onemli	Count	5	21	26
		% within Zeki_Olmak	19.2%	80.8%	100.0%
		% within Ulke	2.4%	9.8%	6.2%
		% of Total	1.2%	5.0%	6.2%
	4	Count	34	61	95
		% within Zeki_Olmak	35.8%	64.2%	100.0%
		% within Ulke	16.6%	28.4%	22.6%
		% of Total	8.1%	14.5%	22.6%
5	Count	83	68	151	
	% within Zeki_Olmak	55.0%	45.0%	100.0%	
	% within Ulke	40.5%	31.6%	36.0%	
	% of Total	19.8%	16.2%	36.0%	
cok onemli	Count	80	52	132	
	% within Zeki_Olmak	60.6%	39.4%	100.0%	
	% within Ulke	39.0%	24.2%	31.4%	
	% of Total	19.0%	12.4%	31.4%	
en ust duzeyde onemli	Count	3	1	4	
	% within Zeki_Olmak	75.0%	25.0%	100.0%	
	% within Ulke	1.5%	.5%	1.0%	
	% of Total	.7%	.2%	1.0%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Zeki_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 139- YARDIMSEVER OLMAK (başkalarının iyiliği için uğraşmak)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Yardimsever_Olmak	1	Count	2	0	2
		% within Yardimsever_Olmak	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	1.0%	.0%	.5%
		% of Total	.5%	.0%	.5%
	2	Count	0	2	2
		% within Yardimsever_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.9%	.5%
		% of Total	.0%	.5%	.5%
	onemli	Count	3	20	23
		% within Yardimsever_Olmak	13.0%	87.0%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	9.3%	5.5%
		% of Total	.7%	4.8%	5.5%
	4	Count	17	67	84
		% within Yardimsever_Olmak	20.2%	79.8%	100.0%
		% within Ulke	8.3%	31.2%	20.0%
		% of Total	4.0%	16.0%	20.0%
	5	Count	58	84	142
		% within Yardimsever_Olmak	40.8%	59.2%	100.0%
		% within Ulke	28.3%	39.1%	33.8%
		% of Total	13.8%	20.0%	33.8%
	cok onemli	Count	105	35	140
		% within Yardimsever_Olmak	75.0%	25.0%	100.0%
		% within Ulke	51.2%	16.3%	33.3%
		% of Total	25.0%	8.3%	33.3%
	en ust duzeyde onemli	Count	20	7	27
		% within Yardimsever_Olmak	74.1%	25.9%	100.0%
		% within Ulke	9.8%	3.3%	6.4%
		% of Total	4.8%	1.7%	6.4%
Total		Count	205	215	420
		% within Yardimsever_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 140- HAYATTAN TAT ALMAK  
(yemek-içmekten, cinsellikten, müzikten, vb. hoşlanmak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Hayattan_Tat_Almak	ilkelerime ters duser	Count	5	78	83
		% within Hayattan_Tat_Almak	6.0%	94.0%	100.0%
		% within Ulke	2.4%	36.3%	19.8%
		% of Total	1.2%	18.6%	19.8%
	hic onemli degil	Count	11	40	51
		% within Hayattan_Tat_Almak	21.6%	78.4%	100.0%
		% within Ulke	5.4%	18.6%	12.1%
		% of Total	2.6%	9.5%	12.1%
	1	Count	20	28	48
		% within Hayattan_Tat_Almak	41.7%	58.3%	100.0%
		% within Ulke	9.8%	13.0%	11.4%
		% of Total	4.8%	6.7%	11.4%
	2	Count	30	30	60
		% within Hayattan_Tat_Almak	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Ulke	14.6%	14.0%	14.3%
		% of Total	7.1%	7.1%	14.3%
	onemli	Count	32	19	51
		% within Hayattan_Tat_Almak	62.7%	37.3%	100.0%
		% within Ulke	15.6%	8.8%	12.1%
		% of Total	7.6%	4.5%	12.1%
4	Count	27	8	35	
	% within Hayattan_Tat_Almak	77.1%	22.9%	100.0%	
	% within Ulke	13.2%	3.7%	8.3%	
	% of Total	6.4%	1.9%	8.3%	
5	Count	42	4	46	
	% within Hayattan_Tat_Almak	91.3%	8.7%	100.0%	
	% within Ulke	20.5%	1.9%	11.0%	
	% of Total	10.0%	1.0%	11.0%	
cok onemli	Count	24	5	29	
	% within Hayattan_Tat_Almak	82.8%	17.2%	100.0%	
	% within Ulke	11.7%	2.3%	6.9%	
	% of Total	5.7%	1.2%	6.9%	
en ust duzeyde onemli	Count	14	3	17	
	% within Hayattan_Tat_Almak	82.4%	17.6%	100.0%	
	% within Ulke	6.8%	1.4%	4.0%	
	% of Total	3.3%	.7%	4.0%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Hayattan_Tat_Almak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 141- DİNDAR OLMAK (dinsel inanç ve imana bağlılık)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Dindar_Olmak	ilkelerime ters duser	Count	6	17	23
		% within Dindar_Olmak	26.1%	73.9%	100.0%
		% within Ulke	2.9%	7.9%	5.5%
		% of Total	1.4%	4.0%	5.5%
	hic onemli degil	Count	4	29	33
		% within Dindar_Olmak	12.1%	87.9%	100.0%
		% within Ulke	2.0%	13.5%	7.9%
		% of Total	1.0%	6.9%	7.9%
	1	Count	6	19	25
		% within Dindar_Olmak	24.0%	76.0%	100.0%
		% within Ulke	2.9%	8.8%	6.0%
		% of Total	1.4%	4.5%	6.0%
	2	Count	28	24	52
		% within Dindar_Olmak	53.8%	46.2%	100.0%
		% within Ulke	13.7%	11.2%	12.4%
		% of Total	6.7%	5.7%	12.4%
	onemli	Count	26	50	76
		% within Dindar_Olmak	34.2%	65.8%	100.0%
		% within Ulke	12.7%	23.3%	18.1%
		% of Total	6.2%	11.9%	18.1%
4	Count	34	12	46	
	% within Dindar_Olmak	73.9%	26.1%	100.0%	
	% within Ulke	16.6%	5.6%	11.0%	
	% of Total	8.1%	2.9%	11.0%	
5	Count	41	28	69	
	% within Dindar_Olmak	59.4%	40.6%	100.0%	
	% within Ulke	20.0%	13.0%	16.4%	
	% of Total	9.8%	6.7%	16.4%	
cok onemli	Count	37	24	61	
	% within Dindar_Olmak	60.7%	39.3%	100.0%	
	% within Ulke	18.0%	11.2%	14.5%	
	% of Total	8.8%	5.7%	14.5%	
en ust duzeyde onemli	Count	23	12	35	
	% within Dindar_Olmak	65.7%	34.3%	100.0%	
	% within Ulke	11.2%	5.6%	8.3%	
	% of Total	5.5%	2.9%	8.3%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Dindar_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 142- SORUMLULUK SAHİBİ OLMAK (güvenilir ve inanılır biri olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Sorumluluk_Sahibi_Olmak	ilkelerime ters duser	Count	2	1	3
		% within Sorumluluk_Sahibi_Olmak	66.7%	33.3%	100.0%
		% within Ulke	1.0%	.5%	.7%
		% of Total	.5%	.2%	.7%
	hic onemli degil	Count	8	5	13
		% within Sorumluluk_Sahibi_Olmak	61.5%	38.5%	100.0%
		% within Ulke	3.9%	2.3%	3.1%
		% of Total	1.9%	1.2%	3.1%
	1	Count	10	4	14
		% within Sorumluluk_Sahibi_Olmak	71.4%	28.6%	100.0%
		% within Ulke	4.9%	1.9%	3.3%
		% of Total	2.4%	1.0%	3.3%
	2	Count	31	12	43
		% within Sorumluluk_Sahibi_Olmak	72.1%	27.9%	100.0%
		% within Ulke	15.1%	5.6%	10.2%
		% of Total	7.4%	2.9%	10.2%
	onemli	Count	40	38	78
		% within Sorumluluk_Sahibi_Olmak	51.3%	48.7%	100.0%
		% within Ulke	19.5%	17.7%	18.6%
		% of Total	9.5%	9.0%	18.6%
	4	Count	17	22	39
% within Sorumluluk_Sahibi_Olmak		43.6%	56.4%	100.0%	
% within Ulke		8.3%	10.2%	9.3%	
% of Total		4.0%	5.2%	9.3%	
5	Count	53	45	98	
	% within Sorumluluk_Sahibi_Olmak	54.1%	45.9%	100.0%	
	% within Ulke	25.9%	20.9%	23.3%	
	% of Total	12.6%	10.7%	23.3%	
cok onemli	Count	28	69	97	
	% within Sorumluluk_Sahibi_Olmak	28.9%	71.1%	100.0%	
	% within Ulke	13.7%	32.1%	23.1%	
	% of Total	6.7%	16.4%	23.1%	
en ust duzeyde onemli	Count	16	19	35	
	% within Sorumluluk_Sahibi_Olmak	45.7%	54.3%	100.0%	
	% within Ulke	7.8%	8.8%	8.3%	
	% of Total	3.8%	4.5%	8.3%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Sorumluluk_Sahibi_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 143- MERAK DUYABİLMEK (herşeyle ilgilenen, araştıran biri olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Merak_Duyabilmek	ilkelerime ters duser	Count	9	7	16
		% within Merak_Duyabilmek	56.3%	43.8%	100.0%
		% within Ulke	4.4%	3.3%	3.8%
		% of Total	2.1%	1.7%	3.8%
	hic onemli degil	Count	8	7	15
		% within Merak_Duyabilmek	53.3%	46.7%	100.0%
		% within Ulke	3.9%	3.3%	3.6%
		% of Total	1.9%	1.7%	3.6%
	1	Count	21	39	60
		% within Merak_Duyabilmek	35.0%	65.0%	100.0%
		% within Ulke	10.2%	18.1%	14.3%
		% of Total	5.0%	9.3%	14.3%
	2	Count	25	51	76
		% within Merak_Duyabilmek	32.9%	67.1%	100.0%
		% within Ulke	12.2%	23.7%	18.1%
		% of Total	6.0%	12.1%	18.1%
onemli	Count	65	57	122	
	% within Merak_Duyabilmek	53.3%	46.7%	100.0%	
	% within Ulke	31.7%	26.5%	29.0%	
	% of Total	15.5%	13.6%	29.0%	
4	Count	64	51	115	
	% within Merak_Duyabilmek	55.7%	44.3%	100.0%	
	% within Ulke	31.2%	23.7%	27.4%	
	% of Total	15.2%	12.1%	27.4%	
5	Count	13	3	16	
	% within Merak_Duyabilmek	81.3%	18.8%	100.0%	
	% within Ulke	6.3%	1.4%	3.8%	
	% of Total	3.1%	.7%	3.8%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Merak_Duyabilmek	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 144- BAĞIŞLAYICI OLMAK (başkalarının özürünü kabul edebilmek)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Bagisliyci_Olmak	ilkelerime ters duser	Count	0	3	3
		% within Bagisliyci_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	1.4%	.7%
		% of Total	.0%	.7%	.7%
	hic onemli degil	Count	3	4	7
		% within Bagisliyci_Olmak	42.9%	57.1%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	1.9%	1.7%
		% of Total	.7%	1.0%	1.7%
	1	Count	8	3	11
		% within Bagisliyci_Olmak	72.7%	27.3%	100.0%
		% within Ulke	3.9%	1.4%	2.6%
		% of Total	1.9%	.7%	2.6%
	2	Count	3	14	17
		% within Bagisliyci_Olmak	17.6%	82.4%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	6.5%	4.0%
		% of Total	.7%	3.3%	4.0%
	onemli	Count	14	44	58
		% within Bagisliyci_Olmak	24.1%	75.9%	100.0%
		% within Ulke	6.8%	20.5%	13.8%
		% of Total	3.3%	10.5%	13.8%
4	Count	21	39	60	
	% within Bagisliyci_Olmak	35.0%	65.0%	100.0%	
	% within Ulke	10.2%	18.1%	14.3%	
	% of Total	5.0%	9.3%	14.3%	
5	Count	59	57	116	
	% within Bagisliyci_Olmak	50.9%	49.1%	100.0%	
	% within Ulke	28.8%	26.5%	27.6%	
	% of Total	14.0%	13.6%	27.6%	
cok onemli	Count	66	42	108	
	% within Bagisliyci_Olmak	61.1%	38.9%	100.0%	
	% within Ulke	32.2%	19.5%	25.7%	
	% of Total	15.7%	10.0%	25.7%	
en ust duzeyde onemli	Count	31	9	40	
	% within Bagisliyci_Olmak	77.5%	22.5%	100.0%	
	% within Ulke	15.1%	4.2%	9.5%	
	% of Total	7.4%	2.1%	9.5%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Bagisliyci_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	



Tablo 145- BAŞARILI OLMAK (amaçlarıma ulaşabilmek)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Basarili_Olmak	1	Count	2	0	2
		% within Basarili_Olmak	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	1.0%	.0%	.5%
		% of Total	.5%	.0%	.5%
	2	Count	0	1	1
		% within Basarili_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
onemli		Count	19	16	35
		% within Basarili_Olmak	54.3%	45.7%	100.0%
		% within Ulke	9.3%	7.4%	8.3%
		% of Total	4.5%	3.8%	8.3%
4		Count	20	19	39
		% within Basarili_Olmak	51.3%	48.7%	100.0%
		% within Ulke	9.8%	8.8%	9.3%
		% of Total	4.8%	4.5%	9.3%
5		Count	22	37	59
		% within Basarili_Olmak	37.3%	62.7%	100.0%
		% within Ulke	10.7%	17.2%	14.0%
		% of Total	5.2%	8.8%	14.0%
cok onemli		Count	82	93	175
		% within Basarili_Olmak	46.9%	53.1%	100.0%
		% within Ulke	40.0%	43.3%	41.7%
		% of Total	19.5%	22.1%	41.7%
en ust duzeyde onemli		Count	60	49	109
		% within Basarili_Olmak	55.0%	45.0%	100.0%
		% within Ulke	29.3%	22.8%	26.0%
		% of Total	14.3%	11.7%	26.0%
Total		Count	205	215	420
		% within Basarili_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

Tablo 146- TEMİZ OLMAK (düzenli, titiz olmak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Temiz_Olmak	hic onemli degil	Count	0	2	2
		% within Temiz_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.9%	.5%
		% of Total	.0%	.5%	.5%
	2	Count	8	5	13
		% within Temiz_Olmak	61.5%	38.5%	100.0%
		% within Ulke	3.9%	2.3%	3.1%
		% of Total	1.9%	1.2%	3.1%
	onemli	Count	27	23	50
		% within Temiz_Olmak	54.0%	46.0%	100.0%
		% within Ulke	13.2%	10.7%	11.9%
		% of Total	6.4%	5.5%	11.9%
4	Count	26	14	40	
	% within Temiz_Olmak	65.0%	35.0%	100.0%	
	% within Ulke	12.7%	6.5%	9.5%	
	% of Total	6.2%	3.3%	9.5%	
5	Count	47	52	99	
	% within Temiz_Olmak	47.5%	52.5%	100.0%	
	% within Ulke	22.9%	24.2%	23.6%	
	% of Total	11.2%	12.4%	23.6%	
cok onemli	Count	58	85	143	
	% within Temiz_Olmak	40.6%	59.4%	100.0%	
	% within Ulke	28.3%	39.5%	34.0%	
	% of Total	13.8%	20.2%	34.0%	
en ust duzeyde onemli	Count	39	34	73	
	% within Temiz_Olmak	53.4%	46.6%	100.0%	
	% within Ulke	19.0%	15.8%	17.4%	
	% of Total	9.3%	8.1%	17.4%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Temiz_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 147- İSTEKLERİNE DÜŞKÜN OLMAK (kendisine zevk veren seyler yapmak)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Isteklerine_Duskun_Olmak	ilkelerime ters duser	Count	0	51	51
		% within Isteklerine_Duskun_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	23.7%	12.1%
		% of Total	.0%	12.1%	12.1%
	hic onemli degil	Count	12	39	51
		% within Isteklerine_Duskun_Olmak	23.5%	76.5%	100.0%
		% within Ulke	5.9%	18.1%	12.1%
		% of Total	2.9%	9.3%	12.1%
	1	Count	9	34	43
		% within Isteklerine_Duskun_Olmak	20.9%	79.1%	100.0%
		% within Ulke	4.4%	15.8%	10.2%
		% of Total	2.1%	8.1%	10.2%
	2	Count	37	43	80
		% within Isteklerine_Duskun_Olmak	46.3%	53.8%	100.0%
		% within Ulke	18.0%	20.0%	19.0%
		% of Total	8.8%	10.2%	19.0%
	onemli	Count	34	24	58
		% within Isteklerine_Duskun_Olmak	58.6%	41.4%	100.0%
		% within Ulke	16.6%	11.2%	13.8%
		% of Total	8.1%	5.7%	13.8%
	4	Count	38	14	52
		% within Isteklerine_Duskun_Olmak	73.1%	26.9%	100.0%
		% within Ulke	18.5%	6.5%	12.4%
		% of Total	9.0%	3.3%	12.4%
5	Count	55	6	61	
	% within Isteklerine_Duskun_Olmak	90.2%	9.8%	100.0%	
	% within Ulke	26.8%	2.8%	14.5%	
	% of Total	13.1%	1.4%	14.5%	
cok onemli	Count	16	3	19	
	% within Isteklerine_Duskun_Olmak	84.2%	15.8%	100.0%	
	% within Ulke	7.8%	1.4%	4.5%	
	% of Total	3.8%	.7%	4.5%	
en ust duzeyde onemli	Count	4	1	5	
	% within Isteklerine_Duskun_Olmak	80.0%	20.0%	100.0%	
	% within Ulke	2.0%	.5%	1.2%	
	% of Total	1.0%	.2%	1.2%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Isteklerine_Duskun_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 148- DAKİK OLMAK (herşeyi tam zamanında yapmak)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Dakik_Olmak	ilkelerime ters duser	Count	0	2	2
		% within Dakik_Olmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.9%	.5%
		% of Total	.0%	.5%	.5%
	hic onemli degil	Count	8	4	12
		% within Dakik_Olmak	66.7%	33.3%	100.0%
		% within Ulke	3.9%	1.9%	2.9%
		% of Total	1.9%	1.0%	2.9%
	1	Count	8	4	12
		% within Dakik_Olmak	66.7%	33.3%	100.0%
		% within Ulke	3.9%	1.9%	2.9%
		% of Total	1.9%	1.0%	2.9%
	2	Count	12	8	20
		% within Dakik_Olmak	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Ulke	5.9%	3.7%	4.8%
		% of Total	2.9%	1.9%	4.8%
	onemli	Count	42	48	90
		% within Dakik_Olmak	46.7%	53.3%	100.0%
		% within Ulke	20.5%	22.3%	21.4%
		% of Total	10.0%	11.4%	21.4%
4	Count	36	19	55	
	% within Dakik_Olmak	65.5%	34.5%	100.0%	
	% within Ulke	17.6%	8.8%	13.1%	
	% of Total	8.6%	4.5%	13.1%	
5	Count	57	38	95	
	% within Dakik_Olmak	60.0%	40.0%	100.0%	
	% within Ulke	27.8%	17.7%	22.6%	
	% of Total	13.6%	9.0%	22.6%	
cok onemli	Count	34	67	101	
	% within Dakik_Olmak	33.7%	66.3%	100.0%	
	% within Ulke	16.6%	31.2%	24.0%	
	% of Total	8.1%	16.0%	24.0%	
en ust duzeyde onemli	Count	8	25	33	
	% within Dakik_Olmak	24.2%	75.8%	100.0%	
	% within Ulke	3.9%	11.6%	7.9%	
	% of Total	1.9%	6.0%	7.9%	
Total	Count	205	215	420	
	% within Dakik_Olmak	48.8%	51.2%	100.0%	
	% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	48.8%	51.2%	100.0%	

Tablo 149- İŞİ OLURUNA BIRAKMAK  
(herşey sonuçta olacağına varır mantığı yürütmek)

			Ulke		Total
			ABD	Turkiye	
Isi_Oluruna_Birakmak	hic onemli degil	Count	3	2	5
		% within Isi_Oluruna_Birakmak	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Ulke	1.5%	.9%	1.2%
		% of Total	.7%	.5%	1.2%
		1	Count	0	2
	% within Isi_Oluruna_Birakmak	.0%	100.0%	100.0%	
	% within Ulke	.0%	.9%	.5%	
	% of Total	.0%	.5%	.5%	
	2	Count	9	5	14
	% within Isi_Oluruna_Birakmak	64.3%	35.7%	100.0%	
	% within Ulke	4.4%	2.3%	3.3%	
	% of Total	2.1%	1.2%	3.3%	
	onemli	Count	9	30	39
	% within Isi_Oluruna_Birakmak	23.1%	76.9%	100.0%	
	% within Ulke	4.4%	14.0%	9.3%	
	% of Total	2.1%	7.1%	9.3%	
	4	Count	10	14	24
	% within Isi_Oluruna_Birakmak	41.7%	58.3%	100.0%	
	% within Ulke	4.9%	6.5%	5.7%	
	% of Total	2.4%	3.3%	5.7%	
5	Count	22	35	57	
% within Isi_Oluruna_Birakmak	38.6%	61.4%	100.0%		
% within Ulke	10.7%	16.3%	13.6%		
% of Total	5.2%	8.3%	13.6%		
cok onemli	Count	60	85	145	
% within Isi_Oluruna_Birakmak	41.4%	58.6%	100.0%		
% within Ulke	29.3%	39.5%	34.5%		
% of Total	14.3%	20.2%	34.5%		
en ust duzeyde onemli	Count	92	42	134	
% within Isi_Oluruna_Birakmak	68.7%	31.3%	100.0%		
% within Ulke	44.9%	19.5%	31.9%		
% of Total	21.9%	10.0%	31.9%		
Total	Count	205	215	420	
% within Isi_Oluruna_Birakmak	48.8%	51.2%	100.0%		
% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%		
% of Total	48.8%	51.2%	100.0%		

Tablo 150- TANIDIK YOLUYLA İŞ YAPMAK  
(normal prosedürü kolaylaştırmaya çalışmak)

			Ulke		Total
			ABD	Türkiye	
Tanidik_Yoluyla_İs_Yapmak	ilkelerime ters duser	Count	0	1	1
		% within Tanidik_Yoluyla_İs_Yapmak	.0%	100.0%	100.0%
		% within Ulke	.0%	.5%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.2%
hic onemli degil		Count	4	0	4
		% within Tanidik_Yoluyla_İs_Yapmak	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	2.0%	.0%	1.0%
		% of Total	1.0%	.0%	1.0%
1		Count	5	0	5
		% within Tanidik_Yoluyla_İs_Yapmak	100.0%	.0%	100.0%
		% within Ulke	2.4%	.0%	1.2%
		% of Total	1.2%	.0%	1.2%
2		Count	23	8	31
		% within Tanidik_Yoluyla_İs_Yapmak	74.2%	25.8%	100.0%
		% within Ulke	11.2%	3.7%	7.4%
		% of Total	5.5%	1.9%	7.4%
onemli		Count	37	29	66
		% within Tanidik_Yoluyla_İs_Yapmak	56.1%	43.9%	100.0%
		% within Ulke	18.0%	13.5%	15.7%
		% of Total	8.8%	6.9%	15.7%
4		Count	20	27	47
		% within Tanidik_Yoluyla_İs_Yapmak	42.6%	57.4%	100.0%
		% within Ulke	9.8%	12.6%	11.2%
		% of Total	4.8%	6.4%	11.2%
5		Count	5	35	40
		% within Tanidik_Yoluyla_İs_Yapmak	12.5%	87.5%	100.0%
		% within Ulke	2.4%	16.3%	9.5%
		% of Total	1.2%	8.3%	9.5%
cok onemli		Count	81	74	155
		% within Tanidik_Yoluyla_İs_Yapmak	52.3%	47.7%	100.0%
		% within Ulke	39.5%	34.4%	36.9%
		% of Total	19.3%	17.6%	36.9%
en ust duzeyde onemli		Count	30	41	71
		% within Tanidik_Yoluyla_İs_Yapmak	42.3%	57.7%	100.0%
		% within Ulke	14.6%	19.1%	16.9%
		% of Total	7.1%	9.8%	16.9%
Total		Count	205	215	420
		% within Tanidik_Yoluyla_İs_Yapmak	48.8%	51.2%	100.0%
		% within Ulke	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	48.8%	51.2%	100.0%

## **EK 3-DİĞER İSTATİSTİK TABLOLAR**

**Tablo 159- Evrenselcilik Faktörü İçin Açıklanan Varyans**

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3.826	76.524	76.524	3.826	76.524	76.524
2	.567	11.338	87.863			
3	.450	8.991	96.853			
4	.104	2.077	98.930			
5	.053	1.070	100.000			

**Tablo 160- İyilikseverlik Faktörü İçin Açıklanan Varyans**

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3.827	54.673	54.673	3.827	54.673	54.673
2	.856	12.234	66.907			
3	.689	9.846	76.753			
4	.608	8.679	85.433			
5	.532	7.602	93.035			
6	.443	6.332	99.367			
7	.044	.633	100.000			

**Tablo 161- İyilikseverlik Faktörü İçin Gerekli Değişkenlerin Elenmesinden Sonra Açıklanan Varyans**

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	1.434	71.701	71.701	1.434	71.701	71.701
2	.566	28.299	100.000			

**Tablo 162- Uyumluluk Faktörü İçin Açıklanan Varyans**

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3.813	63.547	63.547	3.813	63.547	63.547
2	.775	12.924	76.471			
3	.738	12.298	88.769			
4	.474	7.906	96.675			
5	.132	2.204	98.880			
6	.067	1.120	100.000			



**Tablo 163-Uyumluluk Faktörü İçin Gerekli Değişkenlerin Elenmesinden  
Sonra Açıklanan Varyans**

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3.173	79.320	79.320	3.173	79.320	79.320
2	.626	15.643	94.962			
3	.134	3.346	98.308			
4	.068	1.692	100.000			

**Tablo 164- Muhafazakarlık Faktörü İçin Açıklanan Varyans**

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3.681	73.626	73.626	3.681	73.626	73.626
2	1.103	22.056	95.682	1.103	22.056	95.682
3	.198	3.961	99.642			
4	.012	.237	99.880			
5	.006	.120	100.000			

**Tablo 165- Hazcılık-Zevk Alma Faktörü İçin Açıklanan Varyans**

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	1.748	58.261	58.261	1.748	58.261	58.261
2	.886	29.543	87.804			
3	.366	12.196	100.000			

**Tablo 166- Özyönelim Faktörü İçin Açıklanan Varyans**

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3.151	63.017	63.017	3.151	63.017	63.017
2	.865	17.294	80.311			
3	.718	14.354	94.666			
4	.233	4.665	99.331			
5	.033	.669	100.000			

**Tablo 167- Özyönelim Faktörü İçin Gerekli Değişkenlerin Elenmesinden**

### Sonra Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2.676	89.207	89.207	2.676	89.207	89.207
2	.283	9.444	98.652			
3	.040	1.348	100.000			

### Tablo 168- Güvenlik İçin Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2.516	62.902	62.902	2.516	62.902	62.902
2	.839	20.970	83.872			
3	.616	15.396	99.268			
4	.029	.732	100.000			

### Tablo 169- Güvenlik Faktörü İçin Gerekli Değişkenlerin Elenmesinden Sonra Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	1.877	93.875	93.875	1.877	93.875	93.875
2	.123	6.125	100.000			

### Tablo 170- Uyarılım İçin Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2.489	82.969	82.969	2.489	82.969	82.969
2	.353	11.767	94.735			
3	.158	5.265	100.000			

### Tablo 175- Evrenselcilik Faktörünün Güvenilirlik Analizine Ait Ortalama ve Standard Sapma Değerleri

	Ortalama	Standard Sapma	N
v1	4.77	1.398	420
v35	3.68	1.476	420
v24	3.83	1.772	420
v38	4.28	1.559	420
v29	4.42	1.687	420

**Tablo 176- Evrenselcilik Faktörünün Güvenilirlik Analizi**

	Değişken Atıldığında Ölçeğin Ortalaması	Değişken Atıldığında Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken – Ölçek Korelasyonu	Çoklu Korelasyonlar Karesi	Değişken Atıldığında Cronbach's Alpha
v1	16.20	30.015	.961	.925	.863
v35	17.29	29.591	.929	.864	.866
v24	17.15	29.695	.717	.752	.911
v38	16.69	32.114	.687	.726	.913
v29	16.55	31.212	.670	.764	.919

**Tablo 177- İyilikseverlik Faktörünün Güvenilirlik Analizine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standard Sapma	N
v28	5.57	1.328	420
v45	4.96	1.486	420
v33	5.29	1.409	420
v54	4.68	1.641	420
v19	4.78	1.774	420
v15	4.98	1.384	420
v49	5.12	1.057	420

**Tablo 178- İyilikseverlik Faktörünün Güvenilirlik Analizi**

	Değişken Atıldığında Ölçeğin Ortalaması	Değişken Atıldığında Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken – Ölçek Korelasyonu	Çoklu Korelasyonlar Karesi	Değişken Atıldığında Cronbach's Alpha
v28	29.80	40.536	.603	.537	.813
v45	30.41	41.120	.481	.555	.832
v33	30.08	39.149	.644	.645	.806
v54	30.69	39.299	.510	.549	.829
v19	30.59	37.699	.534	.601	.828
v15	30.39	40.834	.551	.587	.820
v49	30.25	38.644	.969	.941	.774

**Tablo 179- Uyumluluk Faktörünün Güvenilirlik Analizine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standard Sapma	N
v40	3.77	1.488	420
v20	5.84	1.084	420
v11	5.22	1.639	420
v47	4.16	1.863	420
v32	5.66	1.161	420
v2	4.38	1.720	420

**Tablo 180- Uyumluluk Faktörünün Güvenilirlik Analizi**

	Değişken Atıldığında Ölçeğin Ortalaması	Değişken Atıldığında Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken – Ölçek Korelasyonu	Çoklu Korelasyonlar Karesi	Değişken Atıldığında Cronbach's Alpha
v40	25.26	32.177	.876	.862	.798
v20	23.19	36.441	.883	.851	.815
v11	23.81	33.451	.688	.791	.833
v47	24.87	31.872	.658	.831	.843
v32	23.37	40.110	.525	.330	.860
v2	24.65	36.500	.468	.236	.877

**Tablo 181- Muhafazakarlık Faktörünün Güvenilirlik Analizine Ait Ortalama ve Standard Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standard Sapma	N
v6	2.75	2.066	420
v10	3.95	2.263	420
v51	3.51	2.259	420
v44	4.20	1.919	420
v21	4.19	1.917	420

**Tablo 182- Muhafazakarlık Faktörünün Güvenilirlik Analizi**

	Değişken Atıldığında Ölçeğin Ortalaması	Değişken Atıldığında Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken – Ölçek Korelasyonu	Çoklu Korelasyonlar Karesi	Değişken Atıldığında Cronbach's Alpha
v6	15.86	50.154	.880	.986	.866
v10	14.65	49.043	.822	.945	.878
v51	15.10	50.117	.781	.963	.888
v44	14.40	56.442	.696	.986	.904
v21	14.41	56.682	.687	.985	.906

**Tablo 183- Hazcılık-Zevk Alma Faktörünün Güvenilirlik Analizine Ait Ortalama ve Standard Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standard Sapma	N
v4	3.02	2.035	420
v50	2.15	2.435	420
v57	2.35	2.128	420
v25	3.64	1.824	420

**Tablo 184- Hazırlık-Zevk Alma Faktörünün Güvenilirlik Analizi**

	Değişken Atıldığında Ölçeğin Ortalaması	Değişken Atıldığında Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken – Ölçek Korelasyonu	Çoklu Korelasyonlar Karesi	Değişken Atıldığında Cronbach's Alpha
v4	8.14	23.785	.866	.883	.631
v50	9.02	22.269	.736	.776	.692
v57	8.81	25.162	.723	.725	.701
v25	7.52	36.952	.218	.057	.907

**Tablo 185- Özyönelim Faktörünün Güvenilirlik Analizine Ait Ortalama ve Standard Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standard Sapma	N
v53	2.62	1.405	420
v5	4.22	1.857	420
v31	5.44	1.270	420
v41	5.50	1.219	420
v14	2.97	1.216	420

**Tablo 186- Özyönelim Faktörünün Güvenilirlik Analizi**

	Değişken Atıldığında Ölçeğin Ortalaması	Değişken Atıldığında Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken – Ölçek Korelasyonu	Çoklu Korelasyonlar Karesi	Değişken Atıldığında Cronbach's Alpha
v53	18.13	17.596	.904	.945	.725
v5	16.54	15.657	.756	.918	.775
v31	15.31	24.149	.357	.143	.870
v41	15.25	23.150	.476	.431	.843
v14	17.79	20.116	.791	.730	.769

**Tablo 187- Güvenlik Faktörünün Güvenilirlik Analizine Ait Ortalama ve Standard Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standard Sapma	N
v22	3.87	1.085	420
v13	5.08	1.683	420
v8	6.20	.969	420
v17	4.90	1.679	420

**Tablo 188- Güvenlik Faktörünün Güvenilirlik Analizi**

	Değişken Atıldığında Ölçeğin Ortalaması	Değişken Atıldığında Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken – Ölçek Korelasyonu	Çoklu Korelasyonlar Karesi	Değişken Atıldığında Cronbach's Alpha
v22	16.18	10.760	.874	.947	.581
v13	14.97	8.682	.669	.919	.647
v8	13.85	14.355	.390	.785	.786
v17	15.15	10.282	.469	.230	.778

**Tablo 189- Uyarılım Faktörünün Güvenilirlik Analizine Ait Ortalama ve Standard Sapma Değerleri**

	Ortalama	Standard Sapma	N
v25	3.64	1.824	420
v37	4.37	1.689	420
v8	6.20	.969	420

**Tablo 190- Uyarılım Faktörünün Güvenilirlik Analizi**

	Değişken Atıldığında Ölçeğin Ortalaması	Değişken Atıldığında Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken – Ölçek Korelasyonu	Çoklu Korelasyonlar Karesi	Değişken Atıldığında Cronbach's Alpha
v25	10.57	4.012	.724	.612	.110
v37	9.84	4.769	.679	.606	.211
v8	8.01	10.971	.113	.025	.873

## **EK 4-ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ DİĞER EKLER**

## MANAGERIAL VALUES SURVEY

Dear Manager,

As you are aware, it has been observed a big change in business world in the past few years. As a result of globalization, one of the biggest changes is cross-cultural interaction between the companies.

You have been selected to participate in a study of comparison between American and Turkish Managers' managerial values. Your opinions and experiences as a manager of one of the largest companies in Turkey, will help us better understand global business activities on cross-cultural setting between Turkey and the U.S. This will also help to reorganize the business education and will help the effectiveness of the two countries' business relations.

This is not a test. There are not right or wrong answers. We would like you to answer in a way that honestly and accurately reflects your own experiences. We would like you to return your answers to the contact address below or via e-mail. Please be sure to answer ALL of the questions on the survey.

Please do not sign your name or identify yourself in any way on the questionnaire. When results are reported, they will be general and based on groups of individuals. A summary of the results will send you too. If you have any questions about the study, you can call us at 0-212-880-5797 or contact via e-mail at [tharc@ssb.yorku.ca](mailto:tharc@ssb.yorku.ca) .

Thanks for your cooperation.

Tijen Harcar

Ph.D. prospect, MBA, MS in Organizational Behavior

Contact Address:

Sirinevler Mahallesi, Mithatpasa Caddesi

Aker Plaza, No:1 Kat:4 Sirinevler/ISTANBUL



## ÖZGEÇMİŞ

1968 yılında İstanbul'da doğdu. 1989 yılında İ.Ü.İşletme Fakültesi'nde lisans öğrenimini tamamlayarak aynı sene İ.Ü.İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı ve aynı kürsüde 1989-1994 yılları arasında asistan olarak görev yaptı. 1991 yılında yüksek lisans eğitimini tamamlayarak yine aynı kürsüde doktora eğitimine başladı. 1992 yılında, Ball State Üniversitesi ile olan değişim programı ile Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışmalar yaptı. 1997 yılında Massachusetts Üniversitesi, İşletme Bölümü'nden MBA derecesi aldı. 1995-1997 yılları arasında, aynı üniversitenin Yönetim kürsüsünde asistan, Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde ise araştırmacı olarak görev yaptı. Mezun olduktan sonra, özel sektörde Merrill Lynch, Fidelity Investments ve Nortel Networks firmalarında çalıştı. 1999 yılında Toronto'da, York Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü'nde doktora eğitimine ve araştırma asistanı olarak göreve başlamakla birlikte, özel nedenlerden ötürü yarım bırakmak zorunda kaldı. 2000 yılında çıkan af kanunu ile, İ.Ü.İşletme Fakültesi'nde yarım kalan doktora çalışmalarına geri döndü. Çeşitli akademik yayın ve bildirileri bulunmaktadır.