

# Eğitim Olgusunun Yöneticilerin İş Görme Anlayışlarına Etkisi: Türkiye’de Yabancı Dilde Eğitim Veren Orta Eğitim Kurumları Mezunları Üzerine Bir Araştırma

Yener PAZARCIK\*

## Özet

*Bireyin toplumsallaşmasında, ailenin, eğitim alınan okulların ve sonrasında çalışma yaşamının önemli etkileri vardır. Bu çalışma, aile ve iş yaşamının dışında eğitim hayatının, bireyin toplumsallaşması, değerlerinin oluşması üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada eğitim sisteminin ve bu sistemin uygulayıcısı olan okulların, bireyler üzerinde toplu bir etki yaratarak benzer bir toplumsallaşmaya neden olacağı ve ortak bir değerler sistemini oluşturacağı varsayımı hâkimdir. Araştırma varsayımına göre, oluşan ortak değer sisteminin sonucu olarak da bireylerin iş yaşamlarında başvurdukları iş görme anlayışlarında okulların etkisini görebilmek mümkün olacaktır. Bu amaçla, araştırma tasarımına uygun olarak seçilmiş eğitim kurumlarının, bireylerin iş yaşamları üzerindeki etkisini görebilmek amacıyla mezunlarının iş görme anlayışlarına olan etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.*

*Anahtar Kelimeler:* Toplumsallaşma, Değer, İş Görme Anlayışı

---

## The Influence of the Concept of Education on the Transaction of Business of Executives: A Research on the Graduates of Immersion Programme Secondary Schools

### Abstract

*The educational background, together with family and work sphere, has an inevitable influence on the individual socialization. This research seeks to survey the influence of the educational background, apart from family and work environment, on the socialization and value formation stages of individual. The research focuses on the assumption that*

---

\* Canakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, yenerpazarcik@gmail.com

*the education system through schools, as its means, could build up an aggregate effect and create a similar socialization and a common value system. According to this assumption, via this common value system, it is possible to see the effects of schools on the transaction of business of individuals. For this, it was aimed to survey the effects of education institutions, selected according to the research design, on the transaction of business of the graduates.*

**Keywords:** *Socialization, Value, Turkish Work Mentality*

---

## Giriş

Türkiye, bulunduğu coğrafi konumu dolayısıyla Avrupa ve Asya kıtaları arasında yer almaktadır. Konumundan dolayı hem batının hem de doğunun pek çok unsurundan etkilenmesi, bu coğrafyanın tarih boyunca kaçınılmaz bir gerçeği olmuştur. Bu nedenle Anadolu'da tarih boyunca kurulmuş devletlerin en sonuncusu olan Türkiye, iki farklı kültür arasında kalmış olmak gibi bir durumun sonuçlarını sosyal, kültürel, ekonomik, askeri vb. hemen her alanda derinlikli olarak yaşamış ve yaşamakta olan bir ülkedir. Coğrafi açıdan iki farklı kültür kutbunun arasında yer almış olma durumu, kültürel olarak her iki unsurla pek çok temas gerçekleşmesini ve bu kültürlerden etkilenmeyi beraberinde getirmiştir. Hem Osmanlı imparatorluğu dönemi hem de Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulduğu 1923 yılından günümüze devam eden bu karşılıklı etkilenme, yakınsamaya süreci ülkeyi tam anlamıyla sosyolojik bir inceleme sahası haline getirmiştir. Durum böyle olunca ülkenin farklı kültürlerden ne boyutlarda etkilendiğini, etkileşimin hangi kurumları ortaya çıkardığını, farklı kültürlerle sürekli olarak temas içinde olmanın ne yönlerden yakınsamalar meydana getirdiğini ve bireylerin bu süreçlerden nasıl etkilendiğinin incelenmesi, anlaşılması ve sınıflanması çok önemli bir konu haline gelmiştir.

Bu araştırma ile Türkiye'de yaklaşık 150 yıllık köklü bir geçmişe sahip ve yabancı kültürlerle temaslı/ilişkili eğitim kurumlarının, mezunlarının yönetsel tutumları ve dolaylı olarak da iş dünyası üzerine olan olası etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Böylece farklı kültürlerle ilişkili olarak tasarlanan eğitimin, bu eğitime tabi olmuş yönetici sınıfının değerler sistemine bir etki yapıp yapmadığının, yaptıysa bu etkinin mezun olunan eğitim kurumları arasında "farklılıklar" olarak gözlemlenip gözlemlenemeyeceğinin tespit edilmesinin mümkün olabileceği varsayılmıştır. Zira Hofstede, kişinin değer ve inançları edindiği zihinsel programlama sürecinin ailede başladığını, eğitim kurumunda, arkadaş gruplarında, çalışma

ortamında ve içinde yaşanan toplumda devam ettiğini belirtmektedir<sup>1</sup>. Araştırma tasarımında aynı toplum dâhilinde, aile ve iş yaşamının bazı kısıtlarla, ortak sosyalleşme ortamları olduğu varsayılmış, eğitim alınan kurum, kültürün aktarılması ve bireyin değerlerinin oluşması bakımından, aile ve iş yaşamına göre ayrı etkiler yaratması muhtemel bir sosyalleşme mekânı olarak değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda, araştırmanın tasarlandığı ve ABD, Fransız ve Alman eğitim modellerini temel almış okullarda eğitim almış bireylerin, genelde yaşamlarını yönlendirecek boyutta, özelde ise iş yaşamına dair tutumlarını etkileyecek biçimde toplumsallaşacaklarına dair bir sav mantığa aykırı olmayacaktır. Bu durumu Özen şu şekilde açıklamaktadır<sup>2</sup>:

*“Eğitim, kişilerin toplumsallaşmasına katkıda bulunan bir toplumsal kurum, kişilerin belirli değerleri edinmesini sağlamak amacıyla başkalarının, kişilik gelişimini etkilemede giriştikleri eylem ve etkinlikleri içeren bir toplumsallaşma kavramıdır. Eğitim makro düzlem ile kişi arasında aileye ek olarak ortaya çıkan bir aracı kurumdur. Makro çevrenin hâkim niteliklerini taşıyan eğitim kurumu, bu nitelikleri kişiye bilinçli olarak yansıtacak ve kişinin etkileşimde bulunduğu kültürle benzeşmesine katkıda bulunacaktır.”*

Dolayısıyla araştırma ile Türkiye’de, çeşitli sebeplerle farklı kültürel özellikler gösterdiği/göstereceği varsayılan ya da en azından farklı kültürel merkez ya da toplumlarla, toplumun diğer kesimlerinden daha ileri seviyede ilişkilere sahip gruplara dair bir “alt kültür” çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, alt kültürlerin ortaya çıkmasına neden olan etken olarak eğitim, taşıyıcısı olarak ise eğitim kurumları (*orta eğitim düzeyinde eğitim veren okullar*) belirlenmiştir. Araştırma kapsamında, mezunlarının değer sistemlerini etkilediğini varsaydığımız sekiz eğitim kurumu ele alınmış ve bu sekiz eğitim kurumu, araştırmanın üzerinde kurgulandığı kültürlerin temsilcisi olarak varsayıлып, her kültürü temsil eden grup, iki eğitim kurumu ile temsil edilmeye çalışılmıştır.

Seçilen eğitim kurumlarının benzer olduğunu varsaydığımız özellikleri ise kısaca; birbirine çok yakın tarihli kurulma yılları<sup>3</sup>, yabancı ülkeden

1 Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise D. Ohayv ve Geert Sanders, “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, 1990, ss.296-316.

2 Özen, Şükrü, *Yönetmelik Tutumların Nedenleri*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, 1995, s.7.

3 \* Bu durum sosyolojik temelli araştırmalarda önemli bir noktadır. Sosyolojik araştırmalarda sosyal olguların mukayese edilmesinde zaman konusu ya da bir diğer deyişle, incelenecek olguların ortaya çıkış tarihlerinin, birbirine yakın olması bir kontrol değişkeni olarak değerlendirilebilir. Tanzimat sonrası dönemin bir sonucu bu okulların kuruluş zamanlarının da aynı yıl içinde toplanmış olmaları araştırma için anlamlıdır.

eğitici, eğitim sistemi, eğitim müfredatı desteği almaları ve ağırlıklı ya da tamamen ilişkili olunan ülkenin dili ile eğitim vermeleri şeklindedir. Ayrıca, ilişkili oldukları ülkelerden desteklenmeleri ve kuruldukları tarihten günümüze, ülkenin ekonomik, sosyal hayatında önemli izler bırakmış olmaları da bu kurumların diğer ortak özellikleri olarak belirtilebilir.

## 1. Kuramsal Altyapı

Tezcan toplumsallaşma kavramını, bireylerin gelecekteki rol performansları için gerekli uyum ve kapasitelerinin gelişmesi süreci olarak tanımlamıştır<sup>4</sup>. Turan'a göre ise kavram, bir toplumun ve kültürün üyesi olma yolundaki insanın, oluş sürecini ve modelini anlatan temadır<sup>5</sup>. Kısaca toplumsallaşma, toplumsal aktivite ve kişilik olarak insanın kimliğini kazandığı sürece verilen addır. Bu süreçte toplumsallaşma ve insanın bir birey haline gelmesi yan yana ve iç içedir. Bu ikili boyutta yaşanan süreç bağlamında denilebilir ki, toplumsallaşma, kişinin, hem topluma benzeme hem de toplum içinde birey haline gelmesidir<sup>6</sup>.

Bireyin toplumsallaşması sürecinde değerler, yaşanan sosyal çevrede gelişirler. Dolayısıyla değerler bir anlamda kültür ya da sosyal sistemin bir sonucudurlar<sup>7</sup>. Birey, yaşamı boyunca ebeveynlerinin, arkadaşlarının, önemli attettiği kişilerin, yasaların, geleneklerin, dinin, eğitimin ve medyanın etkisi ile toplum içinde sürekli yaşanan bir toplumsallaşmaya tabi olur. Yani bireyin değer sistemi, toplumsallaşma ile çocukluk çağlarından itibaren gelişerek onun bilişsel ve zihinsel yapısının bir parçası haline gelir<sup>8</sup>. Belirli bir sosyal sistemin etkisi altında olan üyeler, değer sistemleri bakımından diğer sosyal sistemlerden farklılık gösterirler. Büyüme çağlarında veya yetiştirilirken aktarılan farklı değerlerin, varsayımların etkisiyle bireyler arasında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkması mümkün olabilmektedir<sup>9</sup>.

---

4 Tezcan, Mahmut, *Eğitim Sosyolojisinde Çağdaş Kuramlar ve Türkiye*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1993, s.15.

5 Turan, Kadir, *Federal Almanya'daki II. Kuşak Türklerin Sosyalizasyonu ve Kültür Değişmesi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Bölümü, Doktora Tezi, 1991, s.37.

6 Turan, age., s.37.

7 Meglino, Bruce M., Elizabeth Ravlin, "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research", *Journal of Management*, 1998, Vol. 24 Issue 3, 1998, ss.351-389.

8 Uyguç, Nermin, "Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi", D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 18, Sayı:1, 2003, s.93.

9 Yıldırım, Ali, "Gender Role Influences on Turkish Adolescents Self-Identity". *Adolescence*, Spring, Vol. 32, Issue 125, 1997, s.217.

### 1.1. Toplumsallaşma Süreci: Değerlerin Oluşumu

Toplumsallaşma olgusu ya da bireyin değerlerinin oluşumu süreci belli başlı üç yaklaşımdan oluşur. Bunlardan ilki psikoloji alanının bakış açısını yansıtan psikanalist yaklaşım, diğerleri ise antropoloji alanının bakış açısını yansıtan kültürleşme ve son olarak öğrenme yaklaşımlarıdır<sup>10</sup>. Öncülüğünü Sigmund Freud, Jean Piaget ve Lawrence Kohlberg’in yaptığı ilk yaklaşımda çocuk, temel analiz birimi olarak ele alınmıştır<sup>11</sup>. Hem Piaget hem de Kohlberg genel bir çerçevede bireyin bilişsel temele dayanan kişilik gelişmesinde, farklı tanımlamalar ve devreler ileri sürmüşlerdir<sup>12</sup>.

Kültürleşme yaklaşımı 1930’larda antropologların toplumsallaşmayı, toplumdaki kültürün bir sonraki kültüre aktarılması biçimindeki tanımlamaları ile toplumsallaşma yaklaşımlarına dahil olmuştur. Bu yaklaşıma göre birey, içinde bulunduğu kültürü öğrenir ve davranışlarına bu kültürü yansıtır. Bu konuda ilk kuramsal yaklaşımı ortaya atan Dollard, bu yaklaşım ile “yeni bir bireyin topluluğa nasıl kabul edildiği ve cinsiyetine ve yaşına göre toplumun geleneksel beklentilerini karşılayabilecek duruma nasıl geldiğini” tanımlamıştır<sup>13</sup>. Hofstede’nin *Zihinsel Programlama Süreci* kuramını da, kültürleşme yaklaşımı bağlamında ele almak mümkündür. Hofstede bu kuramında, bireyin üç farklı sosyal ortamda toplumsallaşım ve değerleri kazandığını belirtmektedir. Hofstede, toplumsallaşmanın oluştuğunu varsaydığı sosyal ortamları aile, eğitim kurumu ve çalışma yaşamı şeklinde sınıflamıştır. Birey, ardışık süreçler olarak bu sosyal ortamlara sırayla tabi olmakta ve sürekli devam bir toplumsallaşma yaşamaktadır. Özellikle de kültürleşme yaklaşımının bireyin toplumsallaşmasında eğitim hayatının etkisine dair olan vurguları bu iki kuramı aynı temelde birleştirmektedir.

Öğrenme yaklaşımına göre ise toplumsallaşma, devam ettirilen düzenlerin bir sonucu ve ileride olması istenen düzenlerin de nedenidir. Bu yaklaşımda toplumsallaşma, yerleşik yapıyı, toplum üyelerinin kişiliğini etkilemekte, kültürün birleştirdiği bir işleyiş olmaktadır<sup>14</sup>.

10 Kağıtçıbaşı, Çiğdem, İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş. Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 1977, s.262.

11 Aziz, Aysel, Toplumsallaşma ve Kitleleşme İletişim, Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek Okulu Yayınları, No: 2, 1982, ss.11-12.

12 Kağıtçıbaşı, age., ss.254-256.

13 Aziz, age., s.13.

14 Whitting, John, “Socialization: Anthropological Aspects”, David L. Sills (Editör), International Encyclopedia of the Social Sciences, McMillan, Vol.14, 1968.

## 1.2. Değerlerin Sınıflaması

Değerler, kültürün açıklanmasında en önemli öge olarak kabul edilmektedir. En genel anlamda değer, bir "inanç" ya da "bir inanç türü" olarak tanımlanmaktadır<sup>15</sup>. Sosyal Psikolog Milton Rokeach'a göre değer, belirli bir araç ya da nihai sonucun veya onun zıttı durumunda olan araç ya da sonucun, bireysel ya da toplumsal olarak tercih edilmesine ilişkin sürekliliği olan inançtır<sup>16</sup>. Hofstede ise değeri, başkalarıyla olan ilişkilerde belirli ve arzulan bir durumu seçme eğilimi olarak tanımlamıştır<sup>17</sup>.

Farklı kültürleri birbiri ile karşılaştırırken, alt kültür oluşturduğu varsayılan gruplara dair farklılıklara bakılırken ya da örgüt kültür incelemelerinde kıstas olarak değerler esas alınmaktadır<sup>18</sup>. Değerler pek çok sınıflama ile literatürde yer alırken genel olarak evrensel düzeyde ilgili oldukları alana ve kültür boyutlarını esas alan yaklaşıma göre olmak üzere iki başlıkta ele alıp sınıflayabilmek mümkündür. Değerleri evrensel düzeyde ilgili oldukları alana göre yapan yaklaşım değerleri, tüm kültürler için geçerli olabilecek bir konu olarak görmektedir.

Alport, Vernon ve Lindzley değerleri teorik, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini değerler olarak ele alırken<sup>19</sup>, Graves değerleri, insanın toplumsallaşma düzeylerini esas alan ve toplumsallaşmanın her bir düzeyinin değerlerini tanımlamayacak şekilde sınıflamıştır<sup>20</sup>.

Değerleri kültür boyutları olarak ele alan yaklaşımlar<sup>21</sup> ise temelde Rokeach'a dayanmaktadır. Rokeach kuram oluşturmak amacından uzak

15 Frederick, William C., Values, Nature and Culture in the American Corporation, Cary, NC, USA: Oxford University Press, 1995, s.16.

16 Rokeach, Milton, The Nature of Human Values, New York, NY: The Free Press, 1973, s.3.s.5.

17 Hofstede, Geert, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, London: Sage Publications, 2nd. Ed., 2001, s.5.

18 Doğan, Binali, Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2007, s.41.

19 Tevruz, Suna, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II., Ankara: Türk Psikologlar Derneği yayını, 1998, s.37'den aktaran; Doğan, age., 102.

20 Greves, Clare W. "Human Nature Prepares for a Momentous Leap", The Futurist, April, 1974, ss.72-85.

21 Bkz. Hofstede, Geert, Culture's Consequences, Beverly Hills, Sage, 1980, 2001; Schwartz, Shalom H., "Universal in The Content And Structure of Values: Theoretical Tests in 20 Countries", Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 25, 1992; Singelis, T.M., "The Measurement of Independent and Interdependent Self-Construals", Personality & Social Psychology Bulletin, 20(5), ss.580-591.; Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D.P.S., ve Gelfand, M.J., "Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement", Cross-Cultural Research: The Journey of Comparative Social Science, 29(3), ss.240-275.; Triandis, H. C., INDCOL. Unpublished research scale on Individualism and Collectivism, Champaign: University of Illinois, 1994; Trompenaars, Fons, Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. New York: Irwin Professional Publishing, 1993.

yürüttüğü çalışmalarında oluşturduğu değer ifadelerini kişilere, “*hayatlarını yönlendiren şeylerin ne olduğu*” sorusunu yönelterek tespit etmiştir<sup>22</sup>. Rokeach değerleri, aracı ve temel değerler olarak iki başlık altında incelemiştir<sup>23</sup>. Rokeach’ın çalışması bütün insanların aynı değerlere sahip olduklarını ama bu değerlerin bireylerde farklı düzeylerde bulunduğu varsayımına dayanmaktadır<sup>24</sup>. Değer çalışmaları ve sınıflamaları denildiğinde ilk akla gelen araştırmacılardan bir olan Rokeach’ın kurama dayalı olmayan bu çalışmalarından sonra kuramsal yaklaşımlar bağlamında en temel çalışma olarak Geert Hofstede’nin çalışmalarını saymak mümkündür<sup>25</sup>. Hofstede, değerlerin oluşumunu, insan ve doğa, insan ve insan, insan ve öteki dünya inancı konularında ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunları çözen çözümler ile ilişkili olarak ifade etmiştir. Bu üç alandaki sorunlara dair geliştirilen çözümler, başka benzer sorunlarla karşılaşıldığında işe yaran durumlar haline gelmişlerdir. Bu oluşan çözüm yolları, başka çözüm yollarına göre tercih edilen bir noktaya geldiklerinde artık bir “değer” haline gelmiş olurlar<sup>26</sup>. Rokeach’ın daha ziyade batı kültürüne yönelik olarak hazırlanmış olduğu değer ifadelerine farklı bir yöntemle yaklaşan ve evrenselcilik ilkesini, metodolojik özenle gidermeye çalışan Schwartz, değerlerin bazı temel boyutlar üzerinden incelenebileceğini tespit etmiştir. Schwartz’a göre değer öncelikleri, bir toplumun kültüründeki en temel noktayı teşkil etmektedir<sup>27</sup>.

Bu en temel olarak sayabileceğimiz sınıflamaların yanında, Theodore M. Singelis’in bireycilik ve kolektivism bağlamında gerçekleştirdiği<sup>28</sup>, Elizur ve Sagie’nin iş değerleri üzerine tasarladıkları<sup>29</sup> ve Hampden Turner ile Fons Trompenaars’ın ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları ikilemler olarak oluşturdukları çalışmaları<sup>30</sup> belirtmek önemlidir.

22 Doğan, Binali, Uğur Yozgat ve Bige Aşkun, Türkiye’de Yönetmel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2007, s.14; Doğan, age., s.29.

23 Rokeach, Milton, The Nature of Human Values, New York, NY: The Free Press, 1973

24 Doğan, age., s.29.

25 bkz. Hofstede, Geert, Culture’s Consequences, Beverly Hills, Sage, 1980; Hofstede, Geert, Culture’s Consequences: Comparing, Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, London: Sage Publications, 2nd. Ed., 2001.

26 Doğan ve diğerleri, age., s.12

27 Schwartz, Shalom H., “Universal in The Content And Structure of Values: Theoretical Tests in 20 Countries”, Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 25, 1992.

28 Singelis vd., 1995, age.; Wasti, Arzu ve Selin Eser Erdil, “Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi. Cilt 7, Sayı 1-2, 2007, ss.43-44.

29 Doğan ve diğerleri, age., s.14; Doğan, age., s.29.

30 Hampden-Turner, Charles ve Fons Trompenaars, Kapitalizmin Yedi Kültürü. İstanbul: Sabah Yayınları, 1993; Trompenaars, 1993, age.

### 1.3. İş Görme Anlayışı Kavramı

İş Görme Anlayışı bu çalışmada karşılaştırılacak olan grupların üzerinden inceleneceği temel kavram olarak ele alınmıştır. Bu amaçla kavramın ne anlama geldiği ve içeriği hakkında bilgi vermek çok önemlidir. İş Görme Anlayışı (İGA), bireylerin, grupların ve kurumların belli bir amaca ulaşmak üzere gerçekleştirdikleri etkinlikler sırasında sahip oldukları değer ve bilgilerin etkisiyle geliştirdikleri bir tutumdur. Ortaya çıkan tutum, kişi, grup ve kurumların işlerini gerçekleştirirken tercih ettikleri yöntemleri, araçları, süreçleri, sistemleri, karşılıklı ilişkilerini yönlendirmekte ve açıklamaktadır<sup>31</sup>.

İlk defa Aldemir, Arbak ve Özmen tarafından ele alınan ve literatüre kazandırılan İGA kavramı ile pozitivist bir yaklaşımla<sup>32</sup>, “düzmece etik”<sup>33\*</sup> olarak üretilmiş kültür ve değer ölçeklerinin yerine, emik bir yaklaşım takip edilerek ve Türkiye’ye özgü kültürel göreceliği de dikkate alarak Türk Yöneticilerinin işe yönelik tutumlarını ortaya koymayı amaçlayan ölçek ve dolayısıyla da bir kavram ifade edilmektedir. Literatürde geçen, iş ahlakı ve yönetim anlayışı kavramları, İGA’na en yakın düşen kavramlar olarak değerlendirilmektedir. Ancak İGA, iş ahlakı ve yönetim anlayışı kavramlarından ayırt edici bir takım özelliklere sahiptir. Örneğin iş ahlakı kavramı, İGA kavramının ortaya çıkmasındaki etmenlerden sadece biri olan, “idealize değer” ögesine karşılık gelmektedir. Bu idealize edilmiş özelliği nedeniyle iş ahlakı kavramı iş yaşamındaki gerçek davranışları açıklamakta yetersiz kalabilmektedir<sup>34</sup>.

Yönetim anlayışı kavramı ise sadece yönetim ortamlarında yöneticilerin bireysel ve/veya çevresel faktörlerin etkisinde geliştirdikleri düşünce biçimidir. Bu sebeple de kavram tek başına, çalışan bireylerin anlayış ve davranışlarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Ancak İGA’nın hem iş ahlakı hem de yönetim anlayışı kavramlarını da içeren daha kapsamlı bir olgu olduğunu ileri sürmek mümkündür<sup>35</sup>.

Kavramı daha iyi tanımlayabilmek için bir tanımlama yapmak gerekirse İGA; kişilerin, grupların ve kurumların, dinamik bir etkileşim içinde

31 Aldemir, Ceyhan, Yasemin Arbak ve Ömür Özmen, “Türkiye’de İşgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt.3, Sayı.1, 2003, s.7.

32 Doğan ve diğerleri, age., s.6.

33 \*\* “Düzmece Etik” olarak kastedilen, Kuzey Amerika ve Avrupa’da üretilen yerel bilginin, olduğu gibi diğer ülkeler içinde geçerli olarak varsayılan, evrensel bilgi olarak kabul edilmesidir.

34 Aldemir vd., age., s.7.

35 Aldemir vd., age., s.7.



bireysel deneyim ve kültürel aktarımlar sonucu elde ettikleri değer ve bilgilerin etkisiyle ortaya çıkan ve bu aktörlerin amaçlarına ulaşma yolunda gerçekleştirdikleri etkinlikler sırasında sergiledikleri, zaman ve mekâna bağlı olarak değişebilen davranışları, karşılıklı ilişkileri, kullanılan araç, gereç, süreç, yapı ve sistemleri belirleyen ve açıklayan bir tutumdur<sup>36</sup>.

İş Görme Anlayışı kavramının bir tutum olduğunu ifade edince, tutum kavramını da kısaca tanımlamak gerekmektedir. Tutum, bireyin somut bir objeye veya somut bir kavrama ilişkin, ona karşı kayıtsız ya da ondan yana olma şeklinde beliren, düşünce ve duygularına yön veren, öğrenilmiş öz yönelimler, kişilerin kendi, başkaları ya da nesnelere, olaylar hakkındaki genel değerlendirmeleridir<sup>37</sup>. Kağıtçıbaşı ise tutum kavramını, “gözlemlenemeyen, ancak gözlenmesi mümkün olan davranışları meydana getirdiği varsayılan eğilim” olarak tanımlamıştır<sup>38</sup>. Thurston’a göre tutum, psikolojik bir objeye yönelen, olumlu ya da olumsuz olarak ortaya çıkabilen bir yoğunluk sıralaması ve derecelemesidir<sup>39</sup>. Ayrıca tutum, bireyin kendi dünyasının bir yönü ile ilgili olarak belirli değer yargılarına ve inançlara bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanuma süreçleridir. Dolayısıyla tutumlar belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizlidirler ve yaşam süresince karşılaşılan olaylar karşısında davranış ya da hareket biçimleri olarak vücut bulurlar<sup>40</sup>. İş görme anlayışı kavramı değerlerden kaynaklanan bir tutum olmasından ötürü çalışmada kullanılmıştır.

#### **1.4. Değer Sisteminin Oluşumunda Başlıca Faktörler**

İnsanın ya da insan topluluklarının, diğer topluluk ve insanlardan farklı değer ve inançlara sahip bir birey haline gelmesinin arka planında nasıl bir süreç yatmaktadır? Bireylerin oluşturduğu toplulukların başka topluluklardan farklılıklarının oluşması hangi boyutlarda ele alınmaktadır? Bu soruya yanıt vermek için değerlerin oluştuğu varsayılan ortamları ele almak gereklidir. Literatürde toplumsallaşma mekânları olarak ele alınan ortamlar, aile ve yakın çevre, eğitim kurumu ve çalışma yaşamı olarak sınıflanmaktadır.

36 Aldemir vd., age., s.8.

37 Tay, Bayram ve Betül Akyürek Tay, “Sosyal Bilgiler Dersine Yönelik Tutumun Başarıya Etkisi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı: 1, 2006, s.74; Petty, Richard E., John T. Cacioppo, Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change. New York: Springer-Verlag, 1986.

38 Kağıtçıbaşı, Çiğdem, İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş. Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 1977.

39 Thurstone, Luis L., “Attitudes Can Be Measured, Readings In Attitude Theory And Measurement”, Martin Fishbein (editör), New York: John Wiley&Sons, 1967, ss.77-78.

40 Eren, 2006, age., s.174.

Bireyin değerlerinin temelleri ilk olarak, kişinin içinde doğduğu, yetiştiği aile ve çevresinde atılmaktadır. Toplumsallaşma sürecinin ilk ortamı olan aile, çocuğun gelişimi üzerinde büyük öneme sahiptir<sup>41</sup>. Bireyin ilk deneyimlerini kazandığı, ilk tutum ve davranışlarını kazandığı ortam ailedir. Çekirdek aile yapısında anne ve babanın görevi çocuğun toplumsallaşmasını sağlamaktır<sup>42</sup>.

Toplumsallaşmanın ikinci evresi ise ilk, orta ve yüksek öğrenim olarak kategorileştirebileceğimiz eğitim/okul aşamasıdır. Bu aşamanın ilk ve orta öğretim kısmı genellikle aile evresi ile çakışan bir dönemdir<sup>43</sup>. Bu ortamın toplumsallaşmaya katkısı ilkokul hatta anaokulundan itibaren başlayarak orta ve yüksek öğrenim boyunca sürer<sup>44</sup>. Kohlberg'in de belirttiği üzere, işlevsel açıdan eğitim kurumları, toplumsallaşmanın mekânlarıdır<sup>45</sup>. Eğitim kurumu, bireyin toplumdaki rol beklentilerine uygun bir kişilik almasına, bilgi ve davranışa kazanmasına yardımcı olur<sup>46</sup>. Bireyler bu eğitim kurumlarında bireysel, beşeri kişilikler güdülenmiş ve teknik bakımdan yeterli bir şekilde yetişkin rollerini yerine getirmek için eğitilirler. Dolayısıyla toplumsallaşma, bireylerin gelecekteki rollerini en iyi biçimde yerine getirmelerinin önkoşulu olan uyumların ve kapasitelerin gelişimi olarak tanımlanırken, okullar da bu anlamda, sürecin içinde yaşandığı bir ortam konumundadırlar. Dolayısıyla bu kurumlar, toplumun devamını sağlama da ve değerlerde birlik oluşturma açısından etkili olurlar. Değer sistemlerinin düzenli çalışması bir anlamda eğitim kurumlarına bağlıdır<sup>47</sup>.

Toplumsallaşmanın bir diğer evresi veya ortamı ise bireylerin çalışma yaşamları, iş yerleridir. Bu evrede yaşanan deneyimler diğer evrelerde olduğu gibi kişinin değer eğilimleri üzerine önemli etkiler yaratırlar<sup>48</sup>. Birey, aile ve eğitim hayatında edindiği nitelik ve bireysel etmenlerle etkileşerek bir ölçüde oluşmuş bulunan değer eğilimleriyle çalışma yaşamına girmektedir. Ancak bahsedildiği üzere kişiliğin gelişimi, iş yaşamı olarak da kodlayabileceğimiz örgütsel toplumsallaşma süreci içinde de devam etmektedir<sup>49</sup>. Maanen ve Schein, örgütsel toplumsallaşma sürecini açıklar-

41 Özen, Şükrü, Bürokratik Kültür 1: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri, Ankara: TODAİE, 1996, s.34.

42 Koenig, Summel, Sociology: an Introduction to the Science of Society, New York, Barnes and Noble, 1961, s.130.

43 Özen, 1996, age., s.147.

44 Aziz, age., s.18.

45 Tezcan, age., ss.15.

46 Aziz, age., s.18.

47 Tezcan, age., ss.15-16.

48 Özen, 1996, age., s.147.

49 Maanen, J. Van ve Edgar H. Schein, "Toward a Theory of Organizational Socialization", Research in Organizational Behavior. Greenwich: JAI Press In., 1979, ss.209-264.'den aktaran Özen, age., s.50.

ken, bireyin bilgi ve yetenekleri edinmesini, “İnsanların örgütlerdeki çalışma rolleri hakkında ne öğrendikleri genellikle bu öğrendiklerini nasıl öğrendiklerinin bir sonucudur” şeklinde görüş bildirerek, her örgütsel öğrenme ortamı ve ortamdaki her değişkenin, toplumsallaşmanın örgüt aşaması üzerinde, çok etkili olduğunu belirtmişlerdir<sup>50</sup>.

### 1.5. Bireyin Değer Sisteminin Oluşmasında Eğitimin Etkisi

Toplumsallaşma ortamlarına değinilen daha önceki kısımda da bahsedildiği gibi toplumsallaşmanın sırasıyla aile ve yakın çevre, eğitim alınan kurumlar ve daha sonra da çalışma yaşamı ya da “örgütsel toplumsallaşma” dahilinde oluşması, psikoloji, antropoloji ve sosyoloji alanlarında çalışan bilim insanlarının kabul ettiği bir süreçtir.

Eğitim hayatının, eğitim alan ve daha sonra yönetici pozisyonuna yükselmiş kişilerin değer sistemlerine ve dolayısıyla da yönetsel tutumlarına olan etkisini ölçmek için tasarlanan bu çalışmanın amacı nedeniyle, konuyla ilişkili yönetim biliminin de oldukça ilgilendiği, bireyin toplumsallaşması noktasında temel aldığımız kuram, Hofstede’ye aittir. Hofstede, önceki kısımda da genel olarak değinildiği üzere temelde iş ya da çalışma yaşamına yönelik değerler üzerine çalışmalar gerçekleştirmiştir<sup>51</sup>. Hofstede kuramsal çalışmalarını gerçekleştirirken de, iş değerleri konusunu açıklama yönünde, değer kavramını özünde barındıran “kültür” kavramını, bir insan topluluğunun üyelerini diğerlerinden ayıran “Zihnin Kolektif Programlanması” olarak tanımlamıştır<sup>52</sup>. Hofstede, bireylerin bu süreçte, doğumdan ölüme kadar süren bir “zihinsel programlamaya” (*toplumsallaşma*) tabi olduklarını belirtmiştir.

Hofstede’ye göre bireyin tabi olduğu zihinsel programlama, üç ayrı toplumsallaşma düzeyinde ve üç ayrı mekânda (ortamda) gerçekleşmektedir. Değerlerin kazanımının genç yaşlarda, özellikle de aile ve aile çevresi ile daha sonra okulda, örgütsel uygulamaların ise iş yerindeki toplumsallaşma esnasında kazanıldığını belirten<sup>53</sup> Hofstede, bu toplumsallaşma mekânlarını şu şekilde açıklamaktadır<sup>54</sup>:

50 Maanen ve Schein, age., ss.209-210.

51 Elizur, Dov, Ingwer Borg, Raymond Hunt e Istvan Magyari Beck, “The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison”, Journal of Organizational Behavior, Vol.12, s.21.

52 Hofstede, 2001, age., s.9.

53 Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise D. Ohayv ve Geert Sanders, “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, Administrative Science Quarterly, 35, 2, 1990, s.312.

54 Hofstede, Geert, Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and It’s Importance for Survival, McGraw-Hill, 1994, s.6; Hofstede vd., age., ss.312-313.

*Ulusal Düzey:* Bireylerin toplumsal değerleri öğrenmeleri, küçük yaşlarda, aile ve yakın çevresinde (komşular, akrabalar vb.) gerçekleşir. Ulusal düzey, bireyin ömrü boyunca edindiği değerlerin en büyük kısmının kazanıldığı düzeydir. Dolayısıyla ulusal düzeyde gerçekleştirilen zihinsel programlamanın mekânı ailedir.

*Mesleki Düzey:* Aileden sonra gelen toplumsallaşma düzeyidir. Bu düzeyin mekânı eğitim kurumlarıdır. Birey bu aşamada hem toplumsal değerler sistemini, hem de iş yaşamına ilişkin uygulamaları öğrenir. Bu düzeyde, değerler ve uygulamalar eşit güçte ilişkilendirilir (bkz. Şekil 1). Mesleki düzey literatürde, ulusal ve örgütsel düzeye kıyasla daha az ele alınmıştır<sup>55</sup>. Ancak bu durumun istisnaları da mevcuttur<sup>56</sup>. Çalışmada bu eksikliği giderecek boyutta araştırma soruları ve varsayımları ile mesleki düzeyde toplumsallaşmaya odaklanmıştır. Çalışma bireyin işe yönelik tutumları üzerinde mesleki düzeyin düzeyin etkisi kültüre ve yönetsel değerlere yansımaları açısından farklı etkiler yaratabileceği varsayılan eğitim kurumları bağlamında test edilmeye çalışılmıştır.

*Örgütsel Düzey:* Üçüncü toplumsallaşma düzeyi örgütsel düzeydir. Bireyin eğitim sonrası çalıştığı işyerinde tabi olduğu zihinsel programlama, ağırlıklı olarak iş yaşamına yönelik uygulamalarla ilişkilidir. Bu toplumsallaşma düzeyinde, değerlere yönelik zihinsel programlama diğer aşamalara göre çok azdır. Hofstede, yetişkinlerin genellikle bu düzeye geldiğinde, yaşam değerlerinin çoğunu kazanmış olduklarını belirtmiştir<sup>57</sup>. Araştırma varsayımlarına uygun olarak örgütsel düzey aşamasında sergilenen işe yönelik tutumların üzerinde, eğitim hayatı süresince kazanılan değerlerin çok etkili olduğu düşünülmektedir.

Kültürün, değerlerin, tutumların ya da davranış kalıplarının aktarılmasında eğitimin<sup>58</sup> önemli bir olgu olduğu literatürde çeşitli görüş ve araştırmalarla ele alınmıştır. Bu aşamada öncelikle belirtilmelidir ki eğitim, sosyo-yapısal değişim ve sosyo-ekonomik gelişim hızı bağlamında,

---

55 Hofstede vd., age., ss.312-313.

56 bkz. Van Maanen, John and Stephen R. Barley, "Occupational Communities: Culture and Control in Organizations", In B. M. Staw and L. L. Cummings (Editörler), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, 6, ss.287-365; Raelin, Joseph A., The Clash of Cultures: Managers and Professionals, Boston: Harvard Business School Press, 1986.

57 Hofstede vd., age., s.312.

58 \* Bu aşamada, "Eğitim" olarak ifade edilen olgunun örgüt ortamında ve dolayısıyla işyerinde verilen eğitim olarak algılanmaması önemlidir. Eğitim faaliyeti olarak ifade edilmek istenen, Hofstede'nin mesleki düzeyde değer ve uygulamaların kazanıldığını belirttiği, Türkiye'deki düzen ve adlarıyla, ilk, orta ve yüksek öğrenim aşamasıdır.

psikolojik modernizasyonun en temel taşıyıcısı durumundadır<sup>59</sup>. Bireyin toplumsallaşmasına önemli etkisi bulunan eğitim, bazı kişilerin, belirli değerleri edinmelerini sağlamak amacıyla başkalarının kişilik gelişimini etkilemede giriştikleri eylem ve faaliyetleri içeren bir toplumsallaşma alt kavramı olarak tanımlanmaktadır. Toplumsallaşma kavramı içinde genellikle makro bir boyutta öne çıkan eğitim olgusu, önceki aktarımlarda da değinildiği üzere aileye ek olarak ya da aileden sonra karşılaşılan önemli bir aracı kurum (değerlerin aktarımında) niteliğindedir. Özellikle de makro çevrenin niteliklerini taşıyan bir eğitim kurumu, bu nitelikleri çocuğa bilinçli olarak yansıtabilecek ve çocuğun bulunduğu kültürle benzeşmesini sağlayacaktır<sup>60</sup>.

McCabe ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen, yüksek eğitim alan işletme ve hukuk fakülteleri öğrencilerinin karşı karşıya kaldığı ahlaki ikilemler de rehber rol oynayan değer sistemleri üzerinde eğitimin etkisinin araştırıldığı çalışma, değerlerin daha çok aile ve orta öğretim aşamasında (çocukluk dönemi) ele edilmesine dair varsayımlarımızı destekler sonuçlarıyla dikkat çekicidir. Bu çalışmaya göre, farklı alanlarda alınan yüksek eğitim, bireylerin değerlerinde bir farklılık yaratmamış ve eğitim süreçlerinin başı ve sonunda uygulanan testlerde, öğrencilerin değerlerinde yaşanacağı varsayılan farklılık tespit edilememiştir. Araştırmacıların, bir farklılık tespit edilememesi sonucunun, yöntemsel zorluklardan da kaynaklanmış olabileceğini belirtmelerine rağmen sonuç olarak yüksek eğitimin, kişinin değerleri üzerine etkisi konusunda bir bulguya rastlanamamıştır<sup>61</sup>. Bu durum, eğitim kurumu olarak yüksek eğitimin bireyin değerleri üzerine etkisinin sınırlı olduğuna yönelik bir örnek olarak değerlendirilebilir. Türkiye’de, eğitim kurumlarının öğrencilerin kişilik özelliklerini ne yönde etkilediğine dair yürütülmüş bazı araştırmalar da mevcuttur. Bu araştırmalar ve bulgularına göre, eğitim kurumlarındaki öğrenci-öğretmen etkileşimi ve eğitim yöntemi, aile yapısının şekillendirdiği kişilik yapısını en az aile kadar güçlü olabilmektedir<sup>62</sup>.

Türkiye’de, kömür üretim sektöründe gerçekleştirdiği, *geleneksel toplumda bürokrasi* konulu çalışmasında Presthus, Türk eğitim sistemindeki öğrenci öğretmen ilişkisinde, gerçeğin test edilmesi konusunda objektif

59 Kağıtçıbaşı, Çiğdem, “Socialization in Traditional Society: A Challenge to Psychology”, *International Journal of Psychology*, 19, 1984, s.147.

60 Ertürk, Selahattin, *Eğitimde Program Geliştirme*, Ankara: Cihan Matbaası. 1975, s.12.

61 McCabe, Donald L., Janet M. Dukerich, Jane E. Dutton, “The Effects of Professional Education on Values and the Resolution of Ethical Dilemmas: Business Schoolvs. Law School Students”, *Journal of Business Ethics*, September, 13, 9, 1994, ss.693-700.

62 Bradburn, N. M., “Need Achievement and Father Dominance in Turkey”, *Journal of Abnormal Psychology*, Vol.67, 1963, ss.61-67.

kanıtlardan çok öğretmenin otoritesine başvurulmasının, daha sonra bireyin otorite karşısındaki duruşunu etkilediğini belirtmiştir<sup>63</sup>. Bu ifadeye uygun olarak, Bradburn, Türk eğitim sistemindeki yaygın öğrenci-öğretmen etkileşiminin, öğretmenin, öğrenci üzerinde baskıcı ve kısıtlayıcı bir otorite kullanması şeklinde gerçekleştiğini ve bunun da çocuğun otoriteye boyun eğen bir kişilik kazanmasına neden olduğunu belirtmektedir<sup>64</sup>. Ertürk, bu bağlamda oluşturduğu araştırmasında Bradburn'un araştırma sonuçlarıyla paralel olarak eğitim kurumlarında, Türk aile yapısının genel karakterinin bir devamı niteliğinde, öğrenci-öğretmen etkileşiminin temelde, otoriteye dayalı olduğunu ve zaman içinde de daha az demokratik ve daha fazla dogmacı şeklinde geliştiğini gözlemlemiştir<sup>65</sup>.

Bu aşamada araştırmanın temelini oluşturan en anlamlı noktaya değinmek yerinde olacaktır. Zira Türk eğitim sistemine dair araştırmalarda ortaya konulan sonuçlar tüm eğitim kurumlarımız için geçerli varsayılacak mıdır? Zira Türkiye'deki tüm eğitim kurumlarının bahsedildiği gibi otoriter bir eğitim sistemine sahip olmadığı, Cansever tarafından tespit edilmiştir. Cansever, Türkiye'deki okulları, verdikleri eğitim ve bunun öğrenciye yansımaları bakımından otoriter ve eşitlikçi olarak iki gruba ayırmış ve bu durumun çocukların kişilikleri üzerinde etkisini incelemiştir<sup>66</sup>. Bunun yanında Y. Kemal Kaya, Türkiye'deki yaygın eğitim anlayışının, eğitimi değil, daha çok öğretimi ön plana alan ve sadece bilgi aktarmayı öngören bir yapı olduğunu ileri sürmektedir. Kaya bu durumun bir sonucu olarak bireysel düşünemeyen dogmatik kişilikteki bireyler yetiştirildiğini ileri sürmektedir<sup>67</sup>.

Cansever, tıpkı Bradburn gibi batı kültürü ile temas içinde olan yabancı okul ve kolejlerin öğrencileri ile batı kültürüyle teması olmayan (devlet okullarında okuyan öğrenciler) öğrencileri kıyaslayan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada başarıma güdüsü bakımından batı kültürü ile temasta olmanın, bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koymaya çalışmıştır<sup>68</sup>. Cansever bu araştırmasının sonucunda, hayal kurma yoksunluğu ve düşük başarıma güdüsü açısından olduğu düşünülen farklılıkların, öğren-

---

63 Presthus, Robert V., "Weberian v. Welfare Bureaucracy in Traditional Society", *Administrative Science Quarterly*, 6, 1, 1961, s.15.

64 Bradburn, age...

65 Özen, 1996, age., s.45.

66 Cansever, Gökçe, "The Achievement Motive in Turkish Adolescents", *The Journal of Social Psychology*, Vol.76, 1968, ss.269-270.

67 Kaya, Yahya Kemal, "Education in Turkey-A General Look", *Turkish Public Administration Annual*, Vol.12, 1, 1986, ss.135-154'den aktaran; Özen, age, s.45.

68 Cansever, age., ss.269-270.

cilerin başarıma güdüsü üzerinde, istatistikî olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığını tespit etmiştir<sup>69</sup>.

Bradburn’un çalışmalarında temel aldığı araştırmacı ise McClelland’dır. Başarı güdüsünü ele aldığı çalışmasında McClelland, Türk yetişkinlerin, Amerikalılara göre daha düşük oranda bir başarı güdüsüne sahip olduklarını tespit etmiştir. Bradburn’da bu veriye dayanarak, batı medeniyeti ile daha ilişkili sosyal grupların, diğerlerine göre başarı güdüsü açısından daha yüksek değerlere sahip olabileceği önermesini geliştirmiştir<sup>70</sup>.

Özen, Türk bürokratların yönetsel, siyasal ve kamusal alanlara ilişkin değerlerini betimleyip, açıklamaya çalıştığı ve 1996 yılında kitaplaştırdığı<sup>71</sup> doktora tez çalışmasında eğitim hayatının, kişinin yönetsel değerleri üzerindeki etkisine dair bulgular tespit etmiştir. Araştırmada batıda ve de özellikle yabancı eğitim kurumlarında eğitim almış ve toplumsallaşmış bürokratların faydacılık (pragmatizm) boyutunda Orta ve Doğu Anadolu bölgelerinde yetişmiş bürokratlara göre daha düşük skorlara sahip olduğu tespit edilmiştir. Literatürün bölgesel gelişmişlik düzeyi ve faydacılık arasında olduğunu söylediği doğrusal ilişkinin aksi bir biçimde oluşan bu sonuç, Özen tarafından eğitim ya da eğitim alınan kurumun niteliği ile açıklanmıştır. Özen ortaya çıkan durumu, kişilerin özel okullarda<sup>72\*</sup> aldıkları eğitimle ilişkilendirerek dayanaklandırmıştır. Özen, bu okullarda<sup>73\*\*</sup> öğrenciye, eğitim sisteminin bir parçası olarak, yaşama ilişkin çok sayıda görüş ve düşüncenin aktarılması ya da sunulması ve öğrenciyi evrensel değerlerle tanıştırmamanın, devlet okullarında verilen eğitim anlayışı ile karşılaştırıldığında, çok daha önemli görülmesinden ötürü her iki eğitim anlayışına maruz kalmış öğrenciler arasında farklı etkilenmelerin ortaya çıkmasını normal bir durum olarak değerlendirmiştir. Ancak araştırmada eğitim anlayışı nedeniyle kişinin ufkunun daha ileri seviyede gelişmesi ve kişinin bu öğrendiği çok boyutlu doğruları, yaşamın tartışmasız ve değişmez “temel doğruları” olarak algılamasından dolayı, bahsedilen öğrenci grubu bu konuya değinmiş literatürün tersine, ülkenin batısında yetişmiş

69 Neel, R.G., O.C.S. Tzeng, C. Baysal, “Need Achievement in A Cross-Culture Contact Study”, *International Review of Applied Psychology*, Vol. 35, 1986, s.225.

70 McClelland, D., *The Achievement Motive*, New York: Appleton-Century-Crofts, 1953; McClelland, D., *The Achieving Society*, Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961.

71 Bkz. Özen, Şükrü, *Bürokratik Kültür I*, Ankara: TODAİE, 1996.

72 \* Şükrü Özen çalışmasında, bürokratların Galatasaray Lisesi mezunu olmalarını, ortaya çıkan sonucu açıklayan bir durum olarak değerlendirmiştir. Araştırmamızda Galatasaray Lisesi ve mezunları Fransız Kültürü’nün temsilcisi olarak Saint Joseph Lisesi mezunları ile birlikte ele alınıp incelenmişlerdir.

73 \*\* Şükrü Özen’in bahsettiği okullar olarak, yabancı kültürlerle ilişkili olarak eğitim veren okullar ve devlet okulu kapsamında olmasına rağmen yabancı kültürlerle olan ilişkisine yoğun ilişkiler geliştirmiş liseler kastedilmektedir.

olmasına rağmen daha az pragmatist özelliklere sahip olarak tespit edilmiştir<sup>74</sup>.

Bunun yanında Türkiye’de yönetsel değerler ve yönetici profilini ortaya koymak amacıyla Doğan, Aşkun ve Yozgat tarafından gerçekleştirilmiş olan araştırmada, eğitim seviyesi yükseldikçe başarı ve yetkinlik bağlamında, özellikle de ilköğretim düzeyinde eğitim almış olanlarla lise ve üzeri eğitim almış kişiler arasında, batı kaynaklı değerler açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadaki yöneticiler arasında, eğitim seviyesi yükseldikçe, batı kaynaklı değerlerde de yükselme eğilimi görülmüştür. Ayrıca batı kaynaklı değerler arasında eğitim seviyeleri bakımından çıkan bu anlamlı farklılık yerel değerler açısından da elde edilmiş ve kuşkuculuk, maddiyat ve baskıcılık gibi yerel kaynaklı değerlerden oluşan faktör boyutunda, eğitim seviyesi yükseldikçe, azalma olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda araştırma kapsamında eğitim alınan lise türüne göre de batı ve yerel kaynaklı değerlerde bir farklılık olup olmadığına bakılmış ve kolej mezunları ile normal lise ve Anadolu Lisesi mezunları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir<sup>75</sup>. Bu farklılık göstermektedir ki, aynı eğitim sistemi içinde, bazı farklılıklar<sup>76\*</sup> üzerine kurgulanmış eğitim kurumlarında bireylerin değerlerine farklı etkiler yaratacak unsurlar söz konusu olabilmektedir.

Türkiye’de değerler bakımından eğitimden kaynaklanan farklılaşmayı yaratan eğitim seviyesi gibi bir değişkenin yanında, eğitim alınan okulun türü de önemli bir etken olarak ön plana çıkmaktadır. Okulların türü olarak ifade edilen, araştırma varsayımlarının dayandığı gibi, yabancı kültürlerle ilişkili olmaktan ötürü kültürel yakınsamadan kaynaklanan farklılıkların dayandığı bir sınıflamadır. Zira farklı kültürlerle ilişkili olarak verilen eğitim, eğitim kurumunun ülkenin yaygın eğitim kurumlarından ve farklı kültürlerle ilişkili diğerlerinden farklı özellikler sergilemesi sonucunu ortaya çıkarabilecektir.

Cansever<sup>77</sup> ve Bradburn<sup>78</sup> tarafından da ayrı araştırmalarla incelenen bu konu, okulların batı kültürüyle olan temaslarıyla ilgili olarak sahip oldukları farklı özelliklere işaret etmektedir. Cansever ve Bradburn, yaşanı-

---

74 Özen, 1996, age., s.214.

75 Doğan vd., age., ss.91-98.

76 \* Bu farklılıklara örnek olarak yabancı dil eğitiminde ders saatine bağlı olarak ağırlıklar, eğitim alınan okula sınavla girilmesi, vb. verilebilir.

77 bkz. Cansever, Gökçe, “The Achievement Motive in Turkish Adolescents”, The Journal of Social Psychology, Vol.76, 1968, ss.269-270.

78 bkz. Bradburn, N. M., “Need Achievement and Father Dominance in Turkey”, Journal of Abnormal Psychology, Vol.67, 1963, ss.464-468.



lan kentin, içinde barındırdığı eğitim kurumları bakımında çeşitli farklılıklar yaratma olasılığının yanında, normal liseler dışındaki, özellikle de ikili dil eğitimi yapan eğitim kurumlarının, öğrencilerinin değer sistemleri üzerine bir benzeşme/farklılaşma etkisi yapabildiğinin de olası olduğunu belirtmişlerdir.

Bu konuda Cansever ve Bradburn’a ek olarak Özen’in yaptığı tespit önemlidir. Özen, Türkiye’de devlet okullarının, genelde otorite ve ezbere dayalı bir eğitim sisteminin benimsediğini belirtmiştir. Özen, genel eğitim sisteminde farklı eğitim modelleri kullanan özel okullarda ve özellikle de yabancı ülkelerin ve vakıfların önderliğinde kurulmuş Galatasaray Lisesi, Robert Kolej, Saint Joseph vb. okullarda, eğitimcilerinin özelliklerine de bağlı olarak verilen eğitimin, ülkenin genel eğitim sisteminin çıktılarında daha farklı sonuçlar yaratmasının mümkün olduğunu belirtmiştir<sup>79</sup>. Özen, bu bahsedilen okullarda, ilişkili olunan ülke kültürü, eğitim dili, öğretmen tabiiyetleri vb. sebeplerden ötürü genel eğitim sisteminden farklı olarak, otoriter ve ezberciliğe dayalı özellikler sergilemeyen, daha modern bir eğitimin olduğunu varsaymanın mümkün olduğunu belirtmiştir<sup>80</sup>.

## 2. Yöntem

Araştırmanın bu kısmında eğitim kurumlarının yöneticilerin değer sistemlerine olan etkisini ölçmek amacıyla Aldemir, Arbak ve Özmen tarafından geliştirilen “İş Görme Anlayışı” ölçeği üzerinden oluşturulan hipotez ifadelerine, araştırma örnekleme yer verilmiştir. Çalışmanın varsayımı, eğitim kurumlarının, bireylerin değer sistemlerini ve dolaylı olarak iş görme anlayışlarını (tutumlarını) etkileyeceği şeklindedir. Bu bağlamda, aynı ülke içindeki okulların tüm ülkede uygulanan eğitim modeli nedeniyle birbirleriyle temel farklılıklara sahip olamayacağı varsayımıyla, bireylerin değer sistemlerini millî eğitimin genel etkisinden farklı bir biçimde etkileme ihtimali olan eğitim kurumları araştırmaya dahil edilmiştir. Bu amaçla da yabancı ülkelerin yardımları ya da dış kaynaklı sivil toplum kuruluşları tarafından kurulan veya desteklenen eğitim kurumları ve mezunları olan yöneticiler araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmada hipotezler, Aldemir, Arbak ve Özmen tarafından batı ve yerel kaynaklı değerler göz önünde bulundurularak oluşturulmuş, Türk kültürüne ait özelliklere göre geliştirilmiş ve “İş Görme Anlayışı (İGA)” olarak adlandırılmış ölçeğin, araştırmada iş yaşamına yönelik tutumları

79 Özen, age., s.46.

80 Özen, age., s.46.

ölçmede kullanılmasına karar verilmiştir. Aldemir, Arbak ve Özmen tarafından, 58 değer ifadesi ve bu ifadeleri açıklayan cümlecikler şeklinde ve 5'li likert olarak, "hiç temsil etmemektedir" ve "tam anlamıyla temsil etmektedir" aralığında oluşturulmuş orijinal ölçek değiştirilerek, yine aynı uç ifadeleri kullanan ama 7'li likert olarak tasarlanan bir ölçek oluşturulmuştur. Oluşturulan 7'li likert aralıklarının psikometrik olarak doğru ölçüme hizmet edebilmesi için alanda bilgi sahibi akademisyenlere danışılmıştır. Bu ölçek aralıkları kullanılarak, yöneticilerin 58 değer ifadesini değerlendirmeleri ve bu değer ifade eden cümlelerin kendilerinde ne düzeyde temsil edildiğine dair durumu yansıtmaları istenmiştir. Ancak çalışmada orijinal ölçekten farklı olarak, 58 değer ifadesine yer verilmemiş ve bu değer ifadelerini açıklayan/temsil eden "cümlecikler" katılımcılara sunulmuştur<sup>81</sup>. Böylece Aldemir, Arbak ve Özmen'in orijinal çalışmada, Doğan, Yozgat ve Aşkun'un ise İGA ölçeğini kullandıkları ve Türkiye'de yönetsel değerler konusuna odaklandıkları araştırmalarında karşılaştıkları, ölçekle ilgili sorun ya da sorunlar giderilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, veri toplama yöntemlerinden anket kullanılmıştır. Anketler internet üzerinden doldurulabilecek biçimde Marmara Üniversitesi anket sisteminde oluşturulmuştur.

Araştırma sürecinde elde edilen veriler Aldemir ve diğerleri tarafından oluşturulmuş olan İş Görme Anlayışı (İGA) ölçeğinin 58 ifadesi ile faktör analizine tabi tutulmuş ve 33 tutum ifadesini içeren yedi boyut elde edilmiştir. Bu elde edilen boyutlar; riya odaklı iş görme anlayışı, akılcılığa odaklı iş görme anlayışı, profesyonellik odaklı iş görme anlayışı, gelenek odaklı iş görme anlayışı, statüko odaklı iş görme anlayışı, sadakat odaklı iş görme anlayışı ve çalışma odaklı iş görme anlayışıdır. Boyut adlandırmaları aşamasında, Aldemir ve diğerlerinin boyutlara verdikleri adlandırmalardan da faydalanılmıştır<sup>82</sup>. Ortaya çıkan yedi faktörün toplam açıklanan varyansı %51,930 olarak oluşmuştur. Faktörlerin iç tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach Alpha değerleri kullanılmıştır. Ortaya çıkan boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri sırasıyla; 0,769; 0,762; 0,731;

81 Aldemir, Arbak ve Özmen tarafından geliştirilen orijinal İş Görme Anlayışı ölçeğinde, "ikiyüzlülük" olarak verilen yerel kaynaklı değer ifadesinin sosyal hayatımızdaki olumsuz anlamının, kişilerin objektif değerlendirme yapmalarını etkileyeceği düşünülmüş ve bu ifade yerine anket formunda "ikiyüzlülük" değerini ifade ettiği düşünülen "İş görürken duruma göre söylemini değiştirmek" cümlecigi kullanılmıştır. Böylece ankete katılan kişilerin, kelimenin sahip olduğu, anlamdan bağımsız olumsuzluğu, göz ardı etmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Bu örnekteki durum birkaç yerel kaynaklı değerde daha olduğu için çalışma dahilinde kullanılan ölçekte 58 değer ifadesinin hiçbirini kullanılmamıştır. Ölçekte yalnızca değer ifadelerini açıklayan cümlecikler kullanılmıştır.

82 Aldemir, Ceyhan, Yasemin Arbak ve Ömür Özmen, "Türkiye'de İşgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları", Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt.3, Sayı.1, 2003.

0,611; 0,601; 0,610; 0,616 olarak hesaplanmıştır. Faktörler için elde edilen güvenilirlik değerleri  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  aralığında oluşmuştur. Bu aralık, faktörlerin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir<sup>83</sup>. Daha sonra elde edilen bu yedi faktör boyutu araştırma hipotezlerinin oluşturulmasında kullanılmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizinde KMO (Kaizer-Meyer-Olkin) ölçek geçerliliği 0,830 ve Bartlett testi sonuçları ise 5755,453 şeklinde oluşmuştur.

## 2.1. Hipotezler

Çalışma kapsamında eğitim kurumlarının, mezunlarının toplumsallaşması ve iş yaşamlarında uyguladıkları işe yönelik tutumları üzerinde önemli etkiler bırakacağı varsayımı, aşağıdaki temel hipotez ve alt hipotez ifadeleri bağlamında testlere tabi tutulmuştur.

***H<sub>1</sub>: Farklı Yabancı Kültürlerle İlişkili Eğitim Kurumlarında Eğitim Almış Yöneticilerin İş Görme Anlayışları Bağlamında Aralarında Anlamlı Farklılıklar Vardır***

*H<sub>1a</sub>: Farklı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarında eğitim almış yöneticilerin riya odaklı iş görme anlayışları bağlamında aralarında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H<sub>1b</sub>: Farklı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarında eğitim almış yöneticilerin akılcılığa odaklı iş görme anlayışları bağlamında aralarında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H<sub>1c</sub>: Farklı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarında eğitim almış yöneticilerin profesyonellik odaklı iş görme anlayışları bağlamında aralarında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H<sub>1d</sub>: Farklı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarında eğitim almış yöneticilerin gelenek odaklı iş görme anlayışları bağlamında aralarında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H<sub>1e</sub>: Farklı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarında eğitim almış yöneticilerin statüko odaklı iş görme anlayışları bağlamında aralarında anlamlı farklılıklar vardır.*

*H<sub>1f</sub>: Farklı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarında eğitim almış yöneticilerin sadakat odaklı iş görme anlayışları bağlamında aralarında anlamlı farklılıklar vardır.*

83 Baydur, Hakan ve Erhan Eser, “Yaşam Kalitesi Ölçeklerinin Psikometrik Çözümlemesi”, Sağlıkta Birlik Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, 2006, s.12.

*H<sub>1g</sub>: Farklı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarında eğitim almış yöneticilerin çalışma odaklı iş görme anlayışları bağlamında aralarında anlamlı farklılıklar vardır.*

## 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada yöneticilerin çalışma değerleri üzerinde, eğitim yaşamlarının etkisini ölçmek amacıyla, Türkiye’de (Osmanlı İmparatorluğu dönemi) tanzimat sonrası eğitim ve öğretim vermeye başlamış, yabancı ülke ve sivil toplum kuruluşları tarafından kurulmuş orta eğitim kurumları, araştırmanın yürütüleceği ortam olarak seçilmiştir. Böylece, farklı kültürlerle ilişkili olduğu varsayılan eğitim kurumlarının, mezunları üzerindeki etkisinin ölçülebileceği düşünülmüştür. Dolayısıyla, araştırma evreni olarak Türkiye’de yabancı kültürlerle ilişkili olarak eğitim veren ve ikili dil eğitimini benimsemiş orta eğitim kurumları belirlenmiştir. Bu belirlenen evreni temsil etmek üzere, örnek olarak seçilen orta eğitim kurumları ise şu şekildedir:

**Tablo 1: Araştırma Örneklemine Dâhil Edilen Yabancı Kültürlerle İlişkili Eğitim Kurumları**

Amerikan Grubu	Fransız Grubu	Alman Grubu
Robert Kolej	Galatasaray Lisesi	İstanbul Alman Lisesi
Üsküdar Amerikan Lisesi	Saint Joseph Lisesi	İstanbul Erkek Lisesi

Ayrıca, tabloda belirlenen eğitim kurumlarına ek olarak, daha sağlıklı karşılaştırmalar yapabilmek ve bir anlamda kontrol grubu olarak da kullanabilmek amacıyla Türkçe ağırlıklı eğitim yapan ve Tablo 4’deki gruplara dahil olmadığı varsayılan iki eğitim kurumu ve mezunlarından veri toplanmıştır. Bu eğitim kurumları, Darüşşafaka ve Kabataş Erkek Lisesi’dir. Böylece, kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarının, iş yaşamına olan etkisini ölçmeye hedeflediğimiz çalışmada, bu gruplara bağlı olmayan ve benzer kalitede eğitim anlayışını benimsemiş eğitim kurumları ve mezunları vasıtasıyla daha sağlıklı karşılaştırmalar yapılmasına çalışılmıştır.

Araştırma örneklemini olarak elde edilen 973 anket formunun analize tabi tutulanlarının gruplara göre sayısal dağılımı ise şu şekildedir:

**Tablo 2: Gruplar ve Mezunların Ankete Katılıma Dair Sayıları**

Grubun Adı	Analize Dahil Edilen Anket Sayıları
Amerikan Grubu	211
Alman Grubu	181
Fransız Grubu	183
Genel	98
<b>Toplam</b>	<b>673</b>

Çalışma evreni olarak net bir sayı olmadığı için anketlerin geri dönüş oranı olarak bir oran verebilmek mümkün değildir.

### 3. Bulgular

Araştırmada gruplar arası farklılıkları test etmek için Anova ve Scheffe testleri uygulanmıştır. Yapılan Levene testi sonucunda, karşılaştırılan grupların varyanslarının eşit çıkmadığı durumda, parametrik olmayan veriler için önerilen Dunnet’s C testi kullanılmıştır. Üçü yabancı kültürlerle ilişkili olmak üzere oluşturulmuş dört grup, ANOVA ve Scheffe ve Dunnet’s C testleri kullanılarak değerlendirilmiş ve bulgular araştırma hipotezlerine göre yorumlanmıştır.

#### 3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya kapsamında ele alınan gruplara dahil yöneticilerin %52,5’i erkek, %47,5’i kadındır. Araştırmaya katılanların %47,3’ü 29-40 yaş aralığında, %23,3’ü 41-50 yaş aralığında ve %29,4’ü ise 51 yaş ve üstündedir. Yaş aralığı olarak dağılımda, ortaya çıkan oransal farklılıklar, internet üzerinde yürütülmüş olan araştırmada, gençlerin bilgi teknolojilerine daha yakın olmasından kaynaklanmış olabilir. Ancak bu duruma rağmen yaş aralıklarının oransal karşılaştırmasında, araştırmayı sıkıntıya sokacak düzeyde bir dengesizlik oluşmamıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %95,7’si lisans düzeyinde öğrenim gördüklerini belirtmişlerdir. Araştırma, tasarımı gereği lise mezunlarına gerçekleştirildiği için yalnızca %4,3’lük bir kesimin üniversite okumamış olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %45,2’si, lisans eğitimleri sonrasında yüksek lisans da yaptıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticiler arasında doktora yapma durumu ise %15,8 olarak tespit edilmiştir.

Yöneticilerin lisans eğitimi almış olanlarının eğitim aldıkları alanlara dair görünümüne bakıldığında; %27,0'sinin mühendislik, %36,1'inin idari bilimler, %4,9'unun Dil Bilimleri, %5,1'inin Hukuk, %4'ünün Matematik-Fen, %10'unun Tıp ve %8,5'inin diğer alanlarda eğitim aldığı tespit edilmiştir.

Lisans eğitimi alanların ise %10,2'si eğitimlerini yurtdışında almışlardır. Bu yurtdışında eğitim alma oranı yüksek lisansta %34,2<sup>84\*</sup> ve doktora da %30,2<sup>85\*\*</sup> olarak tespit edilmiştir.

Yöneticilerin %31'i ortaokul ve liseyi yatılı olarak okuduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %66,6'sı özel sektörde, %15,3'ü kamu sektöründe, %18,1'i serbest meslek alanında çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %11,9'u 1-5 yıl, %14,6'sı 6-10 yıl, %16,2'si 11-15 yıl ve %56'sı 16 yıl ve üzeri zamandır çalışma yaşamı içinde olduklarını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin %33,8'i, çalıştıkları firmanın yabancı sermayeli olduğunu belirtmişlerdir. Bu oran hesaplanırken doğal olarak kamu kurumlarında görev yapan yöneticiler kapsam dışı bırakılmıştır. Yabancı sermayeli firmalarda çalışan yöneticilere dair görünüm ise şu şekildedir; Yöneticilerin çalıştığı yabancı sermayeli firmaların %43,3'ü Amerikan sermayeli, %21,3'ü Alman sermayeli, %16,9'u Fransız sermayelidir. Kalan %18,5'lik kısım ise diğer ülkelere ait sermayeli firmalarda çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticilere sorulan, gelir düzeyleri hakkındaki soru ile ilgili olarak ortaya çıkan dağılım şu şekildedir:

Katılımcıların %9,7'si 2000 TL ve altı, %13,7'si 2001-3000 TL, %15,6'sı 3001-4000 TL, %15,2'si 4001-5000 TL, %7,1'i 5001-6000 TL ve %38,8'i ise 6001 ve üstü gelire sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların %28,4'ü alt düzey yönetici<sup>86\*\*\*</sup> olduklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticiyim diyenlerin oranı ise %6,5 ve kendini üst düzey yönetici olarak belirtenlerin oranı %65 olarak tespit edilmiştir.

84 \* Yüksek lisans yapanlar içindeki oran.

85 \*\* Doktora yapanlar içindeki oran.

86 \*\*\* Çalışma kapsamında yöneticiler düzeyleri göre ayrılırken, üç kategori belirlenmiştir. Üst düzey ve Orta düzey yöneticiler dışında "yönetici değilim" şeklinde sıkı işaretleyenler de, gruplar arasındaki dağılım oranlarını dengeli dağıtmak adına alt düzey yönetici grubuna dahil edilmiştir. Araştırmacı tarafından bu durum, araştırmanın analizlerini olumsuz etkilemeyecek bir durum olarak değerlendirilmiş ve bu konuda inisiyatif kullanılmıştır.

Bu aşamaya kadar aktarılan demografik bulgular, yöneticilerin, cinsiyet, eğitim ve iş yaşamlarına ışık tutan özelliklerdir. Yöneticilerin ebeveynlerinin eğitim düzeylerine baktığımızda, ebeveynlerin eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların babalarının lise ve üstü eğitim görenlerinin oranı %89,1 iken, annelerde lise ve üstü eğitim alanların oranı %74,7 olarak tespit edilmiştir. Bu durum oldukça eğitilmiş ailelerden gelmiş bir araştırma grubu ile karşı karşıya olunduğuna işaret etmektedir.

Yöneticilerin %45,8’i bir yıl ya da daha uzun süreler olmak üzere yabancı ülkelerde yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler arasında bu bağlamda yaşanan ülkelere dair oranlar şu şekildedir; Katılımcıların %45,1’i ABD ya da İngilizce dili konuşulan ülkelerde, %21,8’i Almanya ya da Almanca konuşulan İsviçre, Avusturya, Lihtenştayn (Liechtenstein), Lüksemburg gibi ülkelerde, %18,8’i Fransa ya da Fransızca konuşulan ülkelerde ve %14,3’ü ise bu ülkelerin dışındaki ülkelerde yaşamış olduklarını belirtmişlerdir.

### 3.2. Hipotezlere İlişkin Farklılık Testleri ve Bulgular

Araştırmaya dahil edilenlere ilişkin demografik bilgilerden sonra, farklı kültürlerden etkilendiği varsayılan yöneticilerin oluşturduğu grupların, oluşturulan hipotez ifadelerine uygun farklılık testleri sonucu elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir.

Gruplar arasında *Riya Odaklı İGA* boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Elde edilen bulgu, grupların içinde bulunduğu sosyo-kültürel bağlamla oldukça paralel çıkmıştır. Yerel kaynaklı olan ve batılı kültürler açısından, hoşgörü temelinde bile olumlu değerlendirilmeyecek ifadelerden oluşan boyut, tam anlamıyla batılı anlamda eğitim alan kurumların mezunlarında iş görme anlayışı olarak temsil edilmeyen ve gruplar arasında benzer ortalamalara sahip bir İGA boyutudur. Kuşkuçuluk, kayırmacılık, maddiyatçılık, hizipçilik gibi ifadelerden oluşan boyut, batılı anlamda eğitim almış yöneticiler açısından iş yaşamında az temsil edilir bir boyut olarak değerlendirilmiştir. Ancak yine de grupların bu boyut bağlamında toplandıkları ortalama değerler ele alındığında, *Riya Odaklı İGA* boyutunu iş yaşamında en çok temsil eden grubun, yabancı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarından mezun yöneticiler dışında kalan ve “Genel” olarak kodladığımız (Darüşşafaka ve Kabataş Lisesi mezunları) grubun mezunları olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, yerel kaynaklı de-

ğerlerden oluşan bu boyutun yabancı kültürlerle ilişkilendirilmeyen eğitim kurumlarından mezun olmuş yöneticilerde, görece daha fazla temsil edildiği şeklinde yorumlanmıştır ve araştırma varsayımlarını destekleyen bir sonuç olarak değerlendirilmiştir. *Riya odaklı İGA* boyutunun iş yaşamında temsiline dair gruplar arası sıralama en yüksek temsilden başlamak üzere, Fransız, Alman ve en son Amerikan grubu olarak oluşmuştur.

*Akılcılığa Odaklı İGA* boyutunda, gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu boyut bağlamında elde edilen sonuç, bir önceki değerlendirmede ele alınan *Riya Odaklı İGA* boyutunun sonuçlarına benzer gerekçelerle açıklanabilir. Batılı anlamda eğitim alan tüm mezunlar, *Riya Odaklı İGA* boyutunun sonuçlarının tersine, batı kaynaklı değerleri temsil eden bu boyut bağlamında yüksek bir ortalama ile benzerlik göstermektedirler. Bu sonuçlar Amerikan, Alman ve Fransız eğitim kurumlarının oluşturduğu grupların yanında “Genel” olarak adlandırdığımız eğitim kurumlarının mezunlarının sonuçlarının da, *Akılcılığa Odaklı İGA* boyutu bağlamında diğer gruplarla benzer bir ortalama da toplandığını göstermektedir.

*Profesyonel Odaklı İGA* boyutunda, yabancı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarının mezunu yöneticiler, “Genel” grubunu oluşturan eğitim kurumlarının mezunu yöneticiler ile anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Darüşşafaka ve Kabataş liseleri mezunlarının dahil edildiği bu grup, İGA tutum boyutlarına verdikleri yanıtlarla, *Profesyonel Odaklı İGA* boyutunun, kendilerinde daha az temsil edildiğini belirtmişlerdir. Yabancı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarının mezunları sırasıyla, Amerikan, Alman ve Fransız grubu mezunları olmak üzere bu boyutun, iş görme anlayışlarında güçlü bir biçimde temsil edildiğini belirtmişlerdir. Güç ve başarı elde etmek gibi bir değer boyutuna verilen yanıtlar, yaşamı yönlendiren bir değer olarak gruplar arasında benzer ortalamalara sahip olurken, yapılan işin “nasıl yapıldığı” ile ilgili ifadelerin oluşturduğu *Profesyonellik Odaklı İGA*’da gruplar arasından anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Amerikan kültürü ile ilişkili eğitim kurumlarından mezun yöneticiler, bu İGA boyutu ve içeriğindeki ifadelerin, iş yaşamlarında, tüm grupların mezunu yöneticilere göre daha güçlü bir biçimde temsil edildiğini belirtmişlerdir.

*Gelenek Odaklı İGA* boyutunda Fransız grubu mezunları ile Amerikan ve Alman grubu mezunları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bulguların ilginç yönü, *Gelenek Odaklı İGA* bağlamında Fransız grubu mezunlarının ortalamaları ile “Genel” olarak adlandırılan Darüşşafaka ve Kabataş Lisesi mezunlarının ortalamaları arasında anlamlı



bir farklılık olmamasıdır. Bu sonuç bir anlamda literatürü ve beklentileri doğrulamaktadır. Zira Troompnaars’ın araştırmasında Fransa ve Türkiye’deki hakim kültürün, bireycilikten ziyade toplulukçuluk yönlü olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, Fransız grubuna bağlı eğitim kurumlarının grubu ile “Genel” olarak kodlanan Darüşşafaka ve Kabataş eğitim kurumlarının oluşturduğu grup arasında *Gelenek Odaklı İGA* bakımından ortaya çıkan benzerlik, araştırmalarda toplulukçu olarak sınıflanan iki ülke kültürünün bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

*Statüko odaklı İGA* boyutunda Alman grubu ve diğer gruplar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Alman grubuna dahil yöneticiler bu boyutun kendilerinde diğer tüm gruplara göre daha az temsil edildiğini, işlerini yaparken böyle bir tutumu diğer grup mezunları olan yöneticilere göre daha az benimsediklerini belirtmişlerdir. Alman grubundaki okullardan mezun olanların özellikle de “Genel” olarak adlandırılan grup ile aralarında istatistikî olarak da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. *Statüko Odaklı İGA* boyutunu iş yaşamında en çok temsil eden grup, “Genel” olarak adlandırdığımız Darüşşafaka ve Kabataş Lisesi mezunlarının oluşturduğu gruptur. Elde edilen sonuç Türk toplumunun gelenekçi ve muhafazakâr özellikleriyle örtüşür niteliktedir. Yabancı kültürler ile ilişkili eğitim kurumlarından mezun yöneticiler, bu boyutun iş yaşamlarında görece daha az temsil edildiğini belirtmişlerdir. Özellikle Alman grubunun mezunu yöneticiler, bu boyut bağlamında en düşük ortalamaya sahiptir.

Fransız kültürü ile ilişkili eğitim kurumlarından mezun yöneticiler iş yaşamlarında *Sadakat Odaklı İGA*’nı, diğer üç grup mezunu yöneticilere göre daha fazla temsil ettiklerini belirtmişlerdir. Özellikle de, Alman grubu mezunları ile aralarında istatistikî olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. *Sadakat Odaklı İGA* bağlamında Fransız grubundan mezun olan yöneticiler, sırasıyla “Genel” grubundan, Amerikan grubundan ve son olarak da Alman grubundan daha yüksek ortalamalara sahiptir. İş yaşamında sadakat konusunun temsil edilmesi söz konusu olduğunda önceki değerlendirmelerde de başvurduğumuz, Fransa ve Türkiye’nin toplulukçu özellikler gösteren kültürü “açıklayıcı” olmaktadır. Zira toplulukçu kültür ile oldukça ilişkili bir boyut olan sadakat odaklılık boyutu, Fransız kültürü ile ilişkili eğitim kurumlarının mezunları ile “Genel” olarak adlandırdığımız Darüşşafaka ve Kabataş lisesi mezunu yöneticiler tarafından daha yüksek bir ortalama ile önemsenmekte ve temsil edilmektedir.

*Çalışma ve Disiplin Odaklı İGA* boyutunda ise gruplar arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Boyutun içerdiği, çalışkanlık ve

disiplin ifadeleri tüm kültürlerde yüksek derecede önemsenen evrensel değerler olarak kabul edilmiş görünmektedir. Bu sebeple, yabancı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarının mezunu yöneticiler başta olmak üzere tüm gruplar arasında bir benzerlik yaşanması olağan bir durum olarak değerlendirilmelidir.

#### 4. Sonuç

Araştırmada elde edilen bulgular, eğitim kurumlarının, özellikle de resmîyette genel eğitim sistemi dışında olmayıp yabancı ülkelerin kültürleri ile ilişkili olmalarından ötürü farklı bir konumda ele alınması gereken kurumların, mezunlarının değer sistemleri üzerine önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Türkiye’de “yabancı okullar” olarak da adlandırılan, farklı ülkelerin kültürleri ile ilişkili eğitim kurumlarının, mezun ettikleri bireylerin değer sistemlerinde ve değer sistemlerinin etkisiyle iş yaşamlarında sergiledikleri iş görme anlayışları üzerindeki etkisi, araştırma ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yabancı kültürlerle ilişkili olarak eğitim alan ve toplumsallaşan bireyler, yaşadıkları toplumun genel kültürel özelliklerinin dışındaki etkilenmelerden dolayı, değer sistemlerinin bir anlamda çıktısı olarak kabul ettiğimiz iş yaşamlarına yönelik tutumlarında, yaşadıkları toplumsallaşma sürecinin etkisini göstermektedirler. Bu nedenle farklı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarından mezun olmanın bireyin toplumsallaşması üzerinde etkili olabileceği, araştırma sonucunda elde edilmiştir. Aynı ülkede hatta aynı şehirde konumlanmış olsa dahi, farklı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarından mezun olmuş bireylerin, eğitim kurumları vasıtasıyla, değerler ve iş görme anlayışları bağlamında birbirilerinden farklılaşabildiklerinin gözlemlenmiş olması, eğitim faaliyetinin kültürel yakınsama noktasındaki önemi hakkında ipuçları vermektedir.

Çalışmanın sonuçları bağlamında önem arz eden esas nokta, yabancı kültürlerle ilişkili faaliyet gösteren eğitim kurumlarının, mezunlarının değer sistemlerine olan etkisinin iş dünyasına olan yansımalarının nasıl olduğu/olacağıdır. Çünkü araştırma evreni olarak ele aldığımız eğitim kurumlarının mezunları, hem sosyal yaşamda, hem de iş dünyasında etkin roller üstlenmiş kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira araştırma sonuçlarından elde edilen ya da en azından araştırmaya katılan örnek grubunun özelliklerinden elde ettiğimiz sonuçlara göre; ele aldığımız yönetici grubu, genellikle üst düzey mevkilerde görevde olan ya da olmuş kişilerden oluşmaktadır. Durum böyle olunca da, incelenen yönetici grubunun,

eğitim kurumunun etkisini iş yaşamına taşıması, doğal bir süreç halini almaktadır. Zira yöneticiler, buldukları kurumlarda karar verici durumundaki kişilerdir. Özellikle araştırmaya katılan yöneticilerin %65’lik kısmının üst düzey yönetici olması, bu okullardan mezun olan bireylerin hiyerarşik olarak iş yaşamlarındaki yöneticilik düzeyleri hakkında bir fikir vermektedir. Dolayısıyla, örnek grupların çoğunluğunun üst düzey yönetici olması sebebiyle, etki ya da etkileme durumunun yalnızca yöneticinin görevde bulunduğu kurum ile de sınırlı kalmayacağı da aşikârdır. Eğitim kurumlarının dolaylı etkisinin, karar verici konumundaki mezunları vasıtasıyla, görev alınan kurum ve emrinde çalışan astlara yansması, sektörel bakımdan da geniş etkiler yapabilecektir. Dolayısıyla bütün bir iş dünyası, eğitim kurumlarının etkisini dolaylı olarak da olsa hissedecektir. Araştırmacı olarak, elde ettiğimiz bulguların yönetim bilimini de ilgilendiren önemli noktası bu dolaylı ilişkiden kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak araştırma göstermiştir ki, yabancı eğitim modellerini temel almış eğitim kurumlarının kültürel etkisi, Türk iş dünyasının tüm süreçlerine yansıyacak kadar güçlü olabilmektedir. Farklı kültürlerle ilişkili her eğitim kurumu bazı boyutlarda, sahip olduğu öz nitelikleri kendisinde eğitim almış kimselere ve dolayısıyla bu kişilerin iş hayatları kanalıyla da tüm iş yaşamına yansıtacaktır. Bu yansıma, evrensel ifadeler olarak değerlendirilebileceğimiz boyutlarda farklılaşma olarak yaşanmasa da geleneksellik, muhafazakarlık-statüko ya da sadakat gibi Türk kültüründe temsil edildiği varsayılan boyutlarda somut olarak gözlemlenebilecektir. Dolayısıyla kültürel etkilenmenin ülkenin hâkim kültürel değerleri üzerinden gözlemlenebilmesi daha mümkün görülmüştür. Çalışmamızda da bu varsayımı destekler biçimde akılcılık, profesyonellik ve çalışma odaklılık gibi boyutlarda, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak bunun yanında Türkiye’nin kültürel özelliklerinde olduğu varsayılan gelenek odaklılık, statüko odaklılık ve sadakat odaklılık gibi boyutlar bağlamında karşılaştırılan gruplar arasında eğitimden kaynaklandığı varsayılan farklılıklar tespit edilmiştir. Bu durumda eğitim kurumlarının etkisinin, evrensel değerler olarak değerlendirilebileceğimiz boyutlardan ziyade, yerel kaynaklı ya da ülkenin kültürel özelliklerinde olduğunu varsaydığımız noktalarda oluşacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Yabancı kültürlerle ilişkili eğitim kurumlarından kaynaklandığını varsaydığımız etkileşim, çok sayıda kültürel etkilenmenin doğrudan yaşanıp, gözlemlenebildiği Türkiye ve Türk iş yaşamı açısından çok önemlidir.

## KAYNAKÇA

- Aldemir, Ceyhun, Yasemin Arbak Ve Ömür Özmen, "Türkiye'de İşgörme Anlayışı: Tanımı Ve Boyutları", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt.3, Sayı.1, 2003.
- Aziz, Aysel, *Toplumsallaşma Ve Kitleleşme İletişim*, Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek Okulu Yayınları, No: 2, 1982.
- Baydur, Hakan Ve Erhan Eser, "Yaşam Kalitesi Ölçeklerinin Psikometrik Çözümlemesi", *Sağlıkta Birikim Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, 2006.
- Bradburn, N. M., "Need Achievement And Father Dominance in Turkey", *Journal Of Abnormal Psychology*, Vol.67, 1963.
- Cansever, Gökçe, "The Achivement Motive in Turkish Adolescents", *The Journal Of Social Psychology*, Vol.76, 1968.
- Doğan, Binali, Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2007.
- Doğan, Binali, Uğur Yozgat Ve Bige Aşkun, *Türkiye'de Yönetişel Değerler ve Yönetişel Profili Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2007.
- Elizur, Dov, Ingwer Borg, Raymond Hunt Ve Istvan Magyari Beck, "The Structure Of Work Values: A Cross Cultural Comparison", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.12.
- Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Davranış, İşletme Fakültesi Yayın No: 272*, İstanbul, 1997.
- Ertuğrul, Halit, *Kültürümüzü Etkileyen Okullar*, İstanbul: Nesil Yayınları, 2005.
- Ertürk, Selahattin, *Eğitimde Program Geliştirme*, Ankara: Cihan Matbaası. 1975.
- Frederick, William C., *Values, Nature And Culture in The American Corporation*, Cary, Nc, Usa: Oxford University Press, 1995.
- Greves, Clare W. "Human Nature Prepares For A Momentous Leap", *The Futurist*, April, 1974.
- Hampden-Turner, Charles Ve Fons Trompenaars, *Kapitalizmin Yedi Kültürü*. İstanbul: Sabah Yayınları, 1993; Trompenaars, 1993.
- Hofstede, Geert, *Culture's Consequences*, Beverly Hills, Sage, 1980.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise D. Ohayv Ve Geert Sanders, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, 1990.
- Hofstede, Geert, *Cultures And Organizations: Intercultural Cooperation And It's Importance For Survival*, Mcgraw-Hill, 1994.
- Hofstede, Geert, *Culture's Consequences: Comparing, Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, London: Sage Publications, 2nd. Ed., 2001.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, *İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*. Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 1977.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, "Socialization in Traditional Society: A Challenge To Psychology", *International Journal Of Psychology*, 19, 1984.
- Kaya, Yahya Kemal, "Education in Turkey-A General Look", *Turkish Public Administration Annual*, Vol.12, 1, 1986, Ss.135-154'den Aktaran; Özen, Age, S.45.

- Koenig, Summel, *Sociology: An Introduction To The Science Of Society*, New York, Barnes And Noble, 1961.
- Maanen, J. Van Ve Edgar H. Schein, “Toward A Theory Of Organizational Socialization”, *Research In Organizational Behavior*. Greenwich: Jai Press in., 1979.
- Meglino, Bruce M., Elizabeth Ravlin, “Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies And Research”, *Journal Of Management*, 1998, Vol. 24 Issue 3, 1998.
- Mccabe, Donald L., Janet M. Dukerich, Jane E. Dutton, “The Effects Of Professional Education On Values And The Resolution Of Ethical Dilemmas: Business Schoolvs. Law School Students”, *Journal Of Business Ethics*, September, 13, 9, 1994.
- Mcclelland, D., *The Achievement Motive*, New York: Appleton-Century-Crofts, 1953;
- Mcclelland, D., *The Achieving Society*, Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961.
- Neel, R.G., O.C.S. Tzeng, C. Baysal, “Need Achivement in A Cross-Culture Contact Study”, *International Review Of Applied Psychology*, Vol. 35, 1986.
- Özen, Şükrü, *Yönetmel Tutumların Nedenleri, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi*, 1995.
- Özen, Şükrü, *Bürokratik Kültür 1: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri*, Ankara: Todaie, 1996.
- Petty, Richard E., John T. Cacioppo, *Communication An Persuasion: Central And Peripheral Routes To Attitude Change*. New York: Springer-Verlag, 1986.
- Presthus, Robert V., “Weberian V. Welfare Bureaucracy in Traditional Society”, *Administrative Science Quarterly*, 6, 1, 1961.
- Raelin, Joseph A., *The Clash Of Cultures: Managers And Professionals*, Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- Rokeach, Milton, *The Nature Of Human Values*, New York, Ny: The Free Press, 1973
- Schwartz, Shalom H., “Universal In The Content And Structure of Values: Theoretical Tests In 20 Countries”, *Advances In Experimental Social Psychology*. Vol. 25, 1992.
- Singelis, T.M., “The Measurement Of Independent And Interdependent Self-Consturals”, *Personality&Social Psychology Bulletin*, 20(5), 1994.
- Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D.P.S., Ve Gelfand, M.J., “Horizontal And Vertical Dimensions Of Individualism And Collectivism: A Theoretical And Measurement Refinement”, *Cross-Cultural Research: The Journey Of Comparative Socai Science*, 29(3).
- Tay, Bayram Ve Betül Akyürek Tay, “Sosyal Bilgiler Dersine Yönelik Tutumun Başarıya Etkisi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 1, 2006, S.74
- Tevruz, Suna, *Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi I.*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1998.
- Tezcan, Mahmut, *Eğitim Sosyolojisinde Çağdaş Kuramlar ve Türkiye*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1993.
- Thurstone, Luis L., “Attitudes Can Be Measured, Readings In Attitude Theory And Measurement”, Martin Fishbein (Editör), New York: John Wiley&Sons, 1967

- Triandis, H. C., *Indcol. Unpublished Research Scale On Individualism And Collectivism*, Champaign: University Of Illinois, 1994.
- Trompenaars, Fons, *Riding The Waves Of Culture: Understanding Diversity In Global Business*. New York: Irwin Professional Publishing, 1993.
- Turan, Kadir, *Federal Almanya'daki I. Kuşak Türklerin Sosyalizasyonu Ve Kültür Değişmesi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Bölümü, Doktora Tezi, 1991.
- Uyguç, Nermin, "Cinsiyet, Bireysel Değerler Ve Meslek Seçimi", *D.E.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı:1, 2003.
- Van Maanen, John And Stephen R. Barley, "Occupational Communities: Culture And Control In Organizations", In B. M. Staw And L. L. Cummings (Editörler), *Research In Organizational Behavior*, Greenwich, Ct: Jai Press, 6.
- Wasti, Arzu Ve Selin Eser Erdil, "Bireycilik Ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu Ve Indcol Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Cilt 7, Sayı 1-2, 2007.
- Whitting, John, "Socialization: Anthropological Aspects", David L. Sills (Editör), *International Encyclopedia Of The Social Sciences*, Mcmillan, Vol.14, 1968.
- Yıldırım, Ali, "Gender Role Influences On Turkish Adolescents Self-Identity". *Adolescence*, Spring, Vol. 32, Issue 125, 1997.