

**YÖNETSEL DEĞERLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK TÜRKİYE'DEKİ
ÖZEL HAVALİMANI TERMİNAL İŞLETME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hilal Tuğçe BAL

Eskişehir 2017

**YÖNETSEL DEĞERLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK TÜRKİYE'DEKİ
ÖZEL HAVALİMANI TERMİNAL İŞLETME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Hilal Tuğçe BAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ

Eskişehir Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık 2017

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hilal Tuğçe BAL'm "Türkiye'deki Havaalanı Terminal İşletme Yöneticilerinin Yönetmelik Değerlerinin Belirlenmesi" başlıklı tezi 29 Aralık 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Sivil Havaacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Ayşe KÜÇÜK YILMAZ

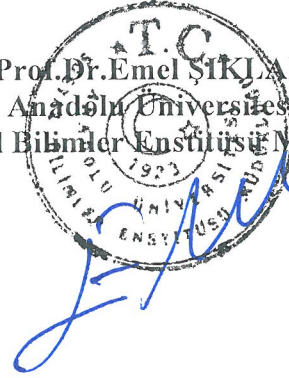
Üye : Doç.Dr.Ali Talip AKPINAR

Üye : Yrd.Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU BAŞ

İmza

.....
.....
.....

Prof.Dr.Emel ŞIKLAR
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

YÖNETSEL DEĞERLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK TÜRKİYE'DEKİ ÖZEL HAVALİMANI TERMİNAL İŞLETME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hilal Tuğçe BAL

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2017

Danışman: Doç.Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ

Bu bilimsel çalışmanın amacı Türkiye'deki özel havalimanı terminal işletmeleri yöneticilerinin günlük eylem ve kararlarına referans sağlayan değerlerin neler olduğu ve bu değerlerin yöneticilerin yetişmiş olduğu toplumsal özellikler ve örgütsel koşullar itibari ile farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir. Havalimanı terminal işletme yöneticilerinin benimsediği yönetsel değerlerin belirlenmesinde dikkate alınan genel kanı, Türk toplumunun batı kaynaklı ve yerel olmak üzere ikili bir kültür yapısına sahip olmasıdır. Çalışmada yöneticilerin benimsemiş olduğu değerlerin yanında yöneticilerin içinde buldukları yöre ve çalıştıkları kurumun değerlerine ilişkin algıları da araştırılmıştır. Bu amaçla Türkiye'deki özel havalimanı terminal işletmelerinde orta ve üst düzey kademede yöneticilik yapan 163 kişiden elde edilen veriler aracılığı ile yöneticilerin benimsediği değer gruplarının neler olduğu ve değer gruplarının, eğitim, toplumsal ve örgütsel koşullar açısından gösterdiği farklılıklar incelenmiştir. Yöneticilerin benimsediği değerler açısından batı kaynaklı değerlerin benimsenme düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerin benimsediği değerlerin eğitim, toplumsal koşullar ve örgütsel özellikler itibariyle farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde, benimsenen batı kaynaklı ve yerel değer gruplarından bazıları için yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, yöneticilerin değerleri meslekteki görev süresi, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi, anne ve babasının eğitim düzeyi ve kendisine bağlı çalışan sayısına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Yönetsel değerler, örgütsel davranış, havalimanı işletmeleri, batı kaynaklı ve yerel değerler, örgütsel kültür.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE DETERMINING THE MANAGERIAL VALUES OF THE PRIVATE AIRPORT OPERATIONS IN TURKEY

Hilal Tuğçe BAL

Department of Aviation Management

Programme in Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December 2017

Supervisor: Associate Professor Ayşe KÜÇÜK YILMAZ

The purpose of this scientific study is to determine what the values that provide reference to the daily actions and decisions of the managers of airport operations in Turkey are different and whether these values differ according to the social characteristics and organizational conditions in which the managers are trained. The general opinion taken into account in the determination of the values adopted by the airport managers is that the Turkish society has a binary culture structure, western and local. In addition to the values that the managers have adopted in the study, the perceptions of the values of the region and the institutions that the managers are in are investigated. For this purpose, the differences among the value groups adopted by the managers and the value groups in terms of education, social and organizational conditions were examined through the data obtained from the 163 persons who manage at the middle and upper level in the airport operators in Turkey. In terms of the values that the managers adopt, it is seen that the adoption level of western values is higher. When it is examined whether the values adopted by the managers differ according to education, social conditions and organizational characteristics, it has been determined that some of the adopted western and local value groups do not differ according to the genders of the managers. However, it has been found that the values of the managers differ according to the duration of the occupation, the duration of the institution, the total duration of the work, the level of education of the mother and father, and the number of employees.

Keywords: Managerial value, organizational behavior, airport operations, western and local values, organizational culture.

ÖNSÖZ

Akademik hayata atılmamı sağlayan ve beni her anlamda destekleyen canım ablam Araş. Gör. Belgin BAL İNCEBACAK'a ve tez araştırmamı yürütmem konusunda yardımlarını benden esirgemeyen sevgili danışmanım Doç. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ'a teşekkürü borç bilirim.

Tez çalışmamızın konusunu paylaştığımızda ivedikle yardımlarını esirgemeyen ve bizzat desteklerini sunan TAV Havalimanları Holding CEO'su Sayın Dr. Sani ŞENER'e, anket formumuzun kurum içinde özverili bir şekilde dağıtımını ve takibini sağlayan TAV Havalimanları Holding Risk Koordinatörü Sayın Esin RODOPLU KABLAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu süreci daha kolay atlatmamı sağlayan değerli arkadaşım Hüseyin LAPÇIN'a ve her daim yanımda olan beni değerli hissettiren canım aileme desteklerinden ötürü teşekkür ederim.

Tez çalışmamın analizlerini bireysel olarak yapabilmemi sağlayan Prof. Dr. Şeref KALAYCI'ya değerli bilgi ve deneyimlerini paylaşmasından dolayı sonsuz saygı ve sevgilerimi sunarım.

Bu tez çalışmasının değerlendirilmesinde değerli görüşlerini paylaşan jüri üyeleri Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR ve Yard. Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ'a derin sevgi ve saygılarımı sunarım.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışmanın kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde ihtihal içermediğini beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamda ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durum saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Hilal Tuğçe BAL

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvii
GÖRSELLER DİZİNİ	xviii
KISALTMALAR DİZİNİ	xix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YÖNETİM KURAMLARI VE ARAŞTIRMALARI	3
1.1. Klasik Yönetim Kuramı	3
1.2. Bilimsel Yönetim	4
1.3. Yönetimsel Teori	6
1.4. Bürokrasi Modeli	6
1.5. Klasik Yönetim Kuramının İnsana İlişkin Değerleri	8
1.6. Yönetimsel ve Örgütsel Psikolojinin Önemi Ortaya Koyan Araştırmalar. 9	
1.6.1. Önderlik araştırması	9
1.6.2. Hawthorne araştırmaları	9
1.6.3. Yankee city araştırması.....	10
1.6.4. Harwood imalat işletmesi araştırması	11
1.6.5. Tavistock enstitüsü araştırması.....	11
1.6.6. Neo-Klasik Yönetim Kuramının İnsana İlişkin Değerleri	12

1.7. Yönetimsel ve Örgütsel Psikolojinin Temellerini Oluşturan Bazı Kuramsal Görüşler	13
1.7.1. X ve Y kuramları	13
1.7.2. İnsan grubu yaklaşımı	14
1.7.3. Olgunlaşma kuramı	15
1.7.4. İnsan gereksinimleri kuramı.....	15
1.7.5. Çift etmen(hijyen-güdüleme) kuramı	16
1.7.6. Rensis likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı.....	16
1.7.7. Kurt lewin'in güç alanı analizi	17
1.7.8. Blake ve Mouton'un yönetim biçimleri	18

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Örgüt kültürü	20
2.1.1. Kültür.....	20
2.1.2. Örgüt kültürü	21
2.1.3. Kültürü oluşturan öğeler.....	23
2.1.3.1. Kültürel inanç	24
2.1.3.2. Kültürel normlar.....	24
2.1.3.3. Semboller	24
2.1.3.4. Teknoloji.....	24
2.1.4. Örgüt kültürünü oluşturan öğeler.....	24
2.1.4.1. Kahramanlar ve öyküler	24
2.1.4.2. Slogan.....	25
2.1.4.3. Seremoni	25
2.1.5. Kültürün Önemi.....	25
2.2. Örgüt Kültürü Modelleri	25
2.2.1. Parsons modeli	25
2.2.2. Schein modeli.....	26
2.2.3. Kilmann modeli.....	26
2.2.4. Quinn ve Cameron modeli	26
2.2.5. Byars modeli	27
2.2.6. Deal ve Kennedy modeli	27
2.2.7. Miles ve Snow modeli	28

2.2.8. Quichi'nin "Z" kültürü modeli.....	29
2.2.9. Peters ve Waterman'ın mükemmellik modeli.....	30
2.3. Çağdaş Yönetim Kuramının İnsana İlişkin Değerleri.....	30
2.4. Değerler.....	31
2.4.1. Yönetimsel Değerler	32
2.4.2. Değerlerin sınıflaması.....	35
2.4.2.1. Rokeach'ın değerler sınıflaması	35
2.4.2.2. Graves'in değerler sınıflaması	35
2.4.2.3. Scott'un değerler sınıflaması	36
2.4.2.4. Schwartz'ın değerler sınıflaması	36
2.4.2.5. Yaşam biçimi ve bireysel değer sınıflaması	37
2.4.2.6. Hodgkinson'ın değerler sınıflaması.....	37
2.4.2.7. Prencipe ve Helwig'in değerler sınıflaması	37
2.4.2.8. Nelson'un değerler sınıflaması	38
2.4.2.9. Fichter'in değerler sınıflaması.....	38
2.4.2.10. Cevizci'nin değerler sınıflaması	38
2.4.2.11. Kinnier, Kernes ve Dautheribes'in değerler sınıflaması.....	38
2.4.2.12. Spranger ve Allport'un değerler sınıflaması.....	39
2.4.2.13. Özgener'in değerler sınıflaması.....	39
2.4.2.14. De bono'nun değerler sınıflaması.....	39
2.4.2.15. Evin ve Kafadar'ın değerler sınıflaması.....	40
2.4.2.16. Sarnoff'un değerler sınıflaması	40
2.4.2.17. Ennulo ve Türnpuu'nun değerler sınıflaması	40
2.4.2.18. Başaran'ın değerler sınıflaması.....	41
2.4.2.19. Altaş'ın değerler sınıflaması	41
2.4.2.20. Beck'in değerler sınıflaması.....	41
2.4.2.21. Tezcan'ın değerler sınıflaması.....	41
2.4.2.22. Mike Eskew'in değerler sınıflaması	41
2.4.3. Karar Alma Davranışlarını Etkileyen Faktörler	42
2.4.4. Yönetimsel Değerlerle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Özel Havalimanı Terminal İşletme Yönetimi	46
3.2. TAV Havalimanları Holding	47
3.3. Fraport İç İc İc Antalya Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği A.Ş. 47	
3.4. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.....	47
3.5. Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.	48
3.6. Hezarfen Havacılık Ticaret A.Ş.....	48
3.7. YDA Havalimanı Yatırım ve İşletme A.Ş.....	48
3.8. Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Araştırmanın Amacı	50
4.2. Araştırmanın Önemi.....	50
4.3. Araştırmanın Varsayımları	50
4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	53
4.5.1. Araştırmanın evreni ve örnekleme	55
4.5.2. Verilerin toplanması ve süreç	55
4.5.3. Verilerin analizi.....	55
4.6. Araştırmaya Katılanlar Hakkında Bilgiler	56
4.7. Araştırmanın Bulgu ve Yorumları.....	60
4.7.1. Yerel ve batı kaynaklı değer grupları	62
SONUÇ	118
KAYNAKÇA.....	122

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Henri Fayol'un 14 temel ilkesi	6
Tablo 1.2. Mc Gregor X –Y Teorisi.....	13
Tablo 2.1. Aldemir, Arbak ve Özmen'in değer sınıflaması.....	42
Tablo 4.1. Yöneticilerin cinsiyet ve eğitim durumları	56
Tablo 4.2. Yöneticilerin yaşlarına ilişkin frekans tablosu.....	56
Tablo 4.3. Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine ilişkin frekans tablosu	56
Tablo 4.4. Yöneticilerin yaşamının ilk 15 yılının geçtiği illere ilişkin frekans tablosu .	57
Tablo 4.5. Yöneticilerin yaşadıkları şehirlerin bölgelere göre dağılımı	57
Tablo 4.6. Yöneticilerin kurumdaki görevleri.....	57
Tablo 4.7. Yöneticilerin mensup oldukları sosyal sınıf algılarına göre dağılımı.....	58
Tablo 4.8. Yöneticilerin babalarının mesleğine göre dağılımı.....	58
Tablo 4.9. Yöneticilerin anne ve babasının eğitim durumu	59
Tablo 4.10. Yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan sayısı	59
Tablo 4.11. Yöneticinin yetiştiği ailenin yapısı	59
Tablo 4.12. Yöneticilerin benimsediği batı kaynaklı ve yerel değerlerin (yöre, kurum, birey bazında) güvenilirlik analizi sonuçları.....	61
Tablo 4.13. Aldemir, Arbak ve Özmen'in batı kaynaklı ve yerel değerler sınıflaması .	62
Tablo 4.14. Yöneticilerin yöreye ilişkin batı kaynaklı ve yerel değer algılarının faktör analizi sonucu silinen değerler.....	63
Tablo 4.15. Silinen değerlerin çıkarılması sonucu kalan değerlerle yöneticilerin yöreye ilişkin batı kaynaklı değer algılarının KMO ve Barlett's Test Sonucu.....	64
Tablo 4.16. Yöneticilerin yöreye ilişkin batı kaynaklı değer algılarının faktör analizi sonuçları.....	64
Tablo 4.17. Yöneticilerin bulunduğu yöreye ilişkin batı kaynaklı değer faktör grubunun değişimi açıklama yüzdeleri	65
Tablo 4.18. Silinen değerlerin çıkarılması sonucu kalan değerlerle yöneticilerin yöreye ilişkin yerel değer algılarının KMO ve Barlett's Test Sonucu	65
Tablo 4.19. Silinen değerlerin çıkarılması sonucu kalan değerlerle yöneticilerin yöreye ilişkin yerel değer algılarının faktör analizi sonucu.....	66
Tablo 4.20. Yöneticilerin bulunduğu yöreye ilişkin yerel değer faktör grubunun değişimi açıklama yüzdeleri	66

Tablo 4.21. Yöneticilerin çalıştıkları kuruma ilişkin batı kaynaklı ve yerel değer algılarının faktör analizi sonucu silinen değerler.....	67
Tablo 4.22. Yöneticilerin çalıştıkları kuruma ilişkin batı kaynaklı değer algılarının faktör analizi sonucu KMO ve Barlett's Testi sonucu	67
Tablo 4.23. Yöneticilerin çalıştıkları kuruma ilişkin batı kaynaklı değer algılarının faktör analizi sonucu	68
Tablo 4.24. Faktör analizi sonucunda yöneticilerin kuruma ilişkin batı kaynaklı değer algılarının varyans açıklama yüzdesi.....	68
Tablo 4.25. Yöneticilerin kuruma ilişkin yerel değer algılarının KMO ve Bartlett's Test sonucu	69
Tablo 4.26: Yöneticilerin çalıştıkları kuruma ilişkin yerel değer algılarının faktör analizi sonucu	69
Tablo 4.27. Yöneticilerin çalıştıkları kuruma ilişkin yerel değer algılarının faktör analizi sonucu değişimi açıklama yüzdesi.....	70
Tablo 4.28. Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı ve yerel değerlere ilişkin faktör analizi sonucu silinen değerler.....	70
Tablo 4.29. Yöneticilerin benimsediği batı kaynaklı değerlerin faktör analizi için KMO ve Barlett's Testi sonucu.....	71
Tablo 4.30. Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerlerin faktör analizi sonucu	71
Tablo 4.31. Yöneticilerin benimsediği batı kaynaklı değerlerin faktör analizi sonucu varyans açıklama yüzdesi	71
Tablo 4.32. Yöneticilerin benimsediği yerel değerlerin faktör analizi sonucu KMO and Bartlett's Testi	72
Tablo 4.33. Yöneticilerin benimsemiş olduğu yerel değerlere ilişkin faktör analizi sonucu	72
Tablo 4.34. Yöneticilerin benimsemiş olduğu yerel değerlerin varyans açıklama yüzdesi	72
Tablo 4.35. Yöneticilerin benimsedikleri değerlere ilişkin tüm değerlerin ortalamaları	73
Tablo 4.36. Yöneticilerin benimsemiş olduğu yerel değerlerin ortalamaları.....	75
Tablo 4.37. Yöneticilerin benimsemiş olduğu batı kaynaklı değerlerin ortalamaları.....	76
Tablo 4.38: Yöneticilerin çalıştıkları kurumun değerlerine ilişkin algılarının batı kaynaklı değer ortalamaları	76

Tablo 4.39. Yöneticilerin kurumdaki algılanan yerel değerlere ilişkin ortalamaları	77
Tablo 4.40. Yöneticilerin yöreye ilişkin yerel değer algılarının ortalamaları	78
Tablo 4.41. Yöneticilerin yöreye ilişkin batı kaynaklı değer ortalamaları	79
Tablo 4.42. Yöneticilerin yaş kategorilerine göre yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	81
Tablo 4.43. Yöneticilerin yaş kategorilerine göre batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	81
Tablo 4.44. Yöneticilerin yaş kategorilerine göre batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C analizi.....	81
Tablo 4.45. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre yerel değer gruplarına ilişkin faktörlerin varyanslarının homojenliği testi.....	83
Tablo 4.46. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi	83
Tablo 4.47. Cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi	84
Tablo 4.48. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	84
Tablo 4.49. Yöneticilerin eğitim düzeyine göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi	84
Tablo 4.50. Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	85
Tablo 4.51. Yöneticilerin eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi	85
Tablo 4.52. Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	85
Tablo 4.53. Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi.....	86
Tablo 4.54. Yöneticilerin sosyal sınıf algılarına göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi	86
Tablo 4.55. Yöneticilerin sosyal sınıf algılarına göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	87
Tablo 4.56: Yöneticilerin sosyal sınıf algılarına göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi.....	87

Tablo 4.57. Yöneticilerin sosyal sınıf algılarına göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	88
Tablo 4.58. Yöneticilerin sosyal sınıf algılarına göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi.....	88
Tablo 4.59. Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi	89
Tablo 4.60. Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi.....	89
Tablo 4.61: Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi.....	91
Tablo 4.62: Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	92
Tablo 4.63. Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi.....	92
Tablo 4.64. Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi	94
Tablo 4.65. Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	94
Tablo 4.66. Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi.....	94
Tablo 4.67. Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi.....	96
Tablo 4.68. Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	96
Tablo 4.69. Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi.....	97
Tablo 4.70. Yöneticilerin mevcut görev sürelerine göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi.....	97
Tablo 4.71. Yöneticilerin mevcut görev sürelerine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi.....	98
Tablo 4.72: Yöneticilerin mevcut görev sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi.....	99

Tablo 4.73. Yöneticilerin mevcut görev sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	99
Tablo 4.74. Yöneticilerin mevcut görev sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi.....	100
Tablo 4.75. Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısına göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi.....	101
Tablo 4.76. Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısına göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	101
Tablo 4.77. Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısına göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi.....	101
Tablo 4.78. Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısına göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi.....	103
Tablo 4.79. Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısına göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi Anova analizi.....	103
Tablo 4.80 Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısına göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi.....	103
Tablo 4.81. Yöneticilerin babalarının eğitim düzeyine göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi.....	105
Tablo 4.82. Yöneticilerin babalarının eğitim düzeyine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi.....	105
Tablo 4.83. Yöneticilerin babalarının eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi.....	106
Tablo 4.84. Yöneticilerin babalarının eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	106
Tablo 4.85. Yöneticilerin babalarının eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi.....	107
Tablo 4.86. Yöneticilerin annelerinin eğitim düzeyine göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi.....	108
Tablo 4.87. Yöneticilerin annelerinin eğitim düzeyine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	108

Tablo 4.88. Yöneticilerin annelerinin eğitim düzeyine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi.....	109
Tablo 4.89. Yöneticilerin annelerinin eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi.....	110
Tablo 4.90. Yöneticilerin annelerinin eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	110
Tablo 4.91. Yöneticilerin annelerinin eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi.....	111
Tablo 4.92. Yöneticilerin yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdiği bölgelere göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi.....	114
Tablo 4.93. Yöneticilerin yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdiği bölgelere göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	114
Tablo 4.94. Yöneticilerin yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdiği bölgelere göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi.....	115
Tablo 4.95. Yöneticilerin yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdiği bölgelere göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi.....	116
Tablo 4.96. Yöneticilerin yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdiği bölgelere göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi.....	116

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.2. Karar verme sürecindeki adımlar	43
Şekil 3.1. Türkiye'deki havalimanı sahipliği ve kullanım sayısı	46

GÖRSELLER DİZİNİ

Görsel 1.1. Klasik yönetim teorisi	4
Görsel 1.2. Homans'ın sosyal modelinde karşılıklı ilişkiler	14
Görsel 1.3: Chris Argyris'in Olgun-Olgun olmayan kişi modeli	15
Görsel 1.4. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi	16
Görsel 1.5. Likert'in Sistem1-4 modeli.....	17
Görsel 1.6. Kurt Lewin'in güç alanı analizi	18
Görsel 1.7. Yönetim biçimleri ızgarası	19

KISALTMALAR DİZİNİ

CEO	: İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)
CIP	: Ticari olarak önemli yolcu (Commercially Important Passenger)
DHMI	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
ECAC	: Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (European Civil Aviation Conference)
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization)
ICF	: İçtaş Fraport
ISG	: İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
TAV	: Tepe Akfen- Vienne
VIP	: Çok önemli yolcu (Very Important Passenger)
YİD	: Yap-işlet-devret

GİRİŞ

Örgüt ve yönetim konuları özünde insanı barındırmaktadır. İşletmelerin ve örgütlerin her düzeyindeki çalışanların ilişki durumları, çalışma ortamları, alanları ve rollerini yönetmek yönetimin fonksiyonları arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz, 2013, s. 8). İnsan faktörünün dinamik yapısı örgütün yönünü belirleyeceğinden, en basit işten, en karmaşık iş türüne kadar, her işe alım sürecinde alternatifler arasından en iyisi istenmektedir (Taylor, 2013, s. 12). Hangi personelin daha iyi olacağı, iyi kavramının hangi durumlarda geçerli olacağı ise yapılan iş ve işin niteliğine göre değişiklik göstermektedir. 1980'li yıllardan itibaren Japonya'nın dünya pazarlarında göstermiş olduğu başarı dikkatleri başarının nedenlerine yöneltmiş ve başarının en önemli etkeninin yönetim ve örgütlenmeye ilişkin uygulama ve modellerin Japon kültürü ile uyumluluğu olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetim ve örgüt bilimi yazınında kültür konusunu ön plana çıkaran bir diğer etken ise, modern yönetim ve örgütlenme modellerinin sanayileşmeyle paralel olarak batı toplumlarında ortaya çıkması, gelişmesi ve bu nedenle de batı kültürünün özelliklerini taşımasıdır. Sanayileşmekte olan ülkeler hem sanayileşme hem de batıda gelişmiş olan yönetim ve örgütlenme modellerini örnek alarak sanayileşme sürecine girmişlerdir. Bu süreç, örnek alınan yönetim ve örgütlenme modellerinin sanayileşmekte olan ülkelerin kültürel özellikleri ile uyumlu olmadığı için sorunlar yaratmaktadır. Bununla birlikte, kültür değerlere yüklenen anlamlarla ilişki kurularak kavranabilmektedir. Kültür değerlere yüklenen araçlar yoluyla anlaşılabilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Erkenekli, 2013, s. 153). Bu nedenle, bu çalışmanın amacını, örgüt ve yönetimde karar alıcı olarak karşımıza çıkan yöneticilerin karar alma davranışlarına etki eden değerlerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bir yönetici için hangi değerlerin daha önemli olduğunun belirlenmesi ve değerlerin kendi içindeki önem sıralaması, yöneticilerin değer sistemini oluşturmaktadır. Havacılık sektörü, riski yoğun, temposu yüksek ve dışsal etkilere duyarlı bir sektördür. Bu nedenle yöneticilerin aldığı kritik kararlar operasyonların durumunu ve işletmeyi doğrudan ve ani bir şekilde etkileyebilme potansiyeline sahiptir. Değerlerin, çalışanların davranışını etkilemesi ve dolaylı olarak karar alma süreçlerini etkilemesi varsayımından hareket edilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada havalimanı işletmelerinin yöneticilerinin değerlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Değerler, yöneticilerin karar ve davranışlarının yönünün belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Drucker'in belirttiği gibi yöneticilerin sorumluluklarından birisi değerlerim nelerdir? (Drucker, 2006, s. 11).

Sorusunu kendisine sormaktır. Karar alma, iletişim ya da başarının ödüllendirilmesi, inançlar, ideolojiler ve toplumsal tasarım, o toplumun kültürel yapısından ve dolaylı olarak örgüt yapısından ayrı tutulamamaktadır (Sargut, 2001, s. 17-18). Kültür konusunda yapılan araştırmalarda genellikle iki yaklaşım benimsenmektedir. Bu çalışmada kültürel göreceliliği esas alan bu nedenle kültürün özelliklerine uygun ölçeklerle araştırmanın yapılacağı bağlam içerisinde keşfedilmesini sağlayan emik yaklaşım benimsenmektedir. Değerlerin bir kısmı çevrenin etkisiyle oluşurken, bir kısmı da sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel yapılanmanın getirdiği eğilimlerle biçimlenmektedir. Dolayısıyla kültürel değerlerin belirlenmesinin yanı sıra demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır. Havalimanı terminal işletmelerinin yönetici profiline belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmada, yöneticilerin değerlerini belirlemek için önceden geliştirilen 5-li likert tipinde 58 maddeden oluşan bir ölçek (2003) kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde amaçlanan, değerlerin ortaya çıkışı hakkında detaylı bir çerçeve oluşturmaktır. Bu kapsamda öncelikle kavramla ilişkili kuramların tanımı yapılarak bu kuramlardaki değerler ifade edilmektedir.

1. YÖNETİM KURAMLARI VE ARAŞTIRMALARI

Örgüt içerisindeki insan davranışlarının incelenmesini kapsayan örgütsel davranış disiplini, çalışanların, çalışma ortamlarındaki davranışları üzerine odaklanmaktadır. Kısaca örgütsel davranışın temel konusunu birey, grup ve örgütler oluşturmaktadır (Robbins, 1997, s. 2). Çalışmada ilk olarak örgütsel davranışın nasıl ortaya çıktığı (Sargut, 2001, s. 23), hangi gelişim süreçlerinden geçtiği ve hangi bağlamların bu gelişimi desteklediği sunulmaya çalışılacaktır. Aycan, Kanungo, & Mendonça (2016, s. 21) tarafından belirtildiği gibi küresel arenada ileride olabilmek için kültürel bağlam dikkate alınmalıdır. Bu kapsamda örgütsel davranış kuramları kültürel bağlamda değerlendirilmeye çalışılacaktır. Örgütler belirli tarihsel süreç boyunca gelişim göstermektedir. Aycan vd. (2016, s.21) çalışmalarında bu gelişimi aşağıdaki şekilde özetlemiştir.

- Aycan vd. (2016), ilk gelişim fikrinin örgütlerin “çalışanların doyurmak zorunda oldukları bir karınları var.” düşüncesinden ortaya çıkmış ve bunun için çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması olduğunu belirtmişlerdir.
- Diğer fikir ise, “çalışanların kalpleri var.” düşüncesinden ortaya çıkmış olup, çalışanların motivasyonu için duygularına hitap etme gereksinimi olduğunu vurgulamışlardır.
- Daha sonraki fikir “çalışanların beyinleri var.” düşüncesinden ortaya çıkmış ve çalışanların örgüt içindeki stratejik kararlara katılımı, örgütün nihai hedeflerine ulaşmasını sağlayacağı olmuştur.
- En son gelişim ise, küresel rekabet içerisinde hayatta kalma şansını yükseltmek için “çalışanların farklı kültürel değerleri, inançları ve davranış örüntüleri vardır” düşüncesinden ortaya çıkmış ve bunların dikkate alınması gerektiğini ortaya koymuşlardır (Aycan vd, 2016, s. 21).

1.1. Klasik Yönetim Kuramı

18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan ve daha sonrasında Avrupa’nın diğer kısımlarına ve Amerika’ya yayılan “Sanayi devrimi”, yönetim düşüncesi

bakımından son derece önemli bir olay olarak bilinmektedir (Baransel, 1993, s. 105). Sanayi devrimiyle birlikte artan fabrikalaşma, insani sorunların ortaya çıkması ve örgütün etkinlik ve verimlilik artışına yönelik klasik yönetim kuramının başlamasına neden olmuştur (Eren, 2007, s. 10). Klasik yönetim kuramına üç farklı görüş ile açıklanabilir. Bunlar, bilimsel yönetim anlayışı, yönetsel teori ve bürokrasi modelidir (Heyel, 1965, s. 25; Ceylan, 2014, s. 12).



Görsel 1.1. *Klasik yönetim teorisi (Eren, 2015)*

1.2. Bilimsel Yönetim

Klasik yönetim kuramının ilk görüşü öncülüğünü Frederick Winslow Taylor'un üstlendiği Taylorizm görüşüdür (Eren, 2003, s. 19-20; Aycan vd, 2016, s. 21). Yönetimde davranış konularına duyulan ilgi Taylor ve onun bilimsel yönetim hareketiyle başlamıştır (Yozgat, 1978, s. 22; Eren, 2003, s. 19-20; Koçel, 2014, s. 239; Özkalp & Kirel, 2016, s. 27). Taylor'un çalışma ortamlarında gözlemlendiği problemlerden bazıları; verimsizlik, işin yapılmasıyla ilgili standartların olmayışı, işgören seçimindeki yanlışlıklar ve görev bilincindeki eksikliklerdir (Ceylan, 2014, s. 12; Özkalp & Kirel, 2016, s. 28). Bu nedenle Taylor, bilimsel yöntemlerle destekleyerek bu eksikliklerin giderilmesi için çalışmış ve çalışmalarını 1911'de yayınladığı "The Principles of Scientific Management" (Taylor, 2013) isimli kitabında açıklamıştır. Bu eksikliklerin işletmeye iki yönden zarara uğraştığını gözlemlenmiştir. Bunlar;

- Çalışan kişinin iş için gerekliliği olmayan bir takım faaliyetleri yapması sonucunda enerji ve zamanın israfı,
- Çalışan kişinin, çalışma süresini tamamlayıp belirli bir süre sonra işi bırakması sonucunda verim düşmesidir (Birdal & Aydemir, 1992, s. 17).

Aycan vd, (2016, s. 24) 'in tanımladığı gibi "İşçilerin doyurmak zorunda oldukları bir karınları var." düşüncesinden hareket eden Taylor, bilimsel olarak tanımlanmış bir çalışma düzeni, her yönüyle sistematize edilmiş ve tanımlanmış iş görme davranışları gibi ilkelere kitabında yer vermiştir. Bilimsel yönetim yaklaşımının insan unsuruna gösterdiği ilgi, daha çok üretim yapılabilmesi için, bir insanın çalışma gücünü etkileyen değişkenler olmuştur (Sargut, 2001, s. 45; Koçel, 2014, s. 241). Bu çalışma özellikle; verimli çalışma potansiyelini ifade eden çalışanın kapasitesi, bir görevi başarmak için gerekli zaman, bireyin kas gücünün kuvveti anlamında dayanıklılığını kapsamaktadır (Kelly, 1975, s. 11; Rush, 1976, s. 14; Northcraft & Neale, 1990, s. 41; Eren, 2007, s. 19-20; Taylor, 2013, s. 20). Bilimsel yönetimde, en göze çarpan özellik "görev" fikridir. Bütün işçilerin yapacakları iş en az bir gün önceden tam olarak yönetim tarafından planlanmış ve herkese yapacağı işin detaylarını ve kullanacağı araçları gösteren yazılı talimatlar verilmiştir. Bu görev sadece neyin yapılması gerektiğini değil, nasıl ve tam olarak ne kadar sürede yapılması gerektiğini de içermektedir. Taylor'un modelinde yönetici, koordinatör olarak hareket etmektedir ve insanların sadece para ile motive olacağına inandığı için de parça başı ödeme sistemini geliştirmiştir (Taylor, 2013, s. 38). Rasyonellik ve çevre ile etkileşime kapalı bir üretim sistemi içerisinde kural ve kaidelere göre etkili bir üretim organizasyonu gerçekleştirilmektedir (Eren, 2003, s. 20). Bilimsel yönetimi eski plandan çok daha verimli yapan şey, çalışanın gayreti ve yönetimin yeni üstlendiği rolün bir araya getirilmesidir (Taylor, 2013, s. 40).

Sonuç olarak Bilimsel yönetimde belirli ilkeler mevcuttur. Bunlar;

- Çalışanın dikkatle seçilmesi
- Çalışanın teşvik edilip eğitilmesi ve
- Bilimsel yöntemlerle uyumlu çalışabilmesine yardımcı olunmasıdır (Taylor, 2013, s. 55).

Bilimsel yaklaşıma yönelen eleştiri, bu dönemde insan dışındaki faktörler üzerinde durulmasıdır (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz, 2013, s. 12-13; Özkalp & Kirel, 2016, s. 28).

1.3. Yönetsel Teori

Taylor'dan sonra Fransız mühendis Henri Fayol (1949) "General and Industrial Management" isimli bir kitabında yönetim ve örgüt olgusunu daha geniş kapsamlı inceleyerek, yönetim ve örgütlerle ilgili bir takım kural ve teknikler geliştirerek yönetsel teoriyi ortaya atmıştır (Sargut, 2001, s. 45). Fayol, özellikle işletmelerin nasıl yönetileceği üzerinde durmuş ve yönetim sürecini planlama (Fayol, 1949, s. 43), organize etme (Fayol, 1949, s. 53), kumanda (Fayol, 1949, s. 97), koordinasyon (Fayol, 1949, s. 103) ve kontrol (Fayol, 1949, s. 107) olmak üzere beş bölümde toplamıştır.

Bu görüşün bilimsel yönetim görüşünden temel farkı, Taylor işçi düzeyindeki basit teknik işlerin (Eren, 2007, s. 13) etkinliği gibi yöntemler geliştirirken, Fayol üst kademelerde bulunan kişiler için yöntemler geliştirmiştir (Birdal & Aydemir, 1992, s. 18). Taylorizm'in ilkeleri gibi Fayol'un da yönetim ve organizasyon alanına getirdiği ilkeler büyük ölçüde kabul görmüştür. Fayol'un çalışmalarının temel odak noktasını yönetim faaliyetleri oluşturmaktadır (Eren, 2007, s. 15). Fayol, süreç ve örgüt yapısı ve sonuç olmak üzere 14 yönetim ilkesi belirlemiştir (Kaynak, 1995, s. 13-18).

Tablo 1.1. Henri Fayol'un 14 temel ilkesi (Fayol, 1949, s. 19-20)

Yapısal ilkeler	Süreç ilkeleri	Sonuçlarla ilgili ilkeler
<ul style="list-style-type: none">• İş bölümü• Yönetim birliği• Merkezilik• Yetki ve sorumluluk• Hiyerarşi ilkesi	<ul style="list-style-type: none">• Kumanda birliği• Disiplin• Adil ve eşit muamele• Maaş ve ücretler• Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	<ul style="list-style-type: none">• Düzen• Personelin devamlılığı• İnisiyatif• Birlik ve beraberlik ruhu

Bu ilkelerden ilk kısmı yapısal ilkelere olup, işin nasıl yapılacağı ile ilgili unsurları içermektedir. Süreç ilkeleri ise işin yapılma sürecindeki olması gereken ilkeleri açıklamaktadır. Son olarak da işin sonucunu elde ettikten sonraki ilkeler sonuçlarla ilgili ilkeler kısmında açıklanmıştır (Fayol, 1949, s. 20-40).

1.4. Bürokrasi Modeli

Bu yaklaşım 1950'lilerin başında Alman sosyolog ve iktisatçı olan Max Weber tarafından geliştirilmiştir (Birdal & Aydemir, 1992, s. 21). Örgütlenme ve yönetim biçimi

üzerinde duran Weber, bürokratik bir yapının etkinlik açısından ideal olduğunu belirtmiş ve bürokratik bir organizasyon yapısının özelliklerini şöyle sıralamıştır (Weber, 1947, s. 329).

- Amaç ve hedefler açık ve kesin olarak belirtilir.
- Gerekli emirler verilerek organizasyonda çalışanlar belirli bir şekilde yetki ile donatılır.
- Zorlayıcı yöntemler saptanır, yapılacak işin nitelik ve ücreti tespit edilerek, derecesine göre çalışanlara iş verilir.
- Her derecede çalışanlardan beklenenler, çalışanların derecesine ve konusuna bağlıdır. İşe göre adam seçilir.
- Her mevki bir üst makam tarafından belirlenir.
- Astlar üstlerine uymak ve itaat etmek zorundadırlar.
- Hiyerarşide de birimler arası ilişkiler yazılıdır.

Bürokrasi modeli, sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu kişilerin kendi alanlarında uzmanlaştırılmaları, nesnel ve akılcı bir yönetim sisteminin kurulması, iş başına getirilecek yöneticilerin yeteneklerine ve tecrübelerine göre seçimle demokratik bir biçimde belirlenmesi gibi bir takım kurallara sahiptir (Weber, 1947, s. 330). Bu kuram insan psikolojisi ve davranışını dikkate almadığı ve yönetimin duygusal tarafına önem vermediği için, eleştirilere maruz kalmış ve dolayısıyla örgüt ve yönetim psikolojisinin doğmasına yardımcı olmuştur (Eren, 2007, s. 19; Ceylan, 2014, s. 15).

Yönetimle ilgili fikirlerin formüle edilmesi açısından yönetsel teori ile bürokrasi modelinin felsefesi birbirine benzemektedir; Ancak yine de her iki model arasında çeşitli farklılıklar mevcuttur. Bunun temel farklılığı, yönetsel teorisyenlerin yönetim faaliyetlerinin bütün aşamaları ile ilgilenmeleri ve bu konuda esnek davranış göstermelerine karşın, bürokrasi modelinde, örgütün yapısı ile ilgilenme ve kişisel olmayan katı kural ve standartlar geliştirilmiştir. Yönetsel teorisyenler, bireysel etkin yönetim için, bazı genel prensipler geliştirmeye çalışmışlardır (Cole, 2004, s. 4). Ceylan'a göre yönetsel teorisyenler ve bürokratik modeli savunanlar, insan unsurunun farkında olmalarına rağmen, insana özgü sorunlarla uğraşmakta yeterince etkin olamamışlardır. Biçimsel olmayan örgütsel yapılarını dikkate almamışlar, bu nedenle de ortaya çıkan problemleri çözmekte yetersiz kalmışlardır (Ceylan, 2014, s. 15).

1.5. Klasik Yönetim Kuramının İnsana İlişkin Değerleri

Kara (2011, s. 89-90), klasik yönetim kuramının insana ilişkin değerlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

- İnsanlar ekonomik çıkarlarına ön planda tutarak rasyonel davranırlar.
- İnsanlar doğuştan tembel olup çalışmayı sevmedikleri için sıkı bir denetimle yönlendirilmeleri gerekmektedir.
- İnsanlar ekonomik çıkarları için çalışır. Bu nedenle ekonomik ödüllerle başarı ilişkilendirildiğinde tüm çabalarının ve becerilerini ortaya koyarlar.
- Ortalama bir çalışan başkaları tarafından yönetilme gereksinimi duymaktadır.
- İşgören için iş güvenliği, karar verme ve iş başında özgürce davranabilmekten çok daha büyük önem taşır.
- İnsanlar basit ve sıradan işlerden hoşlanır. Normal bir insanın becerilerine göre saptanmış iş standartlarıyla çalıştırılırsa hem verim alınır, hem de gerektiğinde kolaylıkla bir başkasıyla değiştirilir. İşin yapılması her şeyden önemli ve önceliklidir.
- İnsanlar örgütlerde yaptıkları iş ve sağladıkları katkı açısından değer taşırlar.
- Yönetim sorunları, denetimin başarısızlığından, ücret ve ödüllerin başarı ile ilişkilendirilmemesinden ve yöneticilerin tutarsızlığından kaynaklanır.

Klasik yönetim kuramının örgüte ilişkin değerleri (Kara, 2011, s. 91)

- Tamamen teknik bir sorun olan örgütün verimliliğinin yükseltilmesi sadece kısıtlı kaynakların en ekonomik şekilde kullanılmasına bağlıdır.
- Örgütte yapılacak işlerin sistematize edilmesi, işgörenlerin daha üretken olmasını sağlamaktadır.
- Kısa dönemden ziyade uzun dönemli planlar hakkında bilgi edinmek için hazırlıklı olunmalıdır.
- Yönetim insan davranışını göz ardı edip, sadece iş ile ilgili sorunlara odaklanmaktadır.
- Örgütsel verimliliğin yükseltilmesinde işgörenlerin uzmanlaşması önem arz etmektedir.

- Örgütte karar verme yetkisi en üst düzey yöneticide toplanmalıdır. Üst düzey yönetici bu yetkinin bir kısmını daha alt düzeyde bulunan yöneticilere gerekli gördüğü ölçüde devredebilir.
- Yönetim faaliyetleri insan ve çevre unsurları dikkate alınmaksızın bilimsel ilkelere uygun olarak yerine getirilmelidir.

1.6. Yönetimsel ve Örgütsel Psikolojinin Önemi Ortaya Koyan Araştırmalar

Klasik yönetim kuramına yapılan eleştirilerin başında insana özgü sorunların göz ardı edilmesi gelmektedir (Koçel, 2014; Özkalp & Kırel, 2016). Daha sonra bu kuramlara eleştirilerle yaklaşan görüşler ortaya çıkmış ve bu eksikliklerin giderilmesi yapılan araştırmalara bu kısımda değinilmeye çalışılmıştır.

1.6.1. Önderlik araştırması

Bu araştırmalar ile çocuklarda önderlik biçimleri ve bunların grup ilişkileri ve örgüt verimliliği üzerindeki etkileri incelenmiştir (Baransel, 1993, s. 265). Lewin ve arkadaşları tarafından yürütülen araştırmalarda maske yapma görevine göre on on bir yaşlarındaki çocukların önderlik biçimleri saptanmaya çalışılmıştır. Birinci tip önderliğe sahip olan kişi astlarına otoiter bir tutumla yaklaşmıştır. Grup üyelerinden bazıları öndere itaat ederken, bazıları verilen emirleri beğenmemiş ve ek bilgi istemişlerdir. Bu gruptaki verimlilik düzeyi çok yüksek olmakla birlikte, ortaya koyulan çıktının (maske) kalitesi kötü olmuştur. İkinci tip önderliğe sahip olan kişi ise astlarına esnek bir davranış sergilemiş ve maskeleri istedikleri biçimde yapmalarına imkân sağlamıştır. Detaylı bilgi alamayan grup üyeleri kalitesiz maske ortaya çıkarmışlardır. Bunun nedeni olarak önderin grup üyeleri ile tam olarak kaynaşmadığı belirtilmiştir. Üçüncü tip önderliğe sahip kişi ise, astlarına demokratik ve katılımlı bir yönetim biçimi ile yaklaşmıştır. Grup üyelerini yönlendirmiş, bilgi alışverişinde bulunmuş ve onlardan geri bildirim olarak maske yapmalarını istemiştir. Bu grup üyeleri arasında duygusal bir bağ görülmüştür. Bu grupta verimliliğin iyi olmakla birlikte birinci gruptakine göre daha az olduğu gözlemlenmiştir. Fakat ortaya çıkartılan maskelerin kalitesi bakımından en üstün kaliteye sahip olmuşlardır. Bu çalışmanın ve deneylerin amacı yönetimde insanca davranışların ve duyguların önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Eren, 2007, s. 20).

1.6.2. Hawthorne araştırmaları

İşletmelerde insan unsuruna odaklanan, örgütleri sadece “tam zamanlı olarak çalışan bir makine” olarak görmeyen, örgütlerin teknik ve maddi unsurlara ek olarak insan

unsuru ile oluşan bir yapısının olduğunu ileri süren görüşlerden oluşan bir akım ortaya çıkmıştır (Koçel, 2014, s. 273). Bu akım başlangıçta “Beşeri İlişkiler Yaklaşımı” olarak adlandırılmış, daha sonra Klasik Teori’yi ayrıntılı olarak ele almadığı insan unsurunu dikkate aldığı için, bir anlamda Klasik Teori’nin tamamlayıcısı olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmaların en önemli sonuçları" ekonomik insan" kavramı yerine "sosyal insan” kavramının gelmesi olmuştur (Aycan vd, 2016, s. 24). Bu yeni yaklaşımın insan davranışları ağırlıklı olması sonucu günümüzde Davranışsal Yönetim ve Organizasyon Teorisi/Örgütsel Davranış olarak adlandırılmaktadır (Kaynak, 1995, s. 7; Koçel, 2014, s. 273).

1927-1932 yılları arasında Amerika’da Western Elektirk şirketinin Hawthorne tesislerinde, E. Mayo ve arkadaşları F. J. Roetlisberger ve W. J. Dickson tarafından, çok sayıda işçi üzerinde yıllarca süren bir araştırma yürütmüşlerdir (Mayo, 1960, s. 55; Rush, 1976, s. 13-14; Northcraft & Neale, 1990, s. 45). Hawthorne çalışmaları olarak bilinen bu çalışmalar, örgütsel davranışın ortaya çıkmasında önemli araştırmalar olarak belirlenmiştir. Bu deneyler; ışıklandırma, röle montaj odası deneyi, ikinci röle montaj odası deneyi, mika yarma test odası deneyi, mülakat programı ve seri bağlama odası gözlemleridir (Baransel, 1993, s. 237). Araştırmalar sonucunda sözkonusu faktörler ne kadar iyileştirilirse de verimliliğin artmadığı ve hatta çalışma koşullarında hiçbir iyileştirme yapılmadığı halde verimliliğin arttığı gözlemlenmiştir (Mayo, 1960, s. 53-73). Bu nedenle araştırmacılar, işçilerin motivasyonu, tatmini ve aralarındaki ilişkiler v.b. gibi beşeri faktörleri araştırmışlardır. Verimin sadece fiziksel faktörlerle ilgili olmadığını sosyal davranışların da sonucu etkilediğini ortaya koymuştur (Birdal & Aydemir, 1992, s. 22). Hawthorne çalışmaları, bilimsel yönetim yaklaşımlarının temelini oluşturan bazı temel varsayımların geçerliliğini ilk kez sorgulamıştır. 1930’lu yıllardan itibaren bu yaklaşım, yönetimin çalışan birey ve grupların amaç, istek ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerektiğini, bunların dikkate alındığı sürece örgüt verimliliğinin ve etkinliğinin sağlanacağını öne sürmüştür (Eren, 2003, s. 20; Koçel, 2014, s. 275; Özkalp & Kirel, 2016, s. 32-33).

1.6.3. Yankee city araştırması

Bu araştırma sosyal antropolog W.L. Warner tarafından teknolojik değişme ve yeniliklerin insanlar ve onların ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Fabrika işçilerinin araştırmanın gerçekleştirildiği esnada sendikaya

üye olmaları araştırmacının bu hususu incelenmeye teşvik etmiştir (Baransel, 1993, s. 275). Ayakkabı üretimindeki makineleşme teknik beceri hiyerarşisini sekteye uğratmış ve teknik becerinin yaşa bağlılığını büyük ölçüde değiştirmiştir. Eskiden kalifiye olan işçilerin teknik değişiklikten sonra yarı-kalifiye işçi durumuna düşmeleri, işçiler arasında farklılıklara neden olmuştur (Baransel, 1993, s. 275). Üretim sürecinde kullanılan teknolojinin artması ile farklı yatırımlara ihtiyaçı arttırmış ve bu farklı ortaklıklar fabrikadaki çalışan ilişkilerini etkilemiştir (Baransel, 1993, s. 275; Eren, 2007, s. 22-23). Bu çalışma sosyal ve teknolojik sistemlerde meydana gelen değişmelerin çalışanların davranış ve tutumlarında değişikliğe neden olabileceğini göstermektedir. Bu tarz değişimlerde insan unsurunun ve onun toplum içindeki prestij, statü ve ilişkilerinin gözönünde bulundurulması gerekliliği ifade edilmiştir (Eren, 2007, s. 22-23).

1.6.4. Harwood imalat işletmesi araştırması

Harwood imalat işletmesi, pijama üretiminde uzmanlanmış bir kuruluştur. Baransel bu kuruluşun en büyük sorunu olarak sıkça yapılan model değişimleri olarak ifade etmiştir. Bu sorunun ortaya çıkması işçiler üzerinde bu model değişimlerinin olumsuz etkilere neden olmasıdır. Olumsuz etkiler arasında çalışanların işe geç gelmesi, devamsızlık artışı ve işgücü devrinin artması sayılmaktadır (Baransel, 1993, s. 276). Bu sorunun önüne geçmek amacıyla üç farklı gruba farklı yöntemler uygulanarak olumsuzluklar giderilmeye çalışılmıştır. İlk grupta herhangi bir değişiklik yapılmamış ve model değişikliği sonrasında üretimde düşüş yaşanmış ve üretim eski seviyesine ulaşmamıştır (Eren, 2007, s. 25). İkinci grupta ise çalışanların karara katılmaları sağlanmış ve model değişikliği sonucunda ilk olarak üretimde düşüş yaşanırken, kısa süre içerisinde üretim eski düzeyine ulaşmıştır. Son grupta ise çalışanların yönetime tam katılmaları sağlanmıştır. Bu grupta ilk olarak üretim düşüş gösterse de çok kısa bir süre içerisinde üretim eski seviyesine ulaşmıştır. Bu gruptaki çalışanlar açasından şikâyetler olmadığı gibi işe ve yöneticilerine karşı tutumlarında iyileşmeler görölmüştür. Gerçekleştirilen çalışma, aynı işletmedeki aynı işi yapan çalışanlara farklı yönetim tarzları ile işi yaptırıldığında farklı memnuniyet düzeylerinin olduğu göstermiştir (Eren, 2007, s. 23-25).

1.6.5. Tavistock enstitüsü araştırması

Bu araştırma İngiltere'deki kömür ocaklarında çalışan işçilerin araç, gereç ve üretim yöntemlerinde meydana gelen değişimlerden nasıl etkilendikleri Trist ve Bamforth

tarafından araştırılmıştır. Kömür ocaklarında önceden “shortwall” olarak bilinen yöntem ile küçük ve birbirine rakip olarak çalışan gruplar “longwall” isimli yöntem denemesiyle birleştirilerek 50 kişilik gruplar haline getirilmiştir (Trist & Bamforth, 1951). İşçiler longwall yönteminde rakip oldukları kişilerle bir arada bulunmak durumunda kalmışlardır. Bununla birlikte karar verme esneklikleri de ellerinden alınmış, makinelere bağlı kitle üretimi için çalıştırılmışlardır. Çalışma yöntemi nedeniyle monotonluğa ve duygusal tatminsizliğe düşen çalışanların iş verimliliğini azaltmış, bu durum örgütsel etkinliği olumsuz biçimde etkilemiştir (Baransel, 1993, s. 278; Eren, 2007, s. 25; Koçel, 2014, s. 347).

1.6.6. Neo-Klasik Yönetim Kuramının İnsana İlişkin Değerleri

Kara (2011, s. 99), neo klasik yönetim kuramının insana ilişkin değerlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

- Çaba harcamak birey için doğal bir şeydir. Çalışmaya karşı doğuştan bir nefret uyanmaz.
- Zorlamalar ve yaptırımlar bireyi eyleme geçirmede başarılı değildir.
- Bir amaca ulaşmak için eyleme girişme, beklenen ödüle bağlıdır. Bu başarıyı elde ederek beklilik ve sosyal durumları tatmin etme, en etkili ödüldür.
- Örgütsel sorunları çözümlenecek yaratıcılık yeteneği sanıldığından çok daha yaygındır. Önemli olan, yaratıcılık yeteneğini geliştirebilecek ortamları yaratmaktır.
- Ortam uygun olduğunda birey sadece sorumlulukları kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda bu çeşit sorumlulukları arar.
- Bir iş görenin üretkenliği onun fiziksel değil, sosyal yetkinliğe bağlıdır.
- Parasal olmayan ödüller ve yaptırımlar, işgörenin tutum ve davranışlarının parasal olanlardan daha fazla etkilemektedir.
- İşgörenler genellikle birey olarak değil, bir grubun üyesi olarak tutum ve davranışlarının belirler.

Neo-klasik yönetim kuramının örgüte ilişkin değerleri (Kara, 2011, s. 100)

- Biçimsel ve bilimsel olmayan liderlik arasında bir ayrım bulunmamaktadır.
- İşgörenlerin kendilerinin doğrudan ilgilendiren konularda kararlara katılması önemlidir.

- İşgörenlerin belirli davranışların nedenlerinin açıklamanın ve genel anlamda iletişimin önemi vardır.
- İşbirliğini özendiren insancıl sorunlara önem veren, haklara saygılı ve tarafsız yönetim sağlayan demokratik liderlerin dikkat çekici yararları bulunmaktadır.
- İnsan, biyolojik olduğu kadar sosyolojik ve psikolojik yönleriyle de davranışlarda bulunur. Yönetici, işgörenlerini tüm yönleriyle görmelidir.
- Görev, işgörenler açısından kendi bütünlüğü içinde bir anlam taşımaktadır. İşgörenden işi ile ilgili ustalık geliştirmesinin yanı sıra, bazı kararları alması da istenmelidir.

1.7. Yönetimsel ve Örgütsel Psikolojinin Temellerini Oluşturan Bazı Kuramsal Görüşler

1.7.1. X ve Y kuramları

Elton Mayo'nun çalışmalarından yola çıkan Douglas tarafından önce X kuramı adını verdiği klasik yönetim kuramının betimlenmesine girişilmiştir. Daha sonra da, bu teori Douglas tarafından eleştirilmiş Y teorisi olarak belirtilen beşeri ilişkiler kuramının ilkeleri ortaya atılmıştır. Eren (2015) tarafından yapılan çalışmadan hareketle Douglas'ın X ve Y Kuramının varsayımlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 1.2. *Mc Gregor X –Y Teorisi (Douglas, 1960, s. 33-47)*

X Kuramı Varsayımları

- Ortalama bir insan doğası gereği işi sevmez ve kaçmak için uğraşır.
- İnsanın iş sevmeme özelliği olduğu için, çoğu insan örgütün amaçları doğrultusunda yeterli çaba harcaması için ceza ile baskılanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli, zorlanmalıdır.
- Ortalama insan yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir ve güvenliğe önem verir.

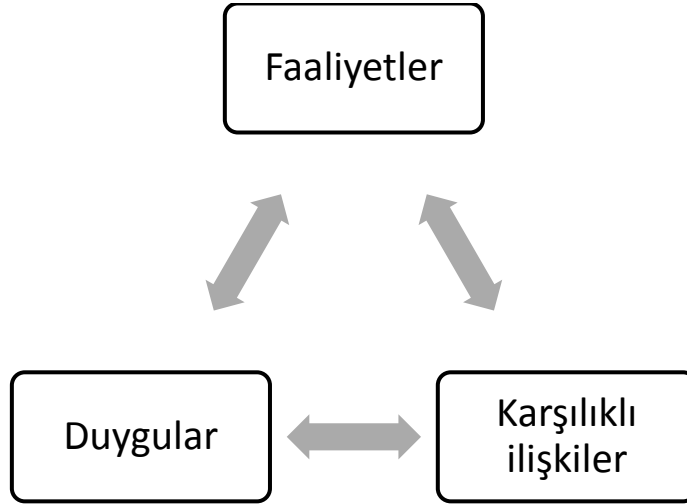
Y Kuramı Varsayımları

- İş yerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır.
- Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir.
- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan tahayyül=imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır.
- Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Bu kuram ile insan unsurunun göz ardı edilmemesi gerektiği konusundaki yeni görüşler ortaya atılmış ve bu görüşler Y kuramının ilkelerine değinmeden geliştirilmemiştir (Özkalp & Kirel, 2016, s. 34).

1.7.2. İnsan grubu yaklaşımı

George C. Homans insan grupları üzerinde çalışan diğer bir araştırmacıdır (Eren, 2015). Homans, İnsan grubu adlı araştırmasında örgüt yöneticilerinin biçimsel olmayan güçlü iş gruplarından korku duyduklarını belirtmiştir. Homans daha çok psikolojik bir analiz yaparak iş grupları arasındaki bağlılığın nedenleri üzerine araştırmalar yapmış ve sosyal bir model geliştirmiştir. Homans'ın sosyal modelinde üç öge bulunmaktadır. Görsel 1,2'de belirtildiği üzere bu ögeler; faaliyetler, duygular ve karşılıklı ilişkilerdir (Homans, 1950, s. 104).



Görsel 1.2. Homans'ın sosyal modelinde karşılıklı ilişkiler (Homans, 1950, s. 104)

Homans modeline göre, bir sosyal örgütten söz edebilmek için, örgütü oluşturan bireylerin yaptıkları faaliyetler, bu faaliyetleri gerçekleştirirken kurdukları karşılıklı ilişkiler ve süreç içerisinde bireylerin duyguları yönünden benzeşme oluşmaktadır. Homans, denge haline geldiğinde grup üyelerinin belirli durumlarda nasıl davranılacağına ilişkin normlar ve beklentiler geliştirmiş olacağını, grup içi bağlılığın yeterli dereceye çıkması durumunda ise grup üyelerinin gruptan ayrılma istekleride azalma olacağını ifade etmiştir (Homans, 1950, s. 107).

1.7.3. Olgunlaşma kuramı

Chris Argyris'in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeline göre, kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değişim göstermektedir (Koçel, 2014, s. 280). Bu modelin özellikleri;



Görsel 1.3: Chris Argyris'in Olgun-Olgun olmayan kişi modeli (Koçel, 2014, s. 281)

Argyris'e göre kişinin sorumluluk alanının arttırılması, kişiyi daha fazla olgunlaştırmaktadır. Dolayısıyla kişiye, kendisi ve işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir (Argyris, 1957, s. 66).

1.7.4. İnsan gereksinimleri kuramı

Maslow, insanların işletme içerisindeki davranışlarını incelemiştir. Çalışanların bir işletmede neden çalıştıklarını ve başka kişilerden gelen emirler doğrultusunda nasıl itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım ihtiyaçlar neticesinde böyle davranışlar sergilediğini ortaya çıkarmıştır (Maslow, 1954, s. 35). Bu ihtiyaçlar sırasıyla, fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, takdir ve saygı ve yaratıcılıktır.



Görsel 1.4. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi (*Maslow, 1954*)

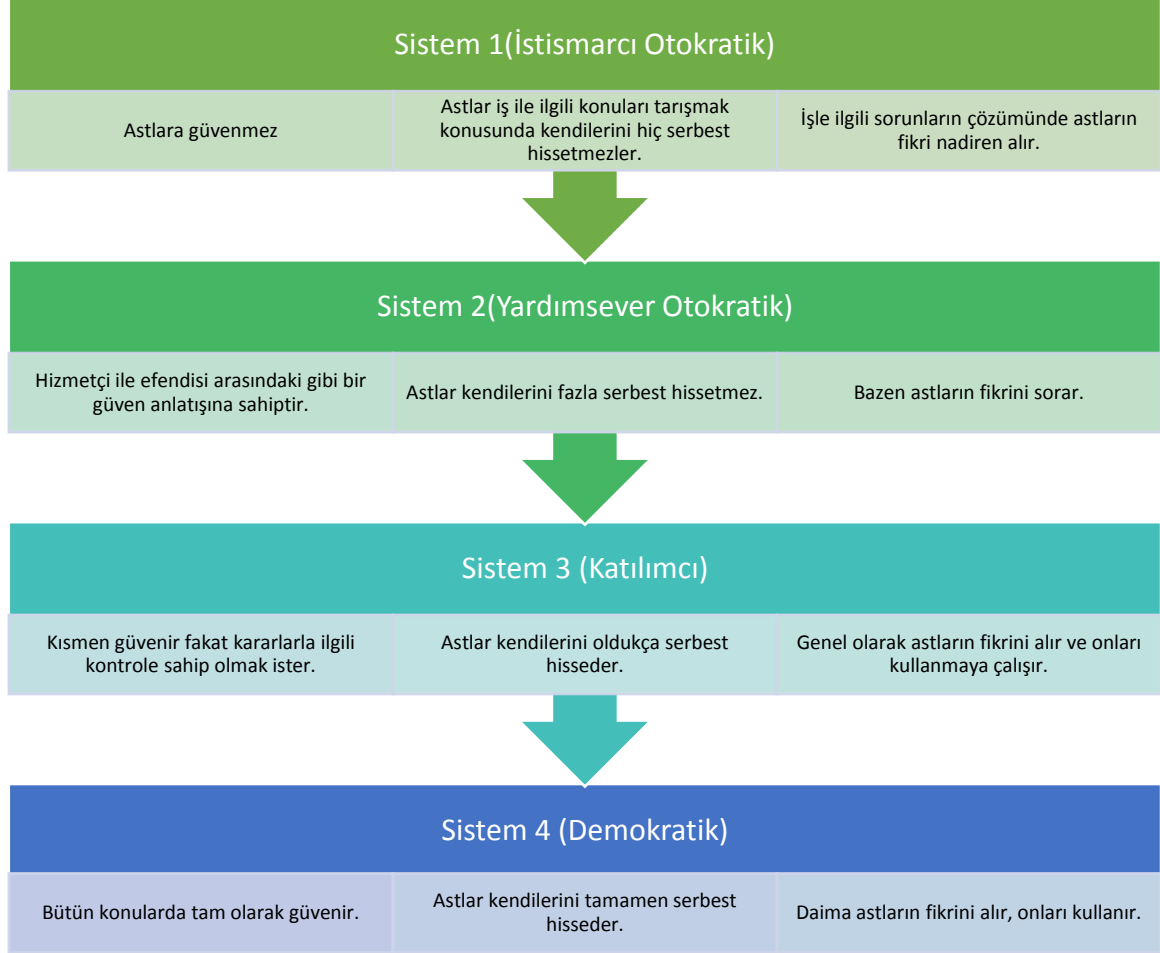
1.7.5. Çift etmen(hijyen-güdüleme) kuramı

Herzberg ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda insanların etkin ve verimli biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu ortaya çıkarılmıştır (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959, s. 11). Etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak koşulların belirlenmesini sağlayan Herzberg ve arkadaşları hijyen ve güdüleyici etmenlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Hijyenik koşullar; genel işletme politikası ve yönetimi, en yakın yöneticinin teknik bilgi ve becerisi, yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkiler, ücret ve maaş koşulları, fiziksel çalışma koşulları ve iş güvenliğidir. Güdüleyici etmenler ise; işi tamamlayabilmesi ve başarı duygusunun tatmin etmesi, işyerinde tanınması, işini sevmesi, yetki ve sorumluluk kazanması, sosyal statü kazanması, işgöreni mesleki bakımdan geliştirmesidir. Sadece hijyenik koşulların sağlanmasının yeterli olmadığı sonucu ortaya çıkmış, bu nedenle çalışma sonucunda ilk önce hijyenik koşulların sağlanması ve daha sonrasında güdüleyici etmenlerin de çalışanlara sağlanmasının gerekliliği ifade edilmiştir (Herzberg vd. 1959, s. 113-119).

1.7.6. Rensis likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı

Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının etkin yönetimi için gerekli olan unsurlar üzerine araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmaların sonucunda örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Likert ve arkadaşlarına göre sermaye

kaynaklarındaki kayıplar kolayca kapatılabilirken, insan kaynaklarındaki kayıplar kolayca kapatılmamaktadır (Likert, 1967, s. 258). Geliştirilen örgütsel değişim programları örgütleri X kuramından Y kuramına geçmelerine yardım etmeye yönelmiştir (Eren, 2007, s. 35).



Görsel 1.5. Likert'in Sistem 1-4 Modeli (Koçel, 2014, s. 684)

1.7.7. Kurt Lewin'in güç alanı analizi

Güç alanı analizi, yapılması planlanan bir değişikliğe karşı ve değişiklik için çeşitli güçlerin değerlendirilmesi ve tartışılması, listelenmesini sağlayarak grup davranışını anlamaya yönelik bir yaklaşımdır (Burnes, 2004, s. 981). Değişikliği etkileyen tüm güçlerin analiz edilmesi, artıları ve eksileri tartışılması büyük resme bakmaya yardımcı olmaktadır (Raven, 1999, s. 164; Lewin, 2007). Tespit edilen güçlerin etkisini azaltmak ve desteklemek için belirli stratejiler geliştirilebilir (http-1). Örgütü anlamaya ve bu güçler arasındaki dengeyi sağlamaya çalışan yöneticilerin temel dayanağı davranış

bilimleri ve psikoloji olmaktadır (Lewin, 1945, s. 127-129). Örgütte sürükleyici güçler ve kısıtlayıcı güçler olmak üzere iki güç tipi bulunmaktadır.



Görsel 1.6. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi (<http-2>)

Lewin, dengeye ulaşmak için sürükleyici güçlerin toplamının kısıtlayıcı güçlerin toplamına eşit olması gerektiğini ifade etmiştir (Lewin, 1951).

1.7.8. Blake ve Mouton'un yönetim biçimleri

Blake ve Mouton (1985) yönetici davranışlarının açıklanmasında kullanılan ve Yönetimsel Izgara adını verdikleri yönetim biçimleri modelini geliştirmişlerdir. Bu model örgüte rekabet avantajı sağlayacak faktör olan insan kaynağının verimli ve etkili kullanımını içermektedir. Izgara da bulunan üretime ve insana dönüklük, yönetici tarafından ifade edilmiş biçimi, hangi yönetim biçiminin kullanıldığının belirlenmesini sağlamaktadır (Blake & Mouton, 1985, s. 11). Yöneticinin kendini ifade etmesi/ızgarada bir yere koyması, sonuçları yönetebilmesini sağlayan idealler, inanışlar ve değerlere dayanmaktadır (Blake & Mouton, 1985, s. 14).

İnsana Dönüklük	Yüksek										
	9	1.9 İnsan Merkezli Yönetim: Yönetim insan ihtiyaçlarını karşılamaya dikkat edilir. Rahat arkadaşça bir örgüt havası ve iş temposu mevcuttur.						9.9 Takım yönetimi Yönetim iş başarıma konusunda arzulu kişiler örgütsel amaçlar etrafında birleştirilerek karşılıklı güven sevgi ve saygı dayanışması yaratma			
	8										
	7										
	6				5.5 Orta yol yönetimi Yönetim çalışanların moralini tatminkâr bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme						
	5										
	4										
	3	1.1 Boşvermiş yönetim Yönetim sıradan bir örgüt üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba harcamaktadır.						9.1 Otoriter yönetim Yönetim iş koşullarını düzenleyerek etkili falaiyet sonuçlarına ulaşma. İnsan ögesini asgari ölçüde dikkate alma.			
	2										
	1										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
	Düşük										Yüksek
	Üretime Dönüklük										

Görsel 1.7. Yönetim Biçimleri Izgarası (Blake & Mouton, 1985, s. 12)

Bu modelde dikkate alınan boyutlardan biri yönetici davranışlarında insana dönüklük, ikincisi ise üretime dönüklüktür. Izgara modelinin yararı, kavramsal altyapının belirlenmesini sağlamaktır. Tüm önemli yaklaşımları tanımladığı için kapsayıcı özelliği bulunmaktadır. Izgara modeli, tatmin, kariyer başarısı, yaratıcılık ve üretkenlikte her bir liderlik biçiminin sonuçlarını değerlendirmeye izin vermektedir. Bu açıdan yönetim biçimlerini belirleyen izgara modeli yönetsel davranışların açıklanmasında kullanılmakta olup, liderlerin değerlerinin yönetim biçimini etkileyebildiğini göstermektedir (Blake & Mouton, 1985, s. 17).

2. İKİNCİ BÖLÜM

2.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Başarılı yönetim uygulamaları araştırıldığında (Birdal & Aydemir, 1992, s. 41) belirli çalışmaların ortaya çıktığı görülmüştür (Aycan vd, 2016, s. 26). Bu başarının kaynağının kültürel değerlerle bütünleşmiş yönetim uygulamaları olduğu öngörüsünden (Morley & Chen, 1996, s. 2) hareketle bu bölümde kültür ve kültürel değerler konularına yer verilmeye çalışılmıştır.

2.1.1. Kültür

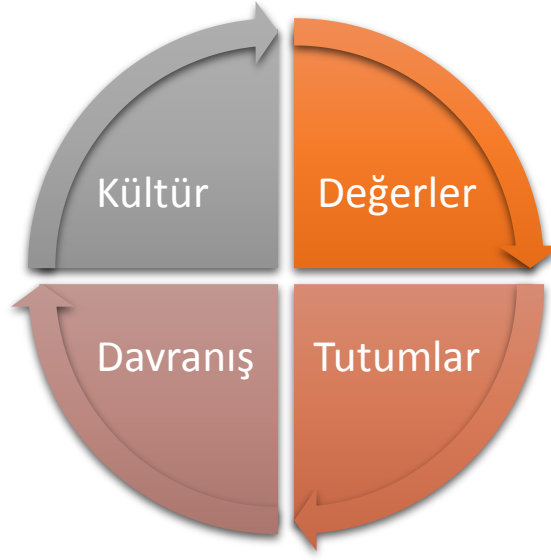
Kültür pek çok disiplin tarafından tanımlanmış olmasına rağmen İngilizcedeki en karmaşık kelimelerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Jenks, 2001, s. 1). Münch ve Smelser, kültür kelimesinin on dokuzuncu yüzyıl öncesinde pek yaygın olarak kullanılmadığını belirtmiştir (Münch & Smelser, 2014, s. 64). Kültür tanımı ilk olarak Charles A. Ellwood tarafından yapılmıştır. Ellwood kültürü, toplumsal olarak alınan ve iletilen bütün davranış kalıpları için kullanılan ortak bir isim olarak ifade etmiştir. Bu bakımdan kültür sadece dil, sanat, bilim, hukuk, yönetim ve din gibi kavramların değil, aynı zamanda kültürel kazanımların somutlaştırıldığı ve binalar, makineler, iletişim araçları gibi zihinsel kültür özelliklerinin pratige döküldüğü maddi araçlar ya da insan eliyle yapılan şeyleri de kapsamaktadır (Akt. Kroeber & Kluckhohn, 1952, s. 34; Akt. Berger, 2011, s. 142). Kroeber ve Kluckhohn ise kültürü "*zihnin eğitimi, gelişimi ve inceltilmesi, zevkleri, davranış biçimleri, böylece eğitilmiş ve rafine edilmiş olma koşulları; medeniyetin entelektüel tarafı*" olarak tanımlamıştır (Kroeber ve Kluckhohn, 1952, s. 33). Din, değerler, sosyal davranış ve töreler, yemek ve karar verme alışkanlıkları, estetik ve milliyetçilik gibi birçok ögenin bir araya gelmesi ile oluşan kültür; kısaca topluma ait üyelerin karakteristik davranış modellerinden oluşan bütünleşik bir sistem olarak tanımlanmış olup, ulusal sınırlar içerisinde birçok şeyi etkilediği gibi yönetim anlayışı ve uygulamalarını da derinden etkilemektedir (Taş & Cevrioğlu, 2013, s. 419). Nalçaoğlu'na (2004, s. 5) göre, "*Kültür, insanın ürettiği herşeydir.*" Bennet'e (1998, s. 17) göre, "*uygulanan sonuçlar, değerler ya da toplum konularıyla ilişkili olan*"dır. Ergur (2015, s. 3) kültürü, insanın kendi varlığı üzerinde düşünebilmesi ve doğayı kendi varlığını anlamlandırma yönünde dönüştürebilme becerisinin sonunda ortaya çıkan bir simge üretme etkinliği olarak ifade etmiştir. Türk Dil Kurumu ise kültürü tarihsel, toplumsal gelişme süreci içerisinde oluşturulan yaratılan maddi ve manevi değerlerinin tümünün yanı sıra bu değerleri oluşturmada, sonraki nesillere iletmede

kullanılan araçların bütünü şeklinde tanımlamıştır (http-3). Gökalp kültürü tanımlarken iki anlamdan bahsetmiş ve bunları milli kültür ve tehzib olarak ifade etmiştir. Milli kültür, halkın geleneklerinden, örflerinden, sözlü ve yazılı edebiyatından, dilinden, musikisinden, dininden, ahlakından, estetik ve ekonomik ürünlerinden ibaretken, tehzib ise, yalnız yüksek tahsil görmüş, yüksek bir terbiye ile yetişmiş hakiki aydınlara özgü olduğunu belirtmiştir. Milli kültür, milli iken, tezhib milletlerarası olarak ifade edilmiş, bir insan, milli kültürün tesiri ile belki de yalnız kendi milletinin kültürüne kıymet vereceği, fakat tehzib görmüşse, başka milletlerin kültürlerini de saygı ile yaklaşacağını belirtmiştir (Gökalp, 1990, s. 104-105). Kendine özgü, değişmez bir olay olarak seçenekleriyle bir başka gruptan farklılaşmasını sağlayan temel değerlerden oluşan tutarlı bir sistem olarak ele alınmaktadır (Gagliardi, 1990, s. 287). Gökalp gibi King' de (1998, s. 17), kültürü, ister maddi isterse simgesel biçimiyle olsun, insanların sahip oldukları varsayılan bir öznelik olarak tanımlamaktadır. Bir grubun veya kategorinin üyelerinin farklılaştıran zihinlerin ortak programlanmasıdır (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, s. 6). Bir grubun kültürü, grup üyeleri tarafından öğrenilmiş temel varsayımlardır. İçerideki uyum sorunlarını ve dışardan yeni katılan kişinin uyum sorunlarını çözme konusunda ilgilenilmesi gereken unsur olmaktadır (Schein, 2010, s. 18). Kültürel yapı değerler, semboller ve normlarla tanımlanabilmektedir (Tanase, 2015, s. 849). Ölçülebilir kültürün temel unsurları, değerler, normlar, inançlar, tutumlar, kişisel algılar, bilişsel yetenek, davranışlar, klişelerdir (Minkov, 2011, s. 4-9). Ögüt ve Kocabacak'a göre (2008, s. 147), kültür, bir toplumun sahip olduğu, bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ile her türlü beceri ve alışkanlıkların toplamını ifade etmektedir. Örgütlerin başarılarının veya başarısızlıklarının altında yatan temel unsurun sahip oldukları kültürden kaynaklı olduğu görülmüştür (Yeşil, Doğan, & Doğan, 2016, s. 151).

2.1.2. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlar incelendiğinde, bunların çok genelden özele doğru bir çeşillik gösterdiği ve bu tanımların, antropolojide yapılan çeşitli kültür tanımlarına büyük ölçüde benzediği görülmektedir (Şişman, 2002, s. 82). Örgütsel kültür kavramı, ilk olarak Pettigrew (1979) tarafından ortaya atılmıştır (Hofstede vd,1990, s. 286). Örgütsel kültür, toplumun kültürüne dayalı, ama bu kültürden değişik değer ve normları da olan, örgüt toplumuna özgü bir kültürdür. Her insan özümlediği kültürel değerlerle kendine özgü bir değer sistemi geliştirir. Geliştirdiği bu değer sisteminin penceresinden çevresine bakar ve değer yargıları üretir. Örgütsel davranış açısından,

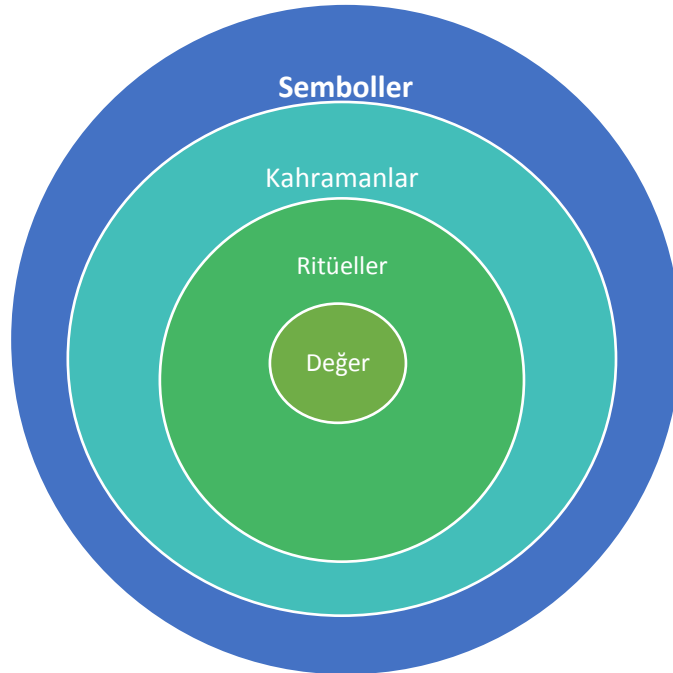
kültürü tanımlamaktan çok, kültürün ne olduğunu anlamak önem arz etmektedir (Başaran, 2008, s. 385). Örgüt kültürü, paylaşılan değerler bütünü (Peters & Waterman, 1987; Ülgen & Mirze, 2013, s. 418), bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılanların yapılış biçimi (Deal & Kennedy, 1982), örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer ve ideolojiler (Arogyaswamy & Byles, 1987), değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar ağı (Trice & Beyer, 1984), herhangi bir zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi (Pettigrew, 1979), grup üyelerince paylaşılan anlamlar ve semboller sistemi (Robbins, 1997; Schein, 2010) olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler örgüt kültürünü pekiştirmek için sembolleri, adetleri, törenleri ve hikâyeleri kullanırlar (Boone & Kurtz, 2013, s. 235-236). Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında bağ oluşturmaktadır (Barney, 1986, s. 656; Karahan, 2008, s. 459). Kültür, bu önemi nedeniyle birçok bilim dalının antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve ekonominin çalışma alanını oluşturmaktadır (Mullins, 1996, s. 715; Ceylan, 2014, s. 132). Örgüt kültürü, örgütteki çalışanlar arasındaki inanç, değer ve iletişimlerini sağlayan mit, seremoni ve sembollerden oluşmaktadır (Ouchi, 1981, s. 41). Örgüt kültürü, örgütün, örgüt üyelerini güçlü bir şekilde etkileyecek karışık ve derin yönü temsil etmektedir (Hofstede vd, 1990, s. 286). Örgütler farklı kültür değerlerine sahip bireylerden oluştuğundan, bu bireyler, görevsel ölçütlerle biraraya gelmiş, diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemine sahiptirler (Eren, 2015, s. 135). İş görenler, örgüt toplumunun geliştirdiği kültürün değerlerini benimseyerek örgüt toplumuna uyum sağlamasına yardımcı olmakta (Thompson, 1990, s. 328); kişilik özelliklerindeki değişiklik nedeniyle de davranışlarında değişikliğe neden olmaktadır (Başaran, 2008, s. 396-397). Mullins, insanın kişiliği büyüdüğü toplumsal kültürün değerleri tarafından etkilendiği ifade etmektedir (Mullins, 1996, s. 715). İnsanın kültüründen edindiği değerler, kişilik özelliklerinin özünü oluşturmaktadır. Başaran, bu değerlerin insanın kişiliğine yerleştiğini ve sorgulayıcı bir olay olmadıkça, insanın bu değerlerden kuşkulandığını öne sürmüştür (Başaran, 2008, s. 387-388). Bununla birlikte kültürel değerlerdeki küçük farklılıklar bu yönlendirme doğrultusunda davranışlara büyüyerek yansımaktadır (Adler, 2008, s. 19).



Görsel 2.1. Davranışın kültüre, kültürün davranışa etkisi (Adler, 2008, s. 19)

2.1.3. Kültürü oluşturan öğeler

İnsanların düşünsel ve zihinsel yapıları tarafından üretilen inanç ve değer, eylem ce davranışların yanı sıra maddi unsurlar da kültür ürünü olarak düşünüldüğünden, kültür için evrensel bazı öğelerden söz edilmektedir. Bunlar; inanç, değer, norm, sembol, kahraman, seremoni, dil ve teknolojidir (Şişman, 2002, s. 3; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, s. 7; Slocum & Hellriegel, 2009, s. 458).



Görsel 2.2. Kültürün farklı seviyelerdeki Soğan halkası modeli (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, s.

2.1.3.1. Kültürel inanç

Şişman (2002, s. 3), inanç kavramını, dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak insanlar tarafından paylaşılan ortak kabul gören kültürel görüş olarak tanımlamıştır. Başaran ise, bir değeri doğru sayıp ona bağlanmak olarak açıklamıştır (Başaran, 2008, s. 391).

2.1.3.2. Kültürel normlar

Kültürel normlar, değer olarak benimsenen bir nesnenin ne değerinde olduğunu ölçmede ve yargulamada kullanılan kural, ölçü ve ölçeklerdir (Başaran, 2008, s. 392). Normlar, insanların nasıl davranması gerektiğinin belirleyen yazılı olmayan kurallar olarak ifade edilmektedir. Normlar kaynağını değerlerden almakta, değerlere göre biçimlenmektedir (Şişman, 2002, s. 4).

2.1.3.3. Semboller

Bartol'e göre sembol kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesine yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet ve olaydır (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, s. 8). Semboller sayesinde örgüt üyelerinin duygularında değişiklikler oluşmaktadır ve sahip oldukları rolleri uygularken heyecan düzeylerinde artış meydana gelebilmektedir. Semboller, grup üyelerin birbirlerini tanımalarını, yakınlaşmasını ve dayanışmasını güçlendirme de aracılık etmektedir (Eren, 2015, s. 136-137). Semboller kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir (Şişman, 2002, s. 4). Kültürü oluşturan dört öğeden birisi olan semboller sayesinde kültür tamamlanmış olmaktadır.

2.1.3.4. Teknoloji

Kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturmaktadır. Teknoloji, insanların fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmalarına yardım etmekte ve bu nedenle çevredeki insan davranışları ve ilişkileri üzerinde etkiye sahip olmaktadır. Teknoloji, belli bir kültür ürünü olduğu gibi, kendisi de kültürün bir ögesi olabilmektedir (Şişman, 2002, s. 4).

2.1.4. Örgüt kültürünü oluşturan öğeler

2.1.4.1. Kahramanlar ve öyküler

Örgüt kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan öğelerden ilki kahramanlardır. Bu kahramanları davranışlarıyla ahlaksal değer modeli oluşturmakta ve buna ilişkin hikâyelerle de örgüt kültürünün yerleşmesine yardım etmektedir (Eren, 2015, s. 137). Kahramanlar, canlı ya da cansız, gerçek ya da hayal olabilen davranış olarak örnek olan ve kültürde ödüllendirilen kişilerdir (Hofstede vd, 2010, s. 8).

2.1.4.2. Slogan

Örgüt üyelerinin duygulanmalarını sağlayan ve heyecanlarında artışa neden olup, enerjilerini açığa çıkarmasını sağlayan bir diğer öge de slogandır. Slogan, örgüt kültürünün benimsendiğini, örgüt üyeleri tarafından gereken yerlerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini veren kültürel ögedir (Eren, 2015, s. 137).

2.1.4.3. Seremoni

Örgüt kültürünün kökleşmesinde önemli role sahip diğer kavram da seremonidir. Özel bir amaç kapsamında bir araya gelen bir grup üyeleri için gerçekleştirilen planlanmış bir faaliyet olarak ifade edilmektedir (Hofstede vd, 2010, s. 9; Eren, 2015, s. 138).

2.1.5. Kültürün Önemi

Kültürün önemi, kişilerin karar ve davranışlarının yanı sıra, çalışma biçimini, yoğunluğunu ve çevresel ilişkilerini şekillendirme konusunda sahip olduğu güçten ileri gelmektedir. Kişiler tarafından alınan kararlar ve uygulama durumları, kişinin kültürel değer yargılarına sıkı sıkıya bağlıdır (Aydınlı, 2003, s. 88). Daha fazla öğrenmek ve küresel arenada ileride olabilmek için kültürel bağlamı dikkate almanın önemini Aycan vd. (2016, s. 19) kültürler arası bağlamda örgütler ve yönetim kitabında vurgulamıştır. Kültür sadece bir eğilim olmadığı için, alışılmış insan davranışlarını değiştirmektedir. Kültür, doğrudan insanlara ne yapacaklarını ve/veya neyi yapamayacaklarına ilişkin karar verdiren bir etkiye sahiptir (Schein, 2010, s. 7).

2.2. Örgüt Kültürü Modelleri

2.2.1. Parsons modeli

ABD’li sosyal psikolog Talcott Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin ve katkılarının üzerinde durmuştur. Parsons sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını ifade etmiş ve sistemler arası bağlılık be ilişkiden söz etmiştir. Parsons tarafından geliştirilen model dört fonksiyona sahiptir. Bunlar; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık fonksiyonlarıdır. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinin baş harflerinden dolayı model “AGIL” adıyla literatürde yer almaktadır. Parsons, var olan sistemde ortama uyum sağlamanın, amaçlara erişebilmenin, sistemler arasındaki bütünleşme ve toplumu oluşturan bireyler tarafından yasal varlığına inanılmasının gerekliliğini belirtmiştir. Parsons modelinde bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde en önemli araç kültürel değerler olarak belirlenmiştir (Parsons, 1991, s. 92-93).

2.2.2. Schein modeli

Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır:

- Örgüt kültürünün birinci işlevi örgütün dış çevre ile uyumunu sağlamak ve varlığını devam ettirebilmek için sorunları çözmektir (Schein, 2010, s. 23).
- İkinci işlevi ise bütünleşme sorunlarının çözülmesi için yapılacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Ortak dil ve kavram birliği, gruba ait olma vb. bu işlevler arasında sayılmaktadır (Schein, 2010, s. 25).
- Üçüncü işlevi ise endişeyi azaltmaktır. Endişeyi azaltmak, örgütün çevredeki belirsizlere karşı etki düzeyinin azaltılmasının sağlanmasıdır (Schein, 2010, s. 27).

2.2.3. Kilmann modeli

Kilmann, örgüt kültürünün herşeyi harekete geçirebilen sosyal bir enerjiye sahip olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü, ideal olarak belirtilen ve fiilen uygulanan arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Örgütte yaygın olan kültür ve iklim işgören davranışlarına yansıdığından, örgüt kültürü örgütün karar sistemini ve işgörenlerin verimini etkilemektedir. Bu kapsamda örgüt kültürünün iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi bürokratik kültür, ikincisi ise yenilikçi kültürdür. Bürokratik kültürde, işgörenlerin yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmiştir. Bürokratik kültüre sahip örgütler, örgüt yaşam eğrisinde olgunluk düzeyine ulaşmış işletmelerden oluşmaktadır. Yenilikçi kültüre sahip örgütler ise küreselleşen dünyada değişen ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayabilmektedir (Karaköse, 2013, s. 18).

2.2.4. Quinn ve Cameron modeli

Quinn ve Cameron kültür tipleriyle model ortaya koyulabileceğini belirtmişlerdir. Dört kültür tipinin tanımlandığı bu modele “*Rekabetçi değerler*” adını vermişlerdir. Bu kültür tipleri, Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa kültürüdür. Klan kültüründe işgörenler birbirine çok sıkı bağlarla bağlıdır. Örgütteki lider ve yöneticiler akıl hocasıymış gibi kabul edilmektedir. Adhokris kültüründe, çalışanların risk alabildiği ve yeniliğe açık olduğu kabul edilmektedir. Hiyerarşi kültüründe değerler, kurallar ve düzenmeler üstün tutulmaktadır. Piyasa kültüründe ise, çalışanlar amaç odaklı ve rekabetçidir (Yılmaz, 2010, s. 40).

2.2.5. Byars modeli

Byars tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği iki boyutludur. Boyutlardan birincisi katılımcılık niteliğine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir (Leblebici & Karasoy, 2009, s. 285).

Tablo 2.1. Örgütsel kültür ölçeği (Eren, 2015)

İ N S A N L A R	Katılımcı olmayan	Sistemantik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşen	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Birinci boyut olan katılımcılık niteliği hem işgören hem de müşterilerin isteklerine cevap verebilecek düzeyde iletişimi güçlü olan kültürü ifade etmektedir. Bunun tam tersi özelliklere sahip olan da katılımcı olmayan kültürü ifade etmektedir. Çevreye karşı gösterilen faaliyetler açısından dört tip kültür ortaya çıkmaktadır. Sistemantik kültürler; katılımcı olmayan ve çevreye karşı tepkisel faaliyet gösteren örgütlerde bulunmaktadır. Sistemantik kültürde, prosedür ve politikanın uygulanma ve yürütülmesinde sistemler üzerinde yoğunlaşma söz konusudur. Etkileşen kültürler; katılımcı ve tepkisel nitelikli örgütlerde karşılaşılan örgüt kültürü tipidir. Bu kültüre sahip örgütler, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması amacıyla gütmektedir. Girişimci kültürler; katılımcı olmayan ve etkisel nitelikteki örgütlerdeki kültür tipidir. Yeni ürün ve hizmetlerin getirilmesinde oldukça açık olan örgütlerde bulunmaktadır. Bütünleşik kültürler ise; hem katılımcı hem de etkisel niteliğe sahip örgütlerde karşılaşılan örgüt kültürü tipidir. Bu kültüre sahip örgütlerin temel görevi çalışan ve müşterilerin ihtiyaçlarının değiştirilmesidir. Beşeri ilişkilerin önem verildiği kültür tipide denilmektedir (Durmaz, 2010, s. 25).

2.2.6. Deal ve Kennedy modeli

Model, örgütün temel faaliyetleriyle ilgili risk düzeyi ve stratejilerinde başarı geribildirimini konusunda dört farklı kültür tipine ayrılmaktadır.

Tablo 2.2. Çevre-strajik/stratejik kararlar ve dört değişik tip kültür

	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	Sert erkek, maço kültür	Kendi şirketinizde oynayın
Düşük risk kararları	Çok çalış/sert oyna kültürü	Süreç kültürü

Sert erkek, maço kültür; Bu kültür yüksek risk kararları ve hızlı geri bildirim ihtiyacı duyulan mesleklerde ortaya çıkmaktadır. Bu kültür tipinde ekip çalışmasına önem verilmez, bireycilik ön plandadır. *Sıkı çalış/sert oyna;* Bu kültür tipinde hızlı geri bildirim ve düşük risk kararlarına ihtiyaç vardır. Bu kültür tipinde ise ekip çalışmasına ve herkesin bireysel üstünlüğüne önem verilmektedir. *Kendi şirketinizde oynayın;* Bu kültür tipinde geri bildirim yavaş, risk kararları yüksektir. Bu kültür tipi uzun dönem odaklıdır. *Süreç;* Bu kültüre geribildirim yavaştır ve riskler düşüktür. Geri bildirim yavaş olduğundan ne yapıldığından ziyade nasıl yapıldığına odaklanma söz konusudur (Deal & Kennedy, 1982, s. 101).

2.2.7. Miles ve Snow modeli

Miles ve Snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre özelliklerini dört kültür grubu altında toplamış ve bu kültürün strateji oluşturmadaki katkılarını açıklamıştır (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978, s. 550).

Tablo 2.3. Kültür tipi, strateji ve yöneticilik özellikleri arasındaki ilişkiler tablosu (Eren, 2015, s. 157)

Kültür tipi	Özellikleri	Strateji oluşumu ve niteliği	Yönetici veya lider tipi
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama	Girişimci, gelişme ve büyüme	Reformcu, değişimci, atılcı, risk alıcı
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1) Dengelilik; biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması 2) Değişim; rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme, içsel yetersizlikleri ve krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri	Krizi atlama, faaliyeti uyarlama ve tasarruf	Zorunlu hallerde risk alıcı

✓ Koruyucu kültür: Örgüt, tutucu inanç ve değer yargılarına sahiptir. Örgütte düşük risk tercih edilmekte ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunulmaya özen gösterilmektedir.

✓ Geliştirici kültür: Bu tip örgütler yenilikçi olarak ifade edilmektedir. Geliştirici kültüre sahip olan işletmelerin yöneticileri, yeni ürünleri üretmek, yeni pazarlara kolayca girmek eğiliminde olmaktadır ve risk alma düzeyleri yüksektir.

✓ Analizci kültür: Bu tip örgütlerde, denge ve değişim olmak üzere iki farklı yön bulunmaktadır. Denge, formal yapılar oluşturma ve etkinlik araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejilerinin kontrol edilmesiyle geliştirilen temkinli stratejiler olarak ifade edilmektedir. Bu stratejilerden denge ön planda tutulmaktadır.

✓ Tepki verici kültür: Bu tip örgütlerde, rakipler ve çevre tarafından değişim baskısı gelmektedir. Bu değişime ayak uyduramayan yöneticiler genellikle iflas etmemek ve hayatta kalma mücadelesi verirken bu durumda kalmaktadır (Miles vd, 1978, s. 553).

2.2.8. Quichi'nin "Z" kültürü modeli

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında Japon ve Amerikan toplumunun değer yargılarını dikkate almış ve (Peters & Waterman, 1987, s. 23) ilk olarak Japon yönetim uygulamalarını açıklamaya girişmiştir. Sonrasında bu yönetim biçiminin Amerikan yönetim tarzına nasıl uyarlanabileceğini ifade etmiştir (Ouchi, 1981, s. 10). Amerikan işletme yöneticilerinin isterlerse Z tipi yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük avantajı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi işletmelerine uygulayabileceklerini belirtmiştir. Z tipi örgüt kültüründe, uzun dönem istihdam, kritik konularda katılımcı yönetim tarzı, yavaş değerlendirme ve terfi, açık ofis sistemi, yatay ve dikey rotasyon uygulanmaktadır. Bu modelin temelinde çalışanlar çevreye bağımlılıkları ve aileleri ile birlikte ele alınmaktadır. Böylece çalışanların bir başına ve özgür olma duyguları yenilerek, işletmeye ait olma duygusu güçlendirilmeye çalışılmaktadır (Ouchi, 1981, s. 58).

Tablo 2.4. Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi örgüt kültürünün Japon ve Amerikan örgüt kültürleriyle karşılaştırılması (Eren, 2015, s. 159)

Tip A-Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri	Kısa dönem istihdam
	Bireysel karar verme
	Bireysel sorumluluk
	Hızlı değerlendirme ve terfi
	Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol
	Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi
	Birev ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır.
Tip Z- Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü Değerleri	Uzun dönem istihdam
	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma
	Bireysel sorumluluk
	Yavaş değerlendirme ve terfi
	Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama
	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi
	Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma
Tip J-Japon Tarzı Kültürü Değerleri	Hayat boyu istihdam
	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
	Müşterek sorumluluk
	Yavaş değerlendirme ve terfi
	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
	Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi
	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

2.2.9. Peters ve Waterman'ın mükemmellik modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, ABD firmalarının yöneticileri için başarı sırlarını araştırmış ve işletmelerin başarılarını oluşturan 8 ortak özelliği “In search of Excellence” isimli kitapta yer vermişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve kararlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. Yazarlara göre 8 başarılı davranış aşağıda verilmiştir (Peters & Waterman, 1987, s. 51).

Tablo 2.5. Mükemmel şirketlerin ortak değer ve özellikleri (Peters & Waterman, 1987, s. 46-51)

Sorun ve analizler içinde boğulmak yerine hareketi tercih etme/eylemekten yana olmak
Tüketicilerle sürekli yakın ilişki içinde bulunma/müşteriye yakınlık
Alt kademelere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme
İnsana değer vererek verimliliği yükseltme
Basit örgüt biçimi ve az sayıya kurmay personelle çalışma
Ana işletme değerlerine önem verme
Uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme
Aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanma

2.3. Çağdaş Yönetim Kuramının İnsana İlişkin Değerleri

Çağdaş yönetim kuramının insana ilişkin değerleri aşağıda verilmiştir (Kara, 2011, s. 101).

- Koşullar uygun olduğunda, birey için iş bir oyun kadar doğaldır.
- Örgütün amaçlarına ulaşmada, bireyin kendi kendini denetlemesi gereklidir.
- Bireyin örgütün amaçlarıyla birlikte kendi kendini denetim, temel beslenme gereksinimi kadar benlik ve sosyal gereksinimleri de tatmin eden ödüllerin bir işlevidir.
- Örgütsel sorunların çözüme kavuşturmada yaratıcılık kapasitesi, insanlarda geniş çapta dağılım gösterir.
- İnsanların yaratıcılık kapasitesinden örgütlerde tam olarak yararlanılmaktadır.

Çağdaş yönetim kuramının örgüte ilişkin değerleri (Kara, 2011, s. 102).

- Yetki, örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan kaynaklarından çıkıp, aşağı yukarı yana doğru geçişler gösterir.
- Gözetim genel, denetim alanı geniştir.
- Yönetici, bireyi biyolojik, sosyal ve psikolojik yönlerini, çalışma koşullarında bir bütünlük içerisinde gözden uzak tutmamalıdır.
- Görev bütünü ile bir anlam taşır. Sağladığı değişik ortam yanında ustalık ve yargıda bulunmayı gerektirecektir.

2.4. Değerler

Başaran (2008, s. 390) değeri, bir kişi, nesne, inanç, işlem, düşünce, süreç ve eylemin yararını, iyiliğini, güzelliğini, doğruluğunu, istenebilirliğini belirleyen niteliğe ve niceliğine ilişkin inanç olarak tanımlamıştır. Şişman ise değeri bir kültür içinde önem verilen ve tercih edilen ifade eden olarak tanımlamaktadır (Şişman, 2002, s. 4). Değerler, davranış, tutum ve düşüncelere ilişkin olarak iyi-kötü, güzel-çirkin, normal-anormal ve rasyonel-irrasyonel ayrımında kullanılan ve spesifik bir özellik taşımayan ölçütler olarak tanımlanmıştır (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990, s. 291; Schwartz S. H., 1999, s. 24; Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999, s. 51; Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz, 2013, s. 47). Değerler kültürün açıklanmasında en önemli öge olarak kabul edilmektedir. 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 (Rokeach, 1973, s. 3-5; William, 1995, s. 16).

Greves değerleri insanın toplumsallaşma düzeyleri ile ele alınması gerektiğini belirtmiştir (Greves, 1974, s. 73). Değerler, “insanların olayları, kendisini, insanları değerlendirmek, eylemlerini seçmek ve haklı göstermek için kullandığı ölçütlerdir (Özkalp, Özdemir, & Duyan, 2016, s. 8). TDK’da değer, “*bir ulusun sahip olduğu sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünü*” olarak açıklanmıştır (http-4). Örgütlerde insan davranışlarını anlayabilmek için değerlerin belirlenmesi gerekmektedir (Organ & Hammer, 1982, s. 3; Chiaramonte, 2011, s. 152). Örgütlerin de insanlar gibi değerleri vardır. Bir örgütte etkin olmak için, kişinin değerleri örgütün değerleriyle uyumlu olup olmadığına bakılmalıdır (Drucker, 2006, s. 13). Ortak değerleri paylaşan etkileşim içindeki çok sayıda birey, tehditlere karşı bu değerleri savunmak için bir anlamda birleşmektedir. Bu da örgütün çok daha etkin olmasına yardım etmektedir (Alexander & Seidman, 2013, s. 57). Değerler, bir grup ya da sistemin amaçlarına duyulacak bağlılıkta en önemli unsurlardan birisini oluşturmaktadır (Katz & Georgopoulos, 1976, s. 384). Bu nedenle, kültür, sınıf, meslek, din ve politik yargı farklılıkları değer ve değer sistemlerinin altında yatan farklılıklara neden olmaktadır (Rokeach, 1973, s. 26). Kültürün öngördüğü değerler ve tavırlar aracılığıyla davranışı belirlemesi, kültür ve değerler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Sargut, 2001, s. 20). Hodgkinson' a göre değerlerin en önemli fonksiyonu, çeşitli durumlardaki davranışlara rehberlik eden, kişiye özgü standartlar sağlamasıdır (Vurgun & Öztöp, 2011, s. 218). Değerlerin davranışı etkilediği düşünülmektedir (Sverko, 1999, s. 93). Değerler hem içeriğe hem de yoğunluğa atıfta bulunurlar. İçeriğe atıfta bulunma, davranış tarzlarının veya mevcudiyetin hedeflerinin önemli olduğunu vurgularken, yoğunluğa atıfta bulunma bunların nasıl önemli olduğunu belirtir. Bir bireyin değerleri yoğunlukları açısından derecelendirildiğinde o kişinin değerler sistemini elde edilir (Robbins & Judge, 2015, s. 145).

2.4.1. Yönetsel Değerler

Türk toplum kültürüne bağlı olarak, yöneticilerin değerleri, kültürün genel özelliklerinin etkisi altında gelişme ve yönlenme eğilimi göstermektedir. Yöneticiler profesyonelliğin sağlayacağı sağduyu ile birlikte, toplum kültürünün bir buyruk olarak kendisine verdiği sorumlulukları da yerine getirmek zorunda kalmaktadır. Bu buyruklar içerisinde değerlerin önemli bir rolü bulunmaktadır (Kara, 2011, s. 50). Nicolai Hartman’a göre, “Değerlerden sıyrılmış, kutsallığını yitirmiş bir dünyada yaşamaya kimse katlanamaz.” Değerler hızla değişen dünyada istikrarı sağlar (Özgener, 2000, s. 175). Kültürler

arasındaki farklılıklar toplumların temel ögesi olan insana yansımaktadır. İnsanlar içinde buldukları çevreyle uyum içinde olmazlarsa, amaçlarına ulaşmakta zorluk çekerler. Bu nedenle insanlar içinde yaşadıkları çevreye uyum gösterecek biçimde kültürel çevre tarafından donatılırlar. Donanımı öngören ve sağlayan eğitim süreci, insanın doğumuyla başlayıp yaşamı boyunca sürer. Eğitim süreci içinde, uyumu sağlayacak davranış biçimleri değerler, birey tarafından bazen bilinçli, bazen de bilinçdışı yöntemlerle kazanılır (Sargut, 2001, s. 91). Değerler, arzulanan durum, amaç, hedef ya da davranışlardır (Elizur & Sagie, 1999, s. 74). Liderin kişiliğinin ve dolayısıyla değerlerinin etkisini araştırmak önem arz etmektedir (Baubakary, 2015, s. 15). Değerler karar almada rehber görevi görmektedir (Desson & Clouthier, 2010, s. 2). Değerler sürekli olarak başvurduğumuz içsel referanslar olarak, kararlarımıza ve dolayısıyla hayatımıza etki etmektedir. Demografik özelliklere ve kültürel farklılıklara göre gruplar içerisinde de değerlerin önemli ölçüde bir farklılık gösterdiği öne sürülmüştür (Rokeach, 1973, s. 95; Tuulik, Öunapuu, Kuimet, & Titov, 2016, s. 152). Bu nedenle değerlerin belirlenmesi kadar gruplar içerisindeki farklılıklarında belirlenmesi önemli hale gelmektedir.

Değerlerin temel özellikleri (Özgener, 2000, s. 173);

- Değerler kişisel karar ve tercihleri ifade etmektedir.
- Değerler aynı zamanda bir insan grubu tarafından ortaklaşa düzenlendiğinden dolayı sosyaldirler.
- Değerler gruplar arasında farklılık göstermektedir.
- Değerler belli bir zaman dilimi içerisinde süreklilik gösteren ve nesilden nesile aktarılan deneyimlerin bir ürünüdür.
- Değerler değişebilir ve değişirler.

Smith Kline Beecham'a göre değerleri önemli kılan nedenler (Özgener, 2000, s. 175);

- Değerler davranışlar ve kararlarla ilgili olarak yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır.
- Değerler ahlaki kültür inşa etmeye yardım etmektedir.
- Değerlerin organizasyonun başarısını etkileme potansiyeli vardır. İşletmenin vizyonu ve stratejik planları, değerlerle uyumlu ise, işletme başarılı olmaktadır.

- Değerler birinci derece motive edicidirler. Değerler bir işletmenin sürekli rekabetçi avantaja sahip olmasının güçlü bir kaynağı olabilmektedir.
- Değerler yöneticilerin sürekli uygun olmayan talimatlar vermesini engellemekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanın uygun olmayan talimatları yerine getirmesinin önüne geçmektedir.

Örgütlerdeki düzenlemeler ve stratejiler büyük ölçüde örgüt üyelerince paylaşılan kültürel anlayış ve değerler sisteminin etkisi altında oluşmaktadır (Danışman & Özgen, 2008, s. 277). Her toplumun kendine özgü bir kültürü olduğu gibi örgüt ve yönetimle ilgili kavram, ilke, süreç ve uygulamaların da kültürel bağlamdan soyutlanması mümkün olmamaktadır. Bu durumda bazı evrensel olgular yanında, her kültüre özgü bazı yerel farklılıklar da söz konusu olabilmektedir (Şişman, 1996, s. 296). Paul H. Appleby 'ın belirttiği gibi bütün insan örgütleri dizgeli biçimde türlü değerlerin arayışındadır. Örgütün işleyişi değer arayışının giderek daha önemli bir yönü haline gelmektedir (Emre, 2000, s. 18). Yönetim ve örgüt bilimi yazınında kültür konusunu ön plana çıkaran boyutlardan bir tanesi, modern yönetim ve örgütlenme modellerinin sanayileşmeyle paralel olarak batı toplumlarında ortaya çıkması, gelişmesi ve bu nedenle de batı kültürünün özelliklerini taşımasıdır. Sanayileşmekte olan ülkeler hem sanayileşme hem de batıda gelişmiş olan yönetim ve örgütlenme modellerini örnek alarak sanayileşme sürecine girmişlerdir. Bu süreç, örnek alınan yönetim ve örgütlenme modellerinin sanayileşmekte olan ülkelerin kültürel özellikleri ile uyumlu olmadığı için sorunlar yaratmaktadır. Ortaya çıkan sorunlar konuyla ilgili farklı görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çerçevede ortaya çıkan görüşler üç grupta toplanmaktadır. Bu görüşlerden birincisi sanayileşme olgusunu, yönetim ve örgütlenme modellerinin oluşmasında belirleyici bir etken olarak düşünmekte ve sanayileşmekte olan ülkelerin yönetsel ve örgütsel uygulamalarının ve değerlerinin sanayileşme sürecine paralel olarak giderek birbirine benzeyeceğini savunmaktadır. İkinci görüş yerel kültürel özellikler nedeniyle yönetsel ve örgütsel değerlerin farklılaşacağı ve üçüncü görüş ise örnek alınan ülke kültürü ve yerel kültür özelliklerinden farklı olarak melez bir yönetsel ve örgütsel değerlerin ortaya çıkacağını savunmaktadır (Ralston, Thang, & Napier, 1999, s. 659; Gupta & Wang, 2004, s. 38; Ralston, Holt, Terpstra, & Kai-Cheng, 2008, s. 11; Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz, 2013, s. 47; Yüksel & Durna, 2015, s. 296)

2.4.2. Değerlerin sınıflaması

Literatürde yapılan değerler sınıflaması aşağıda verilmiştir.

2.4.2.1. Rokeach'ın değerler sınıflaması

Rokeach, amaç değerler ve araç değerler olmak üzere değerleri iki gruba ayırmıştır. Amaç değerleri, bir kişinin hayatı boyunca ulaşmaya çalıştığı hedefleri temsil ederken, araç değerler, nihai değerlere ulaşmayı sağlayan araçları ifade etmektedir (Çalışkur & Aslan, 2013, s. 89).

Tablo 2.6. Rokeach Değerler Envanteri (Çalışkur & Aslan, 2013, s. 89)

Amaçsal değerler		Araçsal değerler	
Aile güvenliği	İç huzur	Bağımsızlık	Kendini kontrol etmek
Ahret selameti	Kendine saygı	Bağışlayıcılık	Kibarlık
Barış içinde bir dünya	Mutluluk	Cesaretli olmak	Mantıklı olmak
Başarı hissi	Olgun sevgi	Dürüstlük	Muktedir olmak
Bilgelik	Özgürlük	Entellektüellik	Neşeli olmak
Eşitlik	Rahat bir yaşam	Geniş görüşlü olmak	Sevecenlik
Güzellikler dünyası	Sosyal onay	Hırslı olmak	Sorumluluk sahibi olmak
Gerçek dostluk	Ulusal güvenlik	Hayal gücü kuvvetli olmak	Temizlik
Heyecanlı bir yaşam	Zevk	İtaatkarlık	Yardımsızlık

2.4.2.2. Graves'in değerler sınıflaması

Graves, değerleri yedi düzeyde sınıflandırmıştır (Aktürk, 2009, s. 17)

- ✓ Düzey 1. Tepki Gösterici: Bu düzey, kişinin temel gereksinimlere tepki verdiği düzeydir.
- ✓ Düzey 2. Kabile Tarzı: Bu düzeyde kişilerin bağımlılıkları yüksek olup, genellikle geleneklere ve otorite figürüne itaat etme yoluyla acıdan kaçınmaya çalışmaktadırlar.
- ✓ Düzey 3. Benmerkezci: Bireyin kendini çok fazla merkeze aldığı ve örgütün ereksinimlerine tepki vermediği düzey olarak ifade edilmektedir.
- ✓ Düzey 4. Konformist: Bu bireylerin kendi değerlerini paylaşmayan kişiler için çok düşük bir hoşgörü eşiği bulunmaktadır. Başka değerleri zor kabullenmekle kalmayıp, kendileri tarafından benimsenen değerlerin kolaylıkla kabullenilmesini beklerler.
- ✓ Düzey 5. Materyalist: Bu kişiler kendi amaçlarına erişebilmek için insanları ve olayları yönlendirmeye gayret etmektedirler.

- ✓ Düzey 6. Toplum Merkezli: İlerlemekten çok sevilmeyi ve diğer insanlarla anlaşmayı önemseyen bu tip kişiler için başarı göstergesi başkaları tarafından sevilmeştir.
- ✓ Düzey 7 Varoluşçu: Yüksek derecedeki belirsizliklerin ve farklı değerlere sahip olan kişilerin hoşgörü ile yaklaşıldığı tip kişiler için ifade edilmektedir. Kısıtlayıcı düzenlemeler, statüsel ifadeler ve otoritenin rastgele kullanılmasına karşı çıkarak, sadece insanların refahıyla ilgilendirirler.

2.4.2.3. Scott'un değerler sınıflaması

Scott kişisel değerlerin ölçümü için 12 değer alanı bulunan bir ölçek geliştirmiştir. Bu alanlar; Entelektüel olma, Nezaket, Sosyal yetenekler, Sadık olma, Akademik başarı, Fiziki gelişim, Statü (liderlik), Dürüstlük, Dine bağlılık, Kendini kontrol, Yaratıcılık, Bağımsızlıktır (Scott & Bruce, 1995, s. 820) .

2.4.2.4. Schwartz'ın değerler sınıflaması

Schwartz önceden tanımlanmış 56 değeri 10 temel kategoride birleştirmiştir. Bu değerler Tablo 2.7.'de belirtilmiştir (Yiğittir, 2012, s. 4).

Tablo 2.7. Schwartz'ın Değer Sınıflandırması

Değer tipleri	İçerdikleri değerler
Güç	Sosyal güç sahibi olmak, otorite sahibi olmak, zengin olmak, toplumdaki görüntümü koruyabilmek ve insanlar tarafından benimsenmek
Başarı	Başarılı olmak, yetkin olmak, hırslı olmak, sözü geçen biri olmak ve zeki olmak.
Hazcılık	Zevk, hayattan tat almak.
Uyarılım	Cesur olmak, değişken bir hayat yaşamak ve heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak.
Öz yönelim	Yaratıcı olmak, merak duyabilmek, özgür olmak, kendi amaçlarını seçebilmek, bağımsız olmak ve kendisine saygısı olmak.
Evrenselcilik	Açık fikirli olmak, erdemli olmak, toplumsal adalet, eşitlik, dünyada barış istemek, güzelliklerle dolu bir dünya, doğayla bütünlük içinde olmak, çevreyi korumak ve iç uyum.
İyilikseverlik	Yardımsever olmak, dürüst olmak, bağışlayıcı olmak, sadık olmak, sorumluluk sahibi olmak, gerçek arkadaşlık, olgun sevgi, manevi bir hayat ve anlamlı bir hayat.
Gelenek	Alçakgönüllü olmak, dindar olmak, hayatın bana verdiklerini kabullenmek, geleneklere saygılı olmak, ılımlı olmak ve dünyevi işlerden el ayak çekmek.
Uyum	Kıbarlık, itaatkâr olmak, anne- babaya ve yaşlılara değer vermek ve kendini denetleyebilmek.
Güvenlik	Ulusal güvenlik, toplumsal düzenin sürmesini istemek, temiz olmak, aile güvenliği, iyiliğe karşılık vermek, bağlılık duygusu ve sağlıklı olmak.

2.4.2.5. Yaşam biçimi ve bireysel değer sınıflaması

Değerler yaşam biçimi ve bireysel değerler olarak ifade edilmiştir. Bu yaklaşımın temel çıkış noktası örgüt içerisindeki farklılıkları ve eşitsizliklerin tespitidir (Kara, 2011, s. 76).

Tablo 2.8. Yaşam biçimi ve bireysel değer çeşitleri

Değerler	Bireysel Özellikler
Karşı Gelici	Kendilerine ve diğer insanlara önem vermeyen sadece fizyolojik gereksinimlerini gidermeye çalışanlardır.
Kabilese, Tutucu Ben merkezietçi	Bağımlı olunan gelenekler ve otoriteden çok etkilenirler. Bu bireyler katı bir bireyselliğe inanan saldırgan ve bencil tiplerdir.
Uyum Sağlayıcı	Kendi değerlerinden farklı olan insanlara zor katlanan, belirsizliğe tahammül edemeyen bireylerdir.
Manipulatif Sosyosentrik	Başka insanları kullanarak başarıya ulaşan bireylerdir. Bu bireyler sevimli ve başkalarıyla iyi geçinmeyi seçen bireylerdir. Özdeksellik ve yüksek statü ve tanınma pesinde koşarlar.
Varoluşçu	Bu bireyler, belirsizliğe karşı büyük bir katlanma güçleri olan ve farklı değerlere sahip olan insanlara karşı uyumludur.

2.4.2.6. Hodgkinson'ın değerler sınıflaması

Hodgkinson, değerleri üç kategoriye ayıran bir sınıflama sunmuştur. Önem sırasına göre bu kategorileri şöyle sıralamıştır:

- ✓ Transrasyonel (tip 1) değerler ilkeyi temel almıştır.
- ✓ Rasyonel (tip 2a) değerler, bireyin doğruyu algılama biçimi ve sonucu değerlendirme biçimine bağlıdır. (Tip 2b) rasyonel değerler, yine bireyin doğruyu nasıl algıladığına; ancak bu kez uzlaşmaların değerlendirme biçimine dayanmaktadır.
- ✓ Alt rasyonel (tip 3) değerler ise, kişisel tercihler ya da doğru olarak algılanan durumlarla ilişkilidir (Razik & Swanson, 1995, s. 119).

2.4.2.7. Prencipe ve Helwig'in değerler sınıflaması

Prencipe ve Helwig (2002, s. 845) tarafından gerçekleştirilen çalışmada değerler altı kategoriye ayrılmıştır.

- Doğrudan Ahlaki Değerler: Başkalarının refahı ve haklarını içeren değerler
- Ahlaki Karakter Değerleri: Doğrudan ahlaki değerlerin yanı sıra bireysel özellikleri de kapsayan değerler
- Ahlaki Olmayan Karakter Değerleri: Sadece bireysel özellikleri kapsayan değerler

- Siyasi Ahlaki Değerler: Politika dünyasındaki demokratik değerler
- Geleneksel Politik Değerler: Vatan sevgisi gibi değerler
- Dinsel Değerler: İnanç ya da inanç uygulamasına ait değerler.

2.4.2.8. *Nelson'un değerler sınıflaması*

Nelson'a göre değerler; üçe ayrılmaktadır.

- ✓ *Bireysel değerler*: kişisel tercihlerle ilişkili olan değerlerdir.
- ✓ *Grup değerleri*: Grubun üyelerice paylaşılan değerlerdir.
- ✓ *Sosyal değerler*: Bireyin mevcut toplumsal yapı içerisinde varlığını devam ettirebilmesini sağlayan değerlerdir (Doğruel, 2013, s. 52).

2.4.2.9. *Fichter'in değerler sınıflaması*

Fichter (2006, s. 173-175) sosyal değerleri üç sınıfa ayırmıştır. Bunlar:

- Zorlayıcılık Derecelerine Göre Sınıflandırma*: Bu grupta değerler kişiliği etkileme düzeylerine göre sıralanmıştır.
- Sürekliliğe Göre Sınıflandırma*: İşbirliği kurma ve eylem yapma konusunda önem arz eden değerlerdir.
- Örgütteki İlişkilerine Göre Sınıflama*: Örgüt içerisinde paylaşımda bulunan bireyler arasında uymaları gereken değerlerdir.

2.4.2.10. *Cevizci'nin değerler sınıflaması*

Cevizci 6 tipte değerleri sınıflandırmıştır. Her bir değer olumlu ve olumsuz yönü mevcuttur. *Hazcı değerler*: Haz ve acı, *Estetik değerler*: Güzel ve çirkin, *Etik değerler*: İyi ve kötü, *Yararcı değerler*: Yararlı ve yararsız, *Dini değerler*: Sevap ve günah, *Mantıksal değerler*: Doğru ve yanlıştır (Doğruel, 2013, s. 46).

2.4.2.11. *Kinnier, Kernes ve Dautheribes'in değerler sınıflaması*

Kinnier, Kernes ve Dautheribes (2000, s. 13) tarafından yapılan çalışma da ortak değerler ifade edilmiştir. Bu değerler;

- ✓ Kendinden daha güçlü bir şeye bağlanma,
- ✓ Gerçeği ve adaleti aramak,
- ✓ Kendini korumak,
- ✓ Kendine saygı duymak,

- ✓ Kişisel sorumluluk sahibi olmak,
- ✓ Benmerkezci olmamak,
- ✓ Davranışlarından sorumlu olmak
- ✓ Vicdanına göre hareket etmek,
- ✓ Başkalarına yardım etmek,
- ✓ Başkaları için saygılı, hoşgörülü ve bağışlayıcı olmak,
- ✓ Başkalarına zarar vermemek ve diğer canlıları korumaktır.

2.4.2.12. *Spranger ve Allport'un değerler sınıflaması*

Spranger, insan tiplerini dikkate alarak değerleri altı grupta toplamıştır (Uyan, 2002, s. 52). Bu değerler:

- ✓ *Estetik değerler:* Şekil ve ahenge önem veren değerler.
- ✓ *Kuramsal değerler:* Hayatın temel amacının bilgi edinmeye dayandığını belirten değerler.
- ✓ *Ekonomik değerler:* Temel alanı ekonomik fayda kavramına dayanan değerler.
- ✓ *Politik değerler:* Başkaları üzerinde güç sahibi olmaya önem veren değerler.
- ✓ *Sosyal değerler:* Nezaket, sempatik ve özverili davranışa önem veren değerler.
- ✓ *Dinsel değerler:* Evrenin bütünlüğünü anlamak dayanan değerler.

2.4.2.13. *Özgener'in değerler sınıflaması*

Değerlerin bir kısmı çevrenin etkisiyle şekillenirken, bazıları da sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel yapının eğilimleriyle şekillenmektedir. Bu açıdan değerleri ekonomik, sosyal, bireysel ve etik olarak dört grupta sınıflandırmıştır (Özgener, 2004, s. 128-130):

2.4.2.14. *De bono'nun değerler sınıflaması*

De Bono ise değerleri aşağıdaki altı kategoriye ayırmıştır (Bono, 2007, s. 44-46).

- *İnsani Değerler:* Beslenme, barınma, sağlık ve saygıdır.
- *Kurumsal Değerler:* Kurum amacına göre değişiklik gösterebilecek; iyi hizmet sunma, şikâyetleri azaltma ve işlemleri basitleştirme gibi değerlerdir.

- *Kalite Değerleri*: Müşteri değerleri, hizmet kalitesidir.
- *Cam Madalyalı Değerler*: Üreticilik, yenilik ve sadelikle ilgili değerlerdir.
- *Çevresel Değerler*: Genel olarak çevreyle ilgili olan değerlerdir.
- *Algısal Değerler*: Algılanan şey gerçek olmasa bile algılama gerçektir bakış açısından hareket eden yaşadığımız dünyanın algıladığımız dünya olduğunu ifade eden değer grubudur.

2.4.2.15. *Evin ve Kafadar'ın değerler sınıflaması*

Evin ve Kafadar çalışmalarında değerleri ulusal ve evrensel olmak üzere iki gruba ayırmıştır (Akt. Doğruel, 2013, s. 49).

Tablo 2.9. *Evin ve Kafadar'ın Değerler Sınıflandırması*

Ulusal Değerler	Evrensel Değerler
Millet	Demokrasi
Devlet	İnsan hak ve özgürlükleri
Vatan	Uygarlık
Ordu	Barış
Cumhuriyet	Eşitlik
Ulusal simgeler	Bilim ve bilimsel düşünme
Kahramanlık	Sanat
Dil	Çevre duyarlılığı
Gelenek ve görenekler	Sevgi değerleri

2.4.2.16. *Sarnoff'un değerler sınıflaması*

Sarnoff, değerleri yediye ayırmış ve daha sonra bunları iki grupta birleştirmiştir. Birinci grupta güçle ilgili değerler ikinci grupta insan ilişkileri ile ilgili değerler bulunmaktadır.

- *Güçle ilgili değerler*: Maddi olanaklar, güç ve saygınlık,
- *İnsan ilişkileri ile ilgili değerler*: Estetik, eşitlik, zekâ ve insancıl olma gibi değerler bulunmaktadır (Akt. Doğruel, 2013, s. 50).

2.4.2.17. *Ennulo ve Türnpuu'nun değerler sınıflaması*

Alas, Ennulo ve Türnpuu (2006, s. 274) değerleri, işletmenin ideolojik değerleri, liderlik ideolojik değerleri, sosyal değerler, kişisel değerler, özel-ilişkili değerler, profesyonel değerler, kültürel değerler, yaşam biçimine özgü değerler, örgütsel-yasal değerler ve etik değerler olmak üzere 10 grupta sınıflandırmıştır.

2.4.2.18. Başaran'ın değerler sınıflaması

Başaran (2008, s. 393) değerleri, güçlü olmalarına göre sıralamıştır. *Öz Değerler*: Toplumun büyük çoğunluğu tarafından kabul görülmüş, kültürün özünü oluşturan evrensel değerleri ifade etmektedir. *Özel Değerler*: Bölgeye, uğraşılan meslekleğe, ilgi duyulan konuya göre önemliliği değişen değerlerdir. *Seçimlik Değerler*: Kültürün ve örgütün üyelerince istenilen yer ve zamanda kullanılan değerleri ifade etmektedir. *Geçici Değerler*: Belli bir kesim tarafından belli sürelerde kullanılan değerlerdir.

2.4.2.19. Altaş'ın değerler sınıflaması

Altaş, değerleri amaçsal özelliklere göre de sekize ayırmıştır (Altaş, 2004, s. 35-36). Bunlar; eğlence, güvenlik, başarı, kendini yönlendirme, sınırlayıcı - itaate zorlayıcı, toplum yanlısı, güç ve olgunluktur.

2.4.2.20. Beck'in değerler sınıflaması

Beck'in değerlere ilişkin çalışması evrensel değerleri dikkate almıştır. Beck'e göre, kesin, mutlak değerler yoktur. Değerler, hem araç hem de amacı simgelemektedir. Beck, değer sistemlerini aşağıdaki ana başlıklar altında ifade etmiştir (Yıldırım, 2011, s. 20).

- *Temel insani değerler*: Bu değerler, insan önemli ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Hayatta kalmak, sağlık, mutluluk ve dostluk gibi.
- *Ahlaki değerler*: Dikkatli olmak, cesaret ve sorumluluk.
- *Sosyal ve politik değerler*: Hoşgörü, katılım sağlama ve sadakat.
- *Ara değerler*: Barınma, eğlence ve formda olmak.
- *Spesifik değerler*: Araba ve lisans diplomasına sahip olmak.

2.4.2.21. Tezcan'ın değerler sınıflaması

Tezcan değerleri 6 grupta sınıflandırmıştır (Doğruel, 2013, s. 52) Bunlar; aile kurumu ile ilgili değerler, eğitsel değerler, ekonomik değerler, dini değerler, siyasal değerler ve boş zamanlarla ilgili değerlerdir.

2.4.2.22. Mike Eskew'in değerler sınıflaması

Mike Eskew ise değerleri aşağıdaki başlıklar altında öz değer olarak sınıflandırmıştır. Bunlar zaman içinde strateji ve amaçlar değişse bile değişime uğramayan ve karar alınırken başvuruya ihtiyaç duyulan değerlerdir (Akt. Vurgun & Öztop, 2011, s. 221). Değerler;

- *Ayrılmaz değerler*: Sadece doğru olanı yapmak

- *İnsancıl değerler*: Kendinden ziyade aile ve toplumu ciddiye almak,
- *Liderlik değerleri*: Yapacağımızı söylemek, söylediğinizi yapmak,
- *Saygı değerleri*: İnsanlara adil ve itibarlı davranarak onlara fırsat sunmak, olarak sınıflandırılmıştır.

2.4.2.23. *Aldemir, Arbak ve Özmen'in değerler sınıflaması*

Aldemir, Arbak ve Özmen (2003) yöneticilerin değerlerini batı kaynaklı ve yerel olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Bu kapsamda;

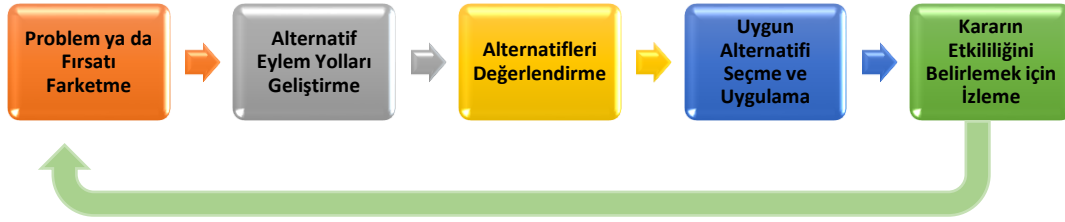
Tablo 2.1. *Aldemir, Arbak ve Özmen'in değer sınıflaması*

Yerel Değerler	Batı Kaynaklı Değerler
Aile bağları	Adil olmak
Bağımlılık	Akılcılık
Baskıcılık	Ayrıntılara önem vermek
Bugünü yaşamak	Başarı
Çıkarıcılık	Bilgi paylaşımı
Dostluk	Bilimsellik
Duygusallık	Bireyin hak ve özgürlüklerine önem vermek
Din	Çalışkanlık
Dürüstlük	Disiplin
Gelenekçilik	Girişimcilik
Güven	Girişkenlik
Haddini bilmek	Hoşgörü
Himayecilik	İleri görüşlülük
Hizipçilik	İradecilik
İkiyüzlülük	İşbirliği
İsraf	Kurallara uymak
İşini iyi ve düzgün yapmak	Maddiyatçılık
İtaatkarlık	Rekabet
Kadercilik	Risk almak
Kanaatkarlık	Sezgisellik
Katılık	Sorumluluk
Kayırmacılık	Sorguculuk
Merkeziyetçilik	Uzlaşmacılık
Milliyetçilik	Yeniliklere açık olmak
Rütbe ve makam	Yetkinlik
Sadakat	
Süreklilik	
Tembellik	
Tevazu	
Vefasızlık	

2.4.3. Karar Alma Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Karar verme bir problemi ya da fırsatı fark etme, alternatif çözümleri değerlendirme, bir alternatifi seçme ve uygulama sonuçları değerlendirme sürecidir. Dar kapsamda, karar verme iki ya da daha fazla alternatif arasından seçim yapmayı kapsar.

Seçilen alternatif karar olur. Daha geniş kapsamda, karar verme esnasında yöneticilerin daha etkili seçim yapmasına yardımcı olan sistematik ve adımsal bir süreci içermektedir. Yöneticilerin beşeri karar vericiler olduğunu bilmek önemlidir (Boone & Kurtz, 2013, s. 231). Şekil 3.1’de karar verme sürecindeki adımlar verilmiştir.



Şekil 3.1. Karar verme sürecindeki adımlar (Boone & Kurtz, 2013, s. 233)

Karar alma sürecinde atılması gereken adımlar; (Drucker, 2006, s. 40)

- Sorunu sınıflandırmak
- Sorunu tanımlamak
- Bu çerçevede koşullarını karşılayabilmek için, kabul edilebilir olanın değil, de “doğru” olanın ne olduğuna karar vermek.
- Karara, o kararın uygulanmasını sağlayacak eylemin ne olduğunu dâhil etmek
- Kararın geçerliliğini ve etkinliğini onaylayan fiili akışıyla test etmektir.

Yöneticiler insanları yönetmeye ve insanlarla ilgili kararlar almaya her şeyden daha çok zaman harcamaktadır (Drucker, 2006, s. 69). Herhangi bir yönetim biriminde uygulanabilecek karar alma süreci gözden geçirilirken, karar alma sürecinin her bir aşamasında kültürel farklılaşmalara rastlanması söz konusudur. Sorunun fark edilmesi ya da tespit edilmesi aşamasında bazı kültürlerde sorunun çözülmesi önceliği alırken bazı kültürlerde göre durum kabullenilmelidir. Seçeneklerin belirlenmesi aşamasında bazı kültürler geleceğe yönelik alternatifleri değerlendirirken bazıları mevcut ve geçmiş kriterler üzerinden süreci tamamlayabilmektedir. Seçim aşamasında ise, bazı kültürlerde bireyler hızlı karar alırken, farklı kültürlerde bu süreç uzun olabilmektedir (Sargut, 2001, s. 20-21).

2.4.4. Yönetimsel Değerlerle İlgili Yapılan Çalışmalar

Yönetimsel değerler, yöneticilerin örgütsel süreçteki günlük eylem ve kararlarında referans aldıkları doğrulardır (Doğan vd, 2007, s. 23). Yönetim organizasyon alanında yönetimsel değerlere ilişkin çalışmaların genellikle kültürel değerleri esas aldığı

görülmektedir (Schwartz S. H., 1992; Singelis, 1994; Singelis, Triandis, Bhawuk, & Gelfand, 1995; Hofstede, 2001; Trompenaars & Hampden-Turner, 2011). Bu çalışmaların başında Hofstede tarafından gerçekleştirilen kültürel boyutlar (2001) gelmektedir. Hofstede'nin değer boyutları kültürlerarası karşılaştırma amaçlı olarak oluşturulmuştur. Bu boyutlar; güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişilliktir. Bu boyutlara sonradan uzun dönem odaklılık, heveslilik – kısıtlılık boyutları eklenmiştir. Hofstede tarafından geliştirilen çerçevede yapılan çalışmalar (Elenkov, 1997; Reeves-Ellington, 1998; Gordon & Irene, 1999; Wallace, Hunt, & Richards, 1999; Ralston, Thang, & Napier, 1999) bulunmaktadır. Değerleri belirlemede kullanılan ölçek Hofstede tarafından geliştirilmiştir (King & Barnowe, 2003).

Hofstede'nin yanı sıra Rokeach tarafından geliştirilen ölçeği benimsemiş çalışmalar (Furnham , 1987; Lenartowicz & Johnson, 2002; Alas, Papalexandris, & Niglas, 2011) mevcuttur. Rokeach birçok ulusun tutum, davranış, inanç ve değerler açısından farklılıklarının tespiti için çalışma yürütmüştür. Rokeach'ın ölçeğinin daha çok batılı toplumlara özgü olduğu ve doğudaki toplumlarda çok geçerli bir ölçek olmadığı belirtilmiştir (Bigoness & Blakely, 1996). Değerlere ilişkin araştırmalarda en çok referans alınan çalışmalardan birisi de Schwartz'a aittir. Bu ölçeğin kullanılmasıyla yürütülen çalışmalardan bazıları Ralston, Holt, Terpstra, & Kai-Cheng, (2008), Schwartz & Boehnke, (2004) ve Alexashin ve Blenkinsopp (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Kültürler arası farklılıkları emik bir yaklaşımla inceleyen bir çalışma Ralston ve arkadaşlarına (1993) aittir.

Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında değerlerin genellikle kültürel boyutlar biçiminde ele alındığı görülmektedir. yapılan çalışma 10 ülkeyi kapsayan kültürlerarası bir çalışmadır. Bu çalışmada, 10 ülkeden toplam olarak 2003 yönetici ve çalışan örneklem olarak belirlenmiştir. Bu ülkeler arasında, Kanada, ABD, Türkiye, Çin, Pakistan, Hindistan, Almanya, Romanya, İsrail ve Rusya bulunmaktadır (Aycan & Kanungo, 2002). Bunu (Kabasakal & Bodur, 2002; Özen, 1996; Aldemir, Arbak, & Özmen, 2003) takip etmiştir. Yöneticilerin değerlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmalardan birisi de, Çakmakçı ve Karabatı'ya aittir. Çalışmalarında İstanbul'daki üst düzey işletme yöneticileri ve işletme yönetimi yüksek lisans programı öğrencilerini dâhil etmişlerdir. Öğrenciler ve yöneticilerin değerleri arasında önemli ölçüde farklılık

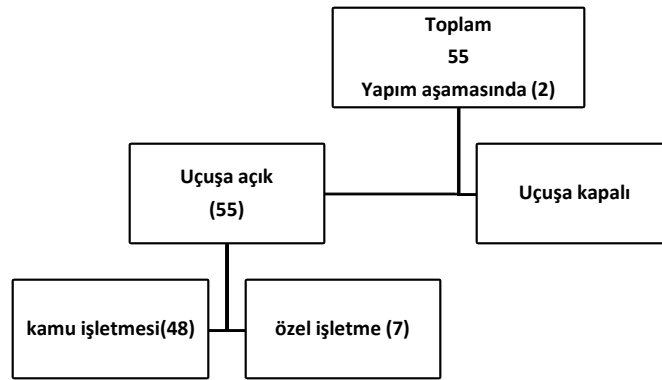
bulunmuştur (Çakmakçı & Karabatı, 2008, s. 698). Diğer bir çalışmada işletme ve ekonomi okullarından seçilen öğrencilerin değerlerini belirlemeye yönelik yapılmıştır. Yönetim alanında yapılan çalışmalar, yönetsel davranışların anlaşılmasında kişisel değerlerin önemli bir yere sahip olduğuna dikkat çekmişlerdir (Altıntaş & Kavurmacı, 2016, s. 214). Kuşakların iş değerlerini Türk kültürü bağlamında değerlendiren Süral Özer, Eriş & Timurcanday Özmen (2013), iş yaşamı açısından değerlerin anlaşılması ve yönetilmesinin önemini vurgulamış ve emik bir bakış açısıyla çalışmayı gerçekleştirmiştir. Pazarcık (2013, s. 150) ise yabancı kültürlerle temaslı/ilişkili eğitim kurum mezunlarının yönetsel tutumları ve dolaylı olarak da iş dünyası üzerine olan olası etkilerinin ölçülmesini amaçlamıştır. Aynı organizasyon içerisinde yer alan farklı değerlere sahip insanları birlikte uyum içerisinde yönetebilmek için bireylerin sahip olduğu değerlerin belirlenmesi ve farklılıkların ortaya koyulması önem arz etmektedir (Can, Karaboğa, & Baran, 2015, s. 61).

Türkiye’de modernleşme süreciyle başlayan genel kabul görmüş ikili kültür yapısının ve yerel kültürel özelliklerinin varlığına ilişkin varsayımlar bu çalışmada benimsenmiştir. Bu nedenle yönetsel değerlerin belirlenmesinde bu iki özelliğin birlikte alınması gereği ortaya çıkmıştır. Aldemir, Arbak, & Özmen, (2003) tarafından geliştirilen değerler ölçeği bu nedenle uygun bir ölçek olarak benimsenmiştir.

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Özel Havalimanı Terminal İşletme Yönetimi

Havacılık faaliyetleri, havayolu taşımacılığı yanında pek çok faaliyeti kapsar ve bunlar genellikle “havalimanı” adı verilen özel olarak düzenlenmiş yerlerde gerçekleştirilir (Kaya vd. 2007, s. 99). Türkiye Havalimanlarının işletilmesi ile Türkiye Hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevi DHMİ(Devlet Hava Meydanları İşletmesi)’ye aittir. Bununla birlikte bazı havalimanlarının işletmesi yap işlet devret modeli kapsamında özel işletmelere verilmektedir.



Şekil 3.2. Türkiye’deki havalimanı sahipliği ve kullanım sayısı (2017 Aralık) (Wells & Young, 2004, s. 5; DHMİ, 2015, s. 26)’ dan uyarlanmıştır.

Kamu sektörü sosyal hizmet anlayışı ile kurulmuştur. Temel amaç özel teşebbüslerde olduğu gibi kar elde etmek değildir. Özel sektör ise hür bir şekilde sermaye tedarik etmek ve bu sermayeyi dilediği gibi kullanma imkânına sahiptir (Özdevecioğlu, 2002, s. 119). Bununla birlikte, gelişen teknoloji ve artan ihtiyaçlar nedeniyle devletin yerine getirmesi gereken fonksiyonlar artmış bu durumda yeni finansman arayışlarını gündeme gelmiştir. Toplumsal ihtiyaçların önceliklendirilerek devletçe yerine getirilmesi anlayışı yaşanan gelişmelerle birlikte yerini toplumsal ihtiyaçların kamu ve özel sektör işbirliğinde gerçekleştirilmesi anlayışına bırakmıştır. Kamu hizmetlerinin gördürülmesine yönelik arayışlar sonucu ortaya çıkmış olan yap-işlet devret modeli ülkemizde 1980’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlamıştır. Bu yatırım modeli ile devlet bütçesinin yetersiz kaldığı veya hızlı bir şekilde gerçekleştirilemediği hizmetler özel sektör yardımı ile gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu yapılanmada esas hedef hem kamusal hizmetlerin daha etkin ve kaliteli sunulması hem de devletin küçülerek kendi yapması gereken asli görevlere yoğunlaşması yoluyla toplumsal refahın artırılmasını

sağlamıştır. Böylece hem yeni finansman kaynağı bulunmakta hem de hizmetlerin üretiminde etkinlik sağlanmaktadır (FKA, 2016, s. 2).

Bu nedenle Türkiye’de yetkili otorite Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yetkilendirilen özel havalimanı terminal işletmeleri çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Bunlar aşağıda açıklamalarıyla verilmiştir (SHGM, 2017);

3.2. TAV Havalimanları Holding

TAV Havalimanları Holding işletmesi ilk olarak 1997 yılında İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali’nin ihalesiyle havalimanı işletmeciliğine başlamıştır. TAV Havalimanları Holding ihaleyi kazanan Tepe ve Akfen Grupları’nın ortak girişimi olarak kurulmuştur. Havalimanı işletmeciliğinde kendisini Türkiye’nin dünyadaki lider markası olarak tanımlayan TAV Havalimanları Holding bugün Türkiye’de İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Milas-Bodrum ve Gazipaşa-Alanya Havalimanları’nı işletmeye devam etmektedir. TAV yurtdışında ise Gürcistan’ın Tiflis ve Batum, Tunus’un Monastır ve Enfidha-Hammamet, Makedonya’nın Üsküp ve Ohrid, Suudi Arabistan’ın Medine, Yanbu, Qassim, Hail Havalimanları’nda ve Hırvatistan’ın Zagreb Havalimanları’nı işletmektedir. TAV Havalimanları bağlı ortaklıkları ve iştirakleriyle birlikte duty-free, yiyecek-içecek hizmetleri, yer hizmetleri, bilişim, güvenlik ve işletme hizmetleri gibi havalimanı operasyonunun diğer alanlarında da faaliyet göstermektedir (http-5).

3.3. Fraport İç İctaş Antalya Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği A.Ş.

Mayıs 2007’de Antalya’da Alman Fraport AG ve Türk IC İçtaş’ın ortak teşebbüsü olarak kurulan ICF Airports Antalya’daki tüm havalimanı terminallerini işletmek üzere ihaleyi kazanmıştır. ICF Airports İç Hatlar Terminalini, Dış Hatlar Terminal 1’i, VIP ve CIP terminallerini ve 2009’dan itibaren de Dış Hatlar Terminal 2’yi işletme hakkını elde etmiştir. Türk havacılık tarihindeki ilk YİD (Yap, İşlet, Devret) projesi Antalya Havalimanı’nda uygulanmaya başlanmıştır (http-6). Ortaklardan biri olan İçtaş aynı zamanda, Zafer Havalimanının terminal işletmeciliğini yapmaktadır (http-7).

3.4. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.

Limak Holding ve GMR Infrastructure ve Malaysia Airports Holdings Berhad ortaklığında kurulan ISG, İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı’nda otopark

işletmesi, yer hizmetleri, kargo, uçak yakıt ikmal operasyonları ve havalimanı oteli ve terminallerin işletme hakkını 2008 yılında devralmıştır. 2014 yılında GMR grubu ve Limak Holding'in hisselerini Malaysia Airports Holding'e devretmesiyle birlikte MAHB, hisselerin tamamına sahip olmuştur (http-8).

3.5. Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Zonguldak/Çaycuma Havalimanı 2007 yılında hizmete başlamıştır. Zonguldak Havalimanı 500.000 Yolcu/Yıl kapasiteli olup; işleticisi Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş. dir (http-9).

3.6. Hezarfen Havacılık Ticaret A.Ş.

Türkiye'nin ilk özel havalimanı olarak 1992 yılında hizmete giren Hezarfen Havalimanı, ICAO ve ECAC standartlarını içeren Havalimanı Yapım, İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliği SHY -14A kuralları çerçevesinde yeniden yapılandırılarak işletme ruhsatı almaya hak kazanmıştır. Hezarfen Havalimanı, pilot eğitimi, uçak kiralama, hava taksi hizmeti veren uçuş okullarının yanı sıra Türkiye'nin tek sivil akrobasi timini içinde bulunduran bir eğitim havalimanıdır (http-10).

3.7. YDA Havalimanı Yatırım ve İşletme A.Ş

Temelleri 1954 yılına kadar dayanan YDA, İnşaat & Taahhüt, Gayrimenkul Geliştirme, Havacılık, Medikal ve Sağlık, Enerji, Destek Hizmetleri, Tarım, Bilgi Teknolojileri ve Açık Hava Dijital Reklamcılık sektörleri olmak üzere dokuz temel alanda faaliyet göstermektedir. YDA Group; Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün 2003 yılında YİD modeline göre ihale ettiği Dalaman Uluslararası Havalimanı Dış Hatlar Terminali'nin yapım ve işletim ihalesini kazanarak; ATM Havalimanı Yapım ve İşletme A.Ş. adı altında 2006'dan bu yana işletmesini sürdürmektedir (http-11).

3.8. Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü

Hasan Polatkan Havalimanı, Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi bünyesinde gerçekleştirilmekte olan uçuş eğitim faaliyetlerinin yanı sıra Eskişehir ile civar bölgeleri için ulusal ve uluslararası hava ulaştırma faaliyetleri gerçekleştirilebilmesi için uluslararası standartlarda hizmet sağlamak amacıyla 1989 yılında hava trafiğine açılmıştır. Havalimanı 2007 yılında işletme ruhsatı alarak dünyanın

ilk ruhsatlı üniversite havalimanı olarak tarihe geçmiştir. Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü tarafından işletilmektedir. Geçici sınır kapısı olarak da hizmet vermektedir (T.C. Eskişehir Valiliği, 2016).

4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacını, Türkiye'deki özel havalimanı terminal işletmelerindeki yöneticilerin önceden tanımlanmış olan batı kaynaklı ve yerel değerleri ne ölçüde benimsedikleri, içinde buldukları yörenin ve çalıştıkları kurumun sözü geçen değerlere ilişkin algılarının nasıl olduğu ve buna bağlı olarak benimsenen değerlerin demografik özelliklere göre farklılaşma gösterip göstermediğinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Aldemir, Arbak ve Özmen tarafından geliştirilen 58 maddelik bir iş görme anlayışı ölçeğinin özel havalimanı terminal işletmesi yöneticileri üzerinde uygulanması sağlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Özel havalimanı terminal işletme yöneticileri, karmaşık yapıları yöneten, aynı zamanda hem kendi bünyesindeki çalışanları ve aynı zamanda çok fazla paydaş ve rakiple mücadele eden bir işletmeyi yönetmeye çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle yöneticilerin stratejik kararlarını etkileyen en önemli unsurlardan biri değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürün bir konusunu oluşturan değerlerin ölçülmesi niceliksel olarak zor olsada, tutumların katılıyorum-hiç katılmıyorum tarzındaki likert tipi ölçeklerle ölçülebilmesi söz konusu olabilmektedir. Türkiye'de yapılan kültür çalışmalarında ölçeklerin genellikle batı kaynaklı olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada emik bir yaklaşım benimsenmiş ve Türkiye'de geliştirilen bir ölçekle bu değerlerin ölçülmesi amaçlanmıştır. Yöneticilerin değerlerinin belirlenmesi ve demografik özelliklere göre farklılaşma gösterip göstermediğinin incelenmesi kapsamında havacılık yönetimi alanında böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, çalışmanın Türkiye'deki tüm özel havalimanı terminal işletmeleri ile gerçekleştirilmesi üniversite- sektör arasındaki işbirliği ve iletişimi artırmıştır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

Kuramsal çerçeve göz önüne alındığında Türkiye'de özel havalimanı terminal işletme yöneticilerinin benimsemiş olduğu batı kaynaklı değerler, yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir.

H1: Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerler, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H2: Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerler, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerler, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H4: Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerler, meslekteki görev süresine göre farklılık göstermektedir.

H5: Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerler, kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H6: Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerler, toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7: Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerler, annenin eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H8: Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerler, babanın eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H9: Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerler, yöneticilerin sosyal statü algısına göre farklılık göstermektedir.

H10: Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerler, kendisine bağlı çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H11: Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerler, yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdiği bölgelere göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın diğer varsayımı Türkiye’de özel havalimanı terminal işletme yöneticilerinin benimsemiş olduğu yerel değerler, yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir.

H12: Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H13: Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H14: Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H15: Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler, meslekteki görev süresine göre farklılık göstermektedir.

H16: Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler, kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H17: Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler, toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H18: Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler, annenin eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H19: Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler, babanın eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H20: Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler, yöneticilerin sosyal statü algısına göre farklılık göstermektedir.

H21: Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler, kendisine bağlı çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H22: Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler, yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdiği bölgelere göre farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamında faktör analizi sonucu ortaya çıkan ölçekte yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerler 6 faktör altında, yerel değerler ise 6 faktör altında toplanmıştır. Kuruma ilişkin algıladıkları batı kaynaklı değer 3 faktör, yerel değerler 5 faktör altında toplanmıştır. Yöreyle ilişkin algıladıkları batı kaynaklı değerler 4 faktör, yerel değerler ise 4 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler açısından değerlendirme ve analizler yapılmıştır. Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler Faktör 1(hizipçilik, kayırmacılık, ikiyüzlülük, tembellik, israf, baskıcılık, çıkarıcılık), Faktör 2(gelenekçilik, sadakat, süreklilik), Faktör 3 (katılık, duygusallık, kadercilik), Faktör 4(işini düzgün yapmak, dürüstlük), Faktör 5(dostluk, aile bağları), Faktör 6(rütbe ve makam, din)'dir.

Batı kaynaklı değerler ise Faktör 1(sorguculuk, iradecilik, ilerigörürlük, yeniliklere açık olma), Faktör 2(rekabet, kurallara uymak, sorumluluk), Faktör 3(adil olmak, akılcılık), Faktör 4(girişimcilik, girişkenlik, çalışkanlık, Faktör 5(işbirliği, maddiyatçılık), Faktör 6(hoşgörü, uzlaşmacılık)dır. Yöneticilerin kuruma ilişkin algıladıkları yerel değerler Faktör 1(ikiyüzlülük, işini doğru ve düzgün yapmak, hizipçilik, tembellik, baskıcılık, israf ve dürüstlük, Faktör 2(rütbe ve makam, kuşkuculuk, merkeziyetçilik, katılık, gösteriş), Faktör 3(din, dostluk, süreklilik), Faktör 4(kadercilik, duygusallık, gelenekçilik), Faktör 5(kanaatkârlık, vefasızlık, sadakat)'dir. Batı kaynaklı değerler Faktör 1(disiplin, yetkinlik, iradecilik, kurallara uymak, ilerigörürlük, bireyin hak ve özgürlüklerine önem vermek, adil olmak, yeniliklere açık olmak, bilgi paylaşımı, akılcılık, girişkenlik, çalışkanlık, başarı), Faktör 2(sorumluluk, sorguculuk, işbirliği), Faktör 3(girişimcilik, risk almak, rekabet)'dür. Yöneticilerin yöreye ilişkin algıladıkları yerel değerler Faktör 1(vefasızlık, kayırmacılık, tembellik, gösteriş, hizipçilik, ikiyüzlülük, işini doğru ve düzgün yapmak, dürüstlük, kadercilik), Faktör 2(aile bağları, dostluk, din), Faktör 3(sadakat, kuşkuculuk), Faktör 4(çıkarcılık, duygusallık)tür.

4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Kültür ve insan üzerine araştırma yapan kişiler o kültüre ve insan topluluğuna dışarıdan mı yoksa içerden mi bakmalıdırlar sorusuna sürekli yanıt aranmaktadır. Araştırmacıları alanda zorlayan etik-emik ayrımının temelinde içerden ya da dışardan bakışın getirdiği farklılıklar yatmaktadır. Emik ya da içerden bakış olarak tanımlanan yaklaşımın çıkış noktasını, geleneksel inançları araştıran psikologların ve kültürleri yerel bakış açısından anlamaya çalışan antropologların kullandıkları yöntemler oluşturmaktadır (Şişman, 1996, s. 295). Etik ya da dışsal bakış açısının önemli ölçüde davranışçı psikoloji geleneğinden ekilendiği Sargut (2001, s. 85) tarafından belirtilmiştir. Emik yaklaşım, kültürel göreceliliği esas alan bu nedenle de araştırmalarda kültür ya da alt kültürün özelliklerine uygun ve dolayısıyla kullanılacak ölçeklerin araştırmanın yapılacağı bağlam içinde keşfedilmesini esas alan bir yaklaşımdır. Bu nedenle bu çalışmada emik yaklaşım benimseyen bir ölçek ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Karar verici pozisyonda bulunan orta ve üst kademedeki yöneticiler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Yöneticilerin zaman sınırlılıklarından dolayı anket formları yöneticilere online formda gönderilmiştir. Ulaşılabilen katılımcı sayısı araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için bilimsel araştırma yöntemlerinden nicel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nicel araştırma yönteminde veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu veri toplama aracı, araştırmacının katılımı olmadan, kişisel olmayan, doğrudan araştırılmak istenen kişilere sunulan bir takım sorulardan oluşmaktadır (Ekiz, 2015, s. 115). Pozitivist paradigmalara dayanan nicel veri analizinde araştırma problemine en uygun hipotez test edilir ve genelleme yapılmaya çalışılır. Bir problemin bilimsel yolla çözülebilmesi için problemin değişkenler arası ilişkilerinin tanımlanması, açıklanması ve çözülmesi gerekir (Ekiz, 2015, s. 135). Araştırma hipotezlerinin ispatlanması için toplanacak verilerin çözümlenmesinde, betimleyici ve çıkarımlı istatistik tekniklerinden yararlanılır (Ekiz, 2015, s. 136). Bu çalışmada verilerin analizinde Statistical Package for the Social Sciences (IBM-SPSS 22 sürümü) isimli programdan yararlanılmıştır. Araştırmanın yönteminde, sosyal bilimler alanında çokça kullanılan ölçekler bulunmaktadır. Ölçek türleri arasından çoklu ölçekler kategorisinde yer alan likert tipi ölçeği kullanılmıştır. Likert tipi ölçeği, Rensis Likert tarafından geliştirilmiş sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Ölçeklerle gerçekleştirilen araştırmalarda iki önemli unsur geçerlilik, diğeri güvenilirliktir. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach'alfa olarak da bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması arzu edilir. Güvenirlik ve geçerlilik arasında yakın bir bağ vardır. Eğer bir ölçek mükemmel bir geçerliliğe sahipse, mükemmel bir güvenilirliğe de sahiptir. Eğer ölçek güvenilir değil ise, mükemmel bir geçerliliğe de sahip olamaz (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2015, s. 126). Örnekleme tekniklerinden olasılığa dayalı olmayan teknikler arasından kasti örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Kasti örneklemede, deneklerin rastgele seçilmediği örneği oluşturan elemanlar araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmaktadır (Coşkun vd, 2015, s. 142). Türkiye'de iş görme anlayışının boyutlarını inceleyen Aldemir ve çalışma arkadaşlarının araştırması ve bahsi geçen araştırma temelinde gerçekleştirilen Doğan ve çalışma arkadaşları (2007) "Türkiye'de yönetsel değerler ve yönetici profili" adlı çalışması üzerine yapılandırılmıştır. İş görme anlayışı boyutlarını ve değerlerini belirlemek üzere Aldemir vd (2003)'nin geliştirdikleri yerel 32, batı 26 kaynaklı değerlerden oluşan iş görme anlayışı profili kullanılmıştır.

4.5.1. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Bu çalışmanın evreni, Türkiye'deki özel havalimanı terminal işletmelerinin orta ve üst düzeydeki yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklemini ise Türkiye'de faaliyet gösteren özel havalimanı terminal işletmelerinin yöneticileri oluşturmuştur. Ankete yanıt veren katılımcı sayısı ise 163'dür. Evren sayısının belli olmadığı durumlarda akademisyenlerce yaygın kabul gören belirli kurallar vardır. Bunlar; 30'dan büyük 500'den küçük örnek büyüklükleridir. Uygun bir örnekleme çerçevesi oluşturup ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğü belirlendikten sonra, yapılması gereken şey temsil gücü yüksek bir örnek kütleli oluşturacak, örnek seçme metodunu belirlemektir. Hofstede vd, (1990, s. 286) bir kültürün ve örgüt kültürünün ortaya çıkarılması ve belirlenmesi için bir ülkedeki çok fazla işletmeye gidilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle, çalışmada Türkiye'deki tüm özel havalimanı terminal işletme yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Örnekleme tekniği olarak, olasılığa dayalı olmayan teknikler arasından kasti örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Coşkun vd, s. 139).

4.5.2. Verilerin toplanması ve süreç

Veri toplama tekniklerinden anket kullanılmıştır. Yöneticilerin zamanını daha etkili ve verimli kullanmak ve yanıt oranını arttırmak amacıyla veriler online anket aracılığıyla toplanmıştır. Online şekilde oluşturulan anket formları işletmelerin kurumsal iletişim departmanlarıyla görüşülüp, yöneticileriyle paylaşması sağlanmıştır. Bu kapsamda TAV Havalimanları Holding CEO'su ve İcra Kurulu Başkanı Dr. Sani Şener'in desteğiyle işletmeden hızlı bir geri bildirim alınmıştır. İlgili kurumun tüm departman yöneticilerine ulaşılmıştır. ICF, ISG, Hezarfen, YDA işletmelerinden ilgili kişiler ile görüşülmüş ve ölçek formunun işletme içerisinde paylaşılması sağlanmıştır. Zonguldak Havalimanı İşletmesi ile iletişim kurulmuş, çalışma hakkında bilgi verilmiş, yöneticiden kurum içinde paylaşılacağı yönünde bilgi alınmış fakat herhangi bir yanıt alınamamıştır. Süreçte TAV, ICF, ISG, Hezarfen, İçtaş, YDA işletme yöneticilerine anket formu ulaştırılmış ve doldurulması sağlanmıştır.

4.5.3. Verilerin analizi

Yöneticilerin içinde buldukları yöre, çalıştıkları kurum ve benimsedikleri değerlerin hangi değer gruplarından oluştuğunun belirlenmesi için faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır. Değerlerin belirlenmesi ya da değer sistemleri üzerine yapılan araştırmalarda faktör analizlerinin yapıldığı görülmektedir (Sverko, 1999, s. 95).

Ortaya çıkan değer gruplarının benimsenme düzeyi ile yöneticilerin içinde buldukları yöre çalıştıkları kurum değerlerine ilişkin algılarını belirlemek için değer ortalamalarının sıralama analizi kullanılmıştır. Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı ve yerel değerlerin, yöneticilerin demografik ve çalışma ile ilgili değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak için varyans analizi kullanılmıştır. Analizlerin gerçekleştirilmesi için spss programına öncelikle verilerin analiz edilecek şekilde kodlanması sağlanmıştır (Neuman, 2016, s. 495).

4.6. Araştırmaya Katılanlar Hakkında Bilgiler

Araştırma kapsamında katılımcılarla ilgili frekans tabloları aşağıda verilmiştir. Soru formunu cevaplayan yöneticilerin cinsiyetlerine ilişkin bilgi aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.1. Yöneticilerin cinsiyet ve eğitim durumları

		Yöneticilerin eğitim düzeyi				
		Lise	Üniversite	Lisansüstü	Doktora	Toplam
Cinsiyet	Kadın	0	29	15	4	48
	Erkek	1	67	43	4	115
Toplam		1	96	58	8	163

Tablo 4.2. Yöneticilerin yaşlarına ilişkin frekans tablosu

		Yöneticilerin yaşları					
		<35 yaş	35-40 yaş	41-45 yaş	46-50 yaş	51> yaş	Toplam
Yöneticilerin kurumda	≤5	6	2	5	6	0	19
çalışma süresi(yıl)	6-10	22	31	1	5	5	64
	11-15	5	10	22	0	1	38
	15-20	0	14	21	0	7	42
Toplam		33	57	49	11	13	163

Tablo 4.3. Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine ilişkin frekans tablosu

	Frekans	Yüzde(%)	Toplam Yüzde
9-12 yıl	20	12,3	12,3
13-16 yıl	50	30,7	42,9
17-20 yıl	55	33,7	76,7
21-24 yıl	20	12,3	89,0
25-28 yıl	5	3,1	92,0
33> yıl	13	8,0	100,0
Toplam	163	100,0	

Yöneticilerin çalışma süreleri incelendiğinde büyük çoğunluğun 13-20 yıl arasında çalıştığı anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin yaşamlarının ilk 15 yılının geçtiği il Tablo 4.4’de verilmiştir.

Tablo 4.4. Yöneticilerin yaşamının ilk 15 yılının geçtiği illere ilişkin frekans tablosu

	Frekans	Yüzde(%)	Toplam Yüzde
Adana	5	3,1	3,1
Ankara	27	16,6	19,6
Çanakkale	3	1,8	21,5
İstanbul	75	46,0	67,5
İzmir	10	6,1	73,6
Kayseri	1	,6	74,2
Konya	8	4,9	79,1
Manisa	5	3,1	82,2
Mersin	6	3,7	85,9
Muğla	1	,6	86,5
Sakarya	1	,6	87,1
Samsun	12	7,4	94,5
Sivas	4	2,5	96,9
Trabzon	5	3,1	100,0
Toplam	163	100,0	

Tablo incelendiğinde yöneticilerin yaşamlarının ilk 15 yılının İstanbul’da geçtiği görülmektedir.

Yöneticilerin yaşadıkları şehirler ve bölgelere göre dağılımları Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.5. Yöneticilerin yaşadıkları şehirlerin bölgelere göre dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)	Toplam Yüzde
Akdeniz	11	6,7	6,7
Ege	16	9,8	16,6
İç Anadolu	40	24,5	41,1
Marmara	79	48,5	89,6
Karadeniz	17	10,4	100,0
Toplam	163	100,0	

Yöneticilerin büyük çoğunluğu Marmara bölgesinde yaşadıkları tablodan anlaşılmaktadır. Yöneticilerin kurumdaki görevleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.6. Yöneticilerin kurumdaki görevleri

	Frekans	Yüzde
Direktör	71	44,0

Dekan Yardımcısı	1	1,
Koordinatör	24	15,0
Müdür	40	25,0
Genel Müdür	5	3,0
Uzman	14	9,0
Şef	5	3,0

Bilgi toplanan gruptaki yöneticilerin ağırlıklı olarak direktör ve koordinatör oldukları yani yönetimde en fazla kişiler ile uğraşanlar oldukları anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin mensup oldukları sosyal sınıf algılarına göre dağılımı Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Yöneticilerin mensup oldukları sosyal sınıf algılarına göre dağılımı*

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Ortanın Altı	2	1,2	1,2
Orta	47	28,8	30,1
Ortanın Üstü	107	65,6	95,7
Üst	7	4,3	100,0
Toplam	163	100,0	

Yöneticilerin mensup oldukları sosyal sınıf algılarına göre kendilerini toplumda çoğunlukla ortanın üst seviyesinde algıladıkları görülmektedir.

Yöneticilerin babalarının mesleğine göre dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.8. *Yöneticilerin babalarının mesleğine göre dağılımı*

	Frekans	Yüzde
Avukat	8	5,
Bankacı	5	3,
Çiftçi	7	4,
Eczacı	4	3,
Emekli	6	4,
Mobilyacı	6	4,
Öğretmen	22	14,
Asker	17	11,
İşçi	10	6,
Memur	2	1,
Usta	6	4,
Mühendis	27	17,
Muhasebeci	5	3,
Optisyen	5	3,

Öğretim üyesi	5	3,
Serbest Meslek	1	3,
Siyasetçi	2	1,
Şef	6	4,
Şoför	9	6,
Teknisyen	1	1,

Yöneticilerin babalarının meslekleri açısından incelendiğinde en fazla mühendis ve öğretmen çocukları oldukları görülmektedir. Yöneticilerin babalarının eğitim durumu aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 4.9. Yöneticilerin anne ve babasının eğitim durumu

Eğitim düzeyi (Yüzde)	Annenin eğitim düzeyi	Babanın eğitim düzeyi
İlkokul	11,0	17,8
Lise	16,6	19,6
Ortaokul	13,5	10,4
Önlisans	,6	,6
Üniversite	52,1	45,4
Yüksek Öğrenim	6,1	6,1
Toplam	100,0	100,0

Yöneticilerin babalarının eğitim durumları incelendiğinde onlarında kendileri gibi en fazla üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Yöneticilerin anne eğitim durumları incelendiğinde yöneticilerin annelerinde kendileri gibi üniversite mezunu oldukları görülmektedir.

Yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan sayısı Tablo 4.10’de verilmiştir.

Tablo 4.10. Yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan sayısı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
<50	113	69,3	69,3
51-100	26	16,0	85,3
101-500	9	5,5	90,8
501-1000	12	7,4	98,2
>1001	3	1,8	100,0
Toplam	163	100,0	

Tablo 4.11. Yöneticinin yetiştiği ailenin yapısı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
--	---------	-------	--------------

Anne ve baba	79	48,5	48,5
Anne baba kardeşler	59	36,2	84,7
Geniş Aile	24	14,7	99,4
Toplam	162	100,0	

Yöneticilerin yetiştiği aile yapıları incelendiğinde çoğunluğun tek çocuk olduğu ailelerde yetiştikleri görülmektedir. Katılımcılardan 1 kişi ailesinin olmadığını belirttiğinden dolayı frekans tablosunda yer verilmemiştir.

4.7. Araştırmanın Bulgu ve Yorumları

Yöneticilerin içinde buldukları yöre, çalıştıkları kurum ve benimsedikleri değerlerin hangi değer gruplarından oluştuğunun belirlenmesi için faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır. Veri setinin analizi için uygun olup olmadığının incelenmesi için Kaiser-Meyer-Olkin testi ile Barlett Küresellik testi uygulanır. KMO değerinin 0.50'den büyük olması beklenmektedir. Barlett testi ise kısmi korelasyona dayanan, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, diğer bir ifade ile veri matrisinin uygunluğunu inceleyen bir testir. Bu testin uygulanması ile verilerin çok değişkenli normal dağılan bir anakütleden alınıp alınmadığına karar verilmiş olacaktır. Barlett test istatistiğinin dağılımı Ki kare dağılımına uymaktadır. Ki karenin p değeri 0.05 den küçük ise veriler çoklu normal dağılımlı anakütleden gelmektedir ve analiz için uygundur (Güriş & Astar, 2015, s. 416). Ortaya çıkan grupların benimsenme düzeyi ile yöneticilerin içinde buldukları yöre ve çalıştıkları kurum değerlerine ilişkin algılarını belirlemek için de değer ortalamalarının sıralama analizi kullanılmıştır. Benimsenen değerlerin yöneticinin yetiştikleri çevre, eğitim, çalışma süreci, görev, ailevi köken vb. etkenlere göre bir farklılık gösterip göstermediğine bakmak için ise varyans analizi yönteminden yararlanılmıştır. Varyans analizi, ikiden çok sayıda anakütleden çekilen örneklem ortalamaları arasındaki farkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılmaktadır (Gürsakar, 2002, s. 263). Varyans analizinde, ikinci varsayım olan normalite varsayımı için levene testi kullanılır. Bağımsız iki örnek ortalaması arasındaki farkın test edilmesinde Bağımsız örnek t testi kullanılmaktadır. Ancak bağımsız örnek sayısı 2'den fazla olduğu durumlarda t testinin kullanılması I. Tip hata yapma olasılığını arttıracaktır. Bu nedenle anova analizi bu durumlarda uygun yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Öngel, 1980, s. 283; Lomax, 2001, s. 267). Eşit varyans varsayımı altında kullanılan Post Hoc testleri bulunmaktadır. Scheffe testi gruplar arası mümkün tüm doğrusal kombinasyonların karşılaştırılmasını sağlayan ve karşılaştırılacak grup sayısının

fazla olması durumunda hata payını kontrol altında tutabilen bir yöntemdir. Dunnett C testi, varyansların homojen olmadığı durumlarda kullanılan bir testtir (Güriş & Astar, 2015, s. 222). Yöneticilerin demografik değişkenlere ait bilgilerinin frekans analizi ile verilmesinden sonra; yöneticilerin kurum/yöre ve birey bazında benimsemiş olduğu değerleri ölçmek için kullanılan anketin iç tutarlılık analizi hesaplanmıştır. Ölçüm aracının güvenilirliğini incelemek üzere yapılan Cronbach's Alpha iç tutarlılık analizi sonucunda yöneticilerin içinde buldukları yöre, kurum ve kendi değer algıları için katsayılar Tablo 4.15.'de verilmiştir.

Tablo 4.12. *Yöneticilerin benimsediği batı kaynaklı ve yerel değerlerin (yöre, kurum, birey bazında) güvenilirlik analizi sonuçları*

	Cronbach Alpha Katsayısı	Madde sayısı
Yöredeki batı kaynaklı değerler	,915	25
Yöredeki yerel kaynaklı değerler	,804	23
Kurumdaki batı kaynaklı değerler	,942	22
Kurumdaki yerel değerler	,814	24
Yöneticilerin kendi benimsemiş olduğu batı kaynaklı değerler	,860	24
Yöneticilerin kendi benimsemiş olduğu yerel değerler	,745	24

Cronbach Alpha yöntemi güvenilirlik belirleme yöntemidir. Bu katsayının en az ,70 ve üzeri olması gerektiği genel kabul görmektedir (Seçer, 2015, s. 217). Bu kabule istinaden katsayıların yeterli olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin batı ve yerel değerleri ne ölçüde tercih ettikleri ve aynı zamanda buldukları yöre ve çalıştıkları kurumun hangi değerleri tercih ettiklerine ilişkin algıları hakkında fikir edinmek için her bir faktörde yer alan kültürel değerler ölçeği kullanılmıştır. Değerlendirmede 1="hiç temsil etmemektedir", 5="tam anlamıyla temsil etmektedir"i ifade etmektedir. 5'li likert ölçeğinde bir kültürel değer aldığı değer onun tercih edilme derecesine karşılık gelmektedir. Bu nedenle kültürel bir değer yüksek puan alması onun benimsendiği, düşük puan ise benimsenmediği anlamına gelecektir. Bu düşünceden hareketle yöneticilerin yöre, kurum ve birey bazında, her bir değer için ortalaması hesaplanarak sıralama analizi yapılmıştır.

Faktör analizi, araştırmacıların özellikle çok karmaşık ve çok boyutlu ilişki analiziyle karşılaşmaları durumunda kullanabilecekleri bir yöntemdir. Faktör analizi çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilere dayanarak, değişkenlerin daha anlamlı, kolay anlaşılır ve özet biçiminde yorumlanmasını sağlayan çok boyutlu bir yöntemdir (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2016, s. 198). Faktör analizlerinde sorulan iki soru bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, orijinal değişken seti yerine daha az sayıda değişkenden oluşan bir alt değişken seti kullanılabilir mi? Ölçülen değişken setinin temel boyutları nelerdir? Bu sorulardan yola çıkılarak batı kaynaklı ve yerel değerlerin kendi içlerinde daha az değişkene indirgenmesi amaçlanmıştır. Öncelikle veri setinin faktör analizine uygunluğuna bakılmıştır. Uygunluğu ölçmenin bir yolu, korelasyon matrisinin toplu olarak sınanmasıdır. Bunun için Barlett küresellik testi kullanılmaktadır. Test, belli bir olasılığa göre korelasyon matrisindeki korelasyonlardan en azından bir kaçının anlamlı olup olmadığını göstermektedir. %5’den büyük bir anlamlılık düzeyi söz konusu ise faktör analizi uygulanmamalıdır. Değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen diğer bir test Kaiser-Meyer Olkin örnek uygunluk testidir. Testin değeri 0-1 arasında değişmektedir. Faktör analizinde KMO değeri 0,80’den büyük olmalıdır; ancak 0,60’dan büyük değerler de kabul edilebilir (Albayrak, 2006, s. 132). KMO testi için önerilen kriterlere göre faktör analizine başlamadan önce her değişken için örnek uygunluk testi yapılmalı ve uygun olmayan değişkenler analizden çıkartılmalı ve daha sonra KMO genel uygunluk testi değerlendirilerek analize devam edilmelidir (Seçer, 2015, s. 155). Varimax yöntemi, bir faktör üzerinde yüksek yüke sahip değişken sayısını minimize eden yöntemdir. Böylece faktörlerin daha kolay yorumlanabilmesini sağlamaktadır. Basit yapıyı sağlamada varimax yönteminin daha başarılı olduğu kanıtlanmıştır (Albayrak, 2006, s. 163).

4.7.1. Yerel ve batı kaynaklı değer grupları

26 tanesi batı kaynaklı ve 32 tanesi yerel olarak tanımlanmış olan 58 değerin kendi içerisinde hangi değer gruplarından oluştuğunu belirlemek için faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır.

Tablo 4.13. *Aldemir, Arbak ve Özmen’in batı kaynaklı ve yerel değerler sınıflaması*

Yerel Değerler	Batı Kaynaklı Değerler
Aile bağları	Adil olmak
Bağımlılık	Akılcılık
Baskıcılık	Ayrıntılara önem vermek

Bugünü yaşamak	Başarı
Çıkarıcılık	Bilgi paylaşımı
Dostluk	Bilimsellik
Duygusalılık	Bireyin hak ve özgürlüklerine önem vermek
Din	Çalışkanlık
Dürüstlük	Disiplin
Gelenekçilik	Girişimcilik
Güven	Girişkenlik
Haddini bilmek	Hoşgörü
Himayecilik	İleri görüşlülük
Hizipçilik	İradecilik
İkiyüzlülük	İşbirliği
İsraf	Kurallara uymak
İşini iyi ve düzgün yapmak	Maddiyatçılık
İtaatkarlık	Rekabet
Kadercilik	Risk almak
Kanaatkarlık	Sezgisellik
Katılık	Sorumluluk
Kayırmacılık	Sorguculuk
Merkeziyetçilik	Uzlaşmacılık
Milliyetçilik	Yeniliklere açık olmak
Rütbe ve makam	Yetkinlik
Sadakat	
Sürekliyet	
Tembellik	
Tevazu	
Vefasızlık	

Yöneticilerin yöreye ilişkin benimsediği değerlerine ilişkin algılarının faktör analizi sonucu silinen değerler; (Doğan vd. (2007, s. 62) tarafından)

Tablo 4.14. Yöneticilerin yöreye ilişkin batı kaynaklı ve yerel değer algılarının faktör analizi sonucu silinen değerler

Bağımlılık	Yerel değer
Bugünü yaşamak	Yerel değer
Güven	Yerel değer
Haddini bilmek	Yerel değer
Himayecilik	Yerel değer
Hoşgörü	Batı kaynaklı değer
Kanaatkarlık	Yerel değer

Katılık	Yerel değer
Milliyetçilik	Yerel değer
Tevazu	Yerel değer

Yörenin değerlerine ilişkin batı kaynaklı değerlerin faktör analizine göre sonuçlar verilmiştir. Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerler “yöre” baz alınarak yapılan faktör analizi sonucu elde edilen KMO ,509 (p=.000)’dir. Rotated component matrix’de maddenin faktörlere ayrılmış yükleri arasında en az 0,10’luk bir fark olmalıdır. Eğer böyle bir fark söz konusu değilse, maddeler çıkartılmalıdır. Bu nedenle; sorumluluk, çalışkanlık, uzlaşmacılık, bilgi paylaşımı, hoşgörü, adil olmak değerleri çıkartılmıştır. Bununla birlikte tek bir faktörün altında bulunan maddeler de çıkartılmalıdır. Bu işlemin ardından yeniden analiz yapılmış ve analiz sonucunda girişimcilik değerinin tek bir faktör altında toplandığı görülmüş ve bu madde de bu sebeple çıkartılmıştır. Belirtilen değerlerin çıkarılması sonucunda KMO değeri;

Tablo 4.15. Silinen değerlerin çıkarılması sonucu kalan değerlerle yöneticilerin yöreye ilişkin batı kaynaklı değer algılarının KMO ve Barlett’s Test Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi		,584
Bartlett's Küresellik testi	Ki Kare değeri	2947,843
	df	190
	Sig.	,000

KMO değerinin arttığı ve uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Çıkarılan değerler sonrasında batı kaynaklı değerlerin faktör analizi Tablo 4.18.’de verilmiştir.

Tablo 4.16. Yöneticilerin yöreye ilişkin batı kaynaklı değer algılarının faktör analizi sonuçları

	Faktör1	Faktör2	Faktör3	Faktör4
Bilimsellik	,774			
Ayrıntılaraönemvermek	,730			
Akılcılık	,702			
Saygınlık	,682			
Başarı	,619			
Bireyin hak ve özgürlüklerineönemvermek	,567			
Yeniliklereaçılmak		,864		
Sorguculuk		,783		
İradecilik		,754		
Yetkinlik		,707		
Sorumluluk		,581		
Maddiyatçılık		-,553		

İşbirliği	,845	
Kurallara uymak	,841	
İlerigörüşlülük	,656	
Disiplin	,635	
Girişkenlik	,570	
Rekabet		,854
Riskalmak		,799
Sezgisellik		,750

Yapılan analizler sonucunda tablo incelendiğinde yöresel değerlerin 4 faktör altında toplandığı görülmektedir. İlk iki faktörde 6'şar değer yer aldığı diğer faktörlerde 5 ve 3 değer sıralandığı görülmektedir.

Tablo 4.17. *Yöneticilerin bulunduğu yöreye ilişkin batı kaynaklı değer faktör grubunun değişimi açıklama yüzdeleri*

Toplam	% Varyansı açıklama yüzdesi	%Toplam Yüzde
8,522	42,612	42,612
2,775	13,877	56,489
1,587	7,937	64,425
1,248	6,240	70,666

Yöneticilerin yöreye ilişkin yerel değerlerinin faktör analizi için ilk olarak örneklem uygunluğu tespit edilmiştir. KMO= ,593 (p=,000) olarak tespit edilmiştir.

Değerler tek bir faktörün altında olduğu için çıkarıcılık ve rütbe ve makam değerleri, iki faktör yükü arasındaki fark 0.10 dan küçük olduğu için de israf, süreklilik, baskıcılık, merkeziyetçilik ve gelenekçilik ve çıkarıcılık değerleri çıkartılmıştır. Bunun sonucunda kalan değerlerle yapılan faktör analizi sonucu;

Tablo 4.18. *Silinen değerlerin çıkarılması sonucu kalan değerlerle yöneticilerin yöreye ilişkin yerel değer algılarının KMO ve Barlett's Test Sonucu*

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi		,761
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1806,205
	df	136
	Sig.	,000

Analiz sonrasında elde edilen yöresel yerel değerler için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Test Sonuçları incelendiğinde normal değerlere yakın sonuçlar çıktığı görülmektedir. KMO Katsayısı, örneklemeden toplanan verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellenemeyeceğine ilişkin bir ölçüttür. KMO için belirlenen alt sınırın 0,50 olduğu belirtilmiştir. Bartlett Küresellik Testi sonucunda elde edilecek anlamlılık katsayısının 0,01'den küçük olması beklenmektedir. Hem KMO hem de BKT sonuçları, veri toplanan yönetici sayısının, ölçme aracının yapı geçerliği için bir kanıt olabilecek faktör analizinin uygulanması için yeterli olduğunu göstermektedir (Yaman, 2016, s. 124).

Tablo 4.19. Silinen değerlerin çıkarılması sonucu kalan değerlerle yöneticilerin yöreye ilişkin yerel değer algılarının faktör analizi sonucu

	Faktör1	Faktör2	Faktör3	Faktör4
Vefasızlık	,847			
Kayırmacılık	,837			
Tembellik	,830			
Gösteriş	,819			
Hizipçilik	,813			
İkiyüzlülük	,813			
İşiniyivedüzgünyapmak	-,741			
Dürüstlük	-,740			
Kadercilik	,603		,	
Ailebağları		,787		
Dostluk		,783		
Din		,644		
Sadakat			,763	
Kuşkuculuk			,718	
Çıkarıcılık				,838
Duygusalılık				,558

Tablo incelendiğinde değerlerin 5 faktör altında toplandığı görülmektedir. İlk faktörde 9, ikinci ve beşinci faktörde 3, dördüncü faktörde iki değer olduğu görülmektedir.

Tablo 4.20. Yöneticilerin bulunduğu yöreye ilişkin yerel değer faktör grubunun değişimi açıklama yüzdeleri

Toplam	% Varyans	% Kümülatif
6,830	40,175	40,175
2,289	13,466	53,641

1,289	7,583	61,224
1,246	7,328	68,552
1,022	6,014	74,566

Tablo 4.20’de faktörlerin varyans açıklama yüzdeleri verilmiştir. Yöre ile ilgili algıların analizinden sonra, yöneticilerin kurum ile ilgili batı kaynaklı ve yerel kaynaklı değer algılarının faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Kurum ile ilgili değerlerin analizinden önce; yapılan çalışmada belirli değerler faktör analizi sonucunda çıkartılmıştır. Anketin son hali Doğan, vd. (2007) tarafından verilmiştir. Bu nedenle silinen değerler tablo halinde verilmiştir.

Tablo 4.21. *Yöneticilerin çalıştıkları kuruma ilişkin batı kaynaklı ve yerel değer algılarının faktör analizi sonucu silinen değerler*

Bağımlılık	Yerel Değer
Bugünü yaşamak	Yerel Değer
Güven	Yerel Değer
Haddini bilmek	Yerel Değer
Himayecilik	Yerel Değer
Hoşgörü	Batı Kaynaklı Değer
İtaatkarlık	Yerel Değer
Milliyetçilik	Yerel Değer
Sezgisellik	Batı Kaynaklı Değer
Tevazu	Yerel Değer
Uzlaşmacılık	Batı Kaynaklı Değer

Eldeki değerlerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için KMO ve Barlett’s Test sonucu 0.791 ($p=,000$)’dir. İlk olarak batı kaynaklı değerler için faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 4.22. *Yöneticilerin çalıştıkları kuruma ilişkin batı kaynaklı değer algılarının faktör analizi sonucu KMO ve Barlett’s Testi sonucu*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,783
Bartlett's Test of Sphericity	4267,405	4379,870
	231	253
	,000	,000

Yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yükü oranı arasında 0.10 dan daha küçük bir fark olduğu için maddiyatçılık değeri çıkartılmıştır. KMO değerinin yeterliliğinin tespit edilmesinden sonra kalan değerlerle faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör bileşenleri Tablo 4.26.’de verilmiştir.

Tablo 4.23. *Yöneticilerin çalıştıkları kuruma ilişkin batı kaynaklı değer algılarının faktör analizi sonucu*

	Faktör1	Faktör2	Faktör3
Disiplin	,901		
Yetkinlik	,883		
İradecilik	,874		
Kurallara uymak	,835		
İlerigörüşlülük	,809		
Bireyin hak ve özgürlüklerine önem vermek	,803		
Adil olmak	,794		
Yeniliklere açık olmak	,774		
Sorguculuk	,761		
Bilimsellik	,756		
Ayrıntılara önem vermek	,752		
Bilgi paylaşımı	,716		
Akılcılık	,708		
Girişkenlik	,693		
Çalışkanlık	,645		
Başarı	,625		
Sorumluluk		,858	
Saygınlık		,824	
İşbirliği		,724	
Rekabet			,869
Girişimcilik			,791
Risk almak			,716

Yöneticilerin kuruma ilişkin algıladıkları batı kaynaklı değerlerin faktör analizi sonuçları incelendiğinde ilk faktöre 16 değer yer aldığı ikinci faktörde 3 değer, son faktörde de 3 değer yer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.24. *Faktör analizi sonucunda yöneticilerin kuruma ilişkin batı kaynaklı değer algılarının varyans açıklama yüzdesi*

Toplam	% Varyans	Kümülatif %
12,492	56,784	56,784
1,801	8,184	64,968
1,400	6,362	71,330

1,044

4,743

76,074

Kurum ile ilgili batı kaynaklı değerlerin faktör analizi yapıldıktan sonra, kurum ile ilgili yerel değerlerin faktör analizi yapılmıştır. Örneklem uygunluğu için KMO değeri ,624 ($p=,000$)dür. KMO değeri yeterli görüldüğünden faktör analizi yapılmıştır. Çıkarılan değerler sonrasında KMO değeri Tablo 4.28’de verilmiştir.

Tablo 4.25. *Yöneticilerin kuruma ilişkin yerel değer algılarının KMO ve Bartlett's Test sonucu*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,672
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2981,969
	df	231
	Sig.	,000

İlgili analiz sonunda KMO değeri ,672 olarak hesaplanmıştır. KMO değeri sonrası yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 4.26.’ de verilmiştir.

Tablo 4.26: *Yöneticilerin çalıştıkları kuruma ilişkin yerel değer algılarının faktör analizi sonucu*

	Faktör1	Faktör2	Faktör3	Faktör4	Faktör5
İkiyüzlülük	,817				
İşiniyivedüzgünyapmak	-,806				
Hizipçilik	,738				
Tembellik	,736				
Baskıcılık	,668				
İsraf	,644				
Dürüstlük	-,621				
Rütbeve makam		,798			
Kuşkuculuk		,787			
Merkeziyetçilik		,720			
Katılık		,669			
Gösteriş		,598			
Din			,814		
Dostluk			,781		
Süreklilik			,657		
Kadercilik				,704	
Duygusallık				,690	
Gelenekçilik				,690	
Kanaatkârlık					,743
Vefasızlık					-,703
Sadakat					,638

Yöneticilerin kurumlarına ilişkin algılarının yerel değerlerin faktör analizi sonuçlarına bakıldığında 5 faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktör grupları içerisinde bulunan

bazı yerel değerlerin eksi (-) yüklü olduğu görülmektedir. Bunun anlamı bu değerler ile grup içerisinde bulunan diğer yerel değerlerin negative yönlü bir ilişki içerisinde olmasıdır.

Tablo 4.27. *Yöneticilerin çalıştıkları kuruma ilişkin yerel değer algılarının faktör analizi sonucu değişimi açıklama yüzdesi*

Toplam	% Varyans	Kümülatif %
8,114	36,881	36,881
2,752	12,509	49,390
1,960	8,908	58,298
1,630	7,409	65,707
1,138	5,173	70,880

Yöre ve kurum değerlerinin batı kaynaklı ve yerel değerler açısından faktör analizi yapıldıktan sonra; kendi benimsedikleri değerlerin faktör analizi yapılmıştır. Doğan vd tarafından gerçekleştirilen çalışmada (2007, s. 70) silinen değerler Tablo 4.28'da verilmiştir.

Tablo 4.28. *Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı ve yerel değerlere ilişkin faktör analizi sonucu silinen değerler*

Bağımlılık	Yerel Değer
Bugünü yaşamak	Yerel Değer
Güven	Yerel Değer
Haddini bilmek	Yerel Değer
Himayecilik	Yerel Değer
İtaatkarlık	Yerel Değer
Milliyetçilik	Yerel Değer
Saygınlık	Batı Kaynaklı Değer
Sezgisellik	Batı Kaynaklı Değer
Tevazu	Yerel Değer

Yöneticilerin benimsedikleri değerlere ilişkin faktör analizi sonucu silinen değerler incelendiğinde 2 tane batı kaynaklı değer, 8 tanede yerel kaynaklı değer silindiği görülmektedir.

İlk olarak yöneticilerin batı kaynaklı benimsemiş olduğu değerlerin faktör analizi yapılabilmesi için örneklem uygunluğu testi yapılmıştır. KMO değeri ,651 (p=,000) olarak bulunmuştur. KMO değerinin uygunluğunun tespitinden sonra faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 4.29. *Yöneticilerin benimsediği batı kaynaklı değerlerin faktör analizi için KMO ve Bartlett's Testi sonucu*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,644
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1095,622
	df	120
	Sig.	,000

Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin ,644 olduğu hesaplanmıştır.

Tablo 4.30. *Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerlerin faktör analizi sonucu*

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
sorguculuk	,866					
iradecilik	,814					
ilerigörüştülük	,805					
yeniliklereaçılmak	,762					
rekabet		,813				
kurallaraumak		,713				
sorumluluk		,624				
adilolmak			,791			
akılcılık			,692			
girişimcilik				,888		
girişkenlik				,619		
çalışkanlık				,566		
maddiyatçılık					,838	
işbirliği					,716	
hoşgörü						,910
uzlaşmacılık						,727

Yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değerlerin faktör analizi sonucunda değerinden 6 faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktörlere düşen değerler tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.31. *Yöneticilerin benimsediği batı kaynaklı değerlerin faktör analizi sonucu varyans açıklama yüzdesi*

Toplam	% Varyans	Kümülatif %
4,494	28,090	28,090
2,122	13,263	41,353
1,564	9,775	51,128
1,423	8,897	60,025
1,268	7,926	67,951
1,017	6,356	74,307

Bu aşamadan sonra yöneticilerin yerel değerleri benimseme düzeyi faktör analizi yapılmıştır. KMO değeri ,532 (p=,000) olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda çıkarılan değerlerle birlikte yeni KMO değeri sonucu Tablo 4.35’de verilmiştir. Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerlerin faktör analizi sonucu aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.32. Yöneticilerin benimsediği yerel değerlerin faktör analizi sonucu *KMO and Bartlett's Testi*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,619
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2367,221
	df	171
	Sig.	,000

Yöneticilerin benimsedikleri yerel değerlerin faktör analizi sonucunda KMO değerinin ,619 olarak hesaplanmıştır

Tablo 4.33. Yöneticilerin benimsemiş olduğu yerel değerlere ilişkin faktör analizi sonucu

	Faktör1	Faktör2	Faktör3	Faktör4	Faktör5	Faktör6
hizipçilik	,930					
kayırmacılık	,916					
ikiyüzlülük	,881					
tembellik	,849					
israf	,782					
baskıcılık	,761					
çıkarcılık	,726					
gelenekçilik		,876				
sadakat		,653				
sürekliplik		,620				
katılık			,846			
duygusallık			,740			
kadercilik			,685			
işiniyivedüzgünyapmak				,826		
dürüstlük				,750		
dostluk					,434	
ailebağları					,855	
rütbeve makam kendiniz						,873
dinkendiniz						,541

Yöneticilerin benimsemiş olduğu yerel değerlere ilişkin faktör analizi sonucu değerlerin 6 faktör altında toplandığı görülmektedir

Tablo 4.34. Yöneticilerin benimsemiş olduğu yerel değerlerin varyans açıklama yüzdesi

Toplam	% Varyans	% Kümülatif
5,931	31,215	31,215
3,424	18,021	49,236
1,663	8,754	57,990
1,549	8,154	66,144
1,097	5,775	71,919

Toplam açıklama yüzdesi verilmiştir. Yöneticilerin buldukları yöre, çalıştıkları kurumun değerlerine ilişkin algılarının ve benimsedikleri değerlerin faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, yöreye ilişkin yerel değerlerin varyans açıklama yüzdesinin batı kaynaklı değerlere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kuruma ilişkin ve yöneticilerin benimsediği değerler açısından batı kaynaklı değerlerin bulunduğu faktörlerin değişimi açıklama yüzdelerinin yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerin batı kaynaklı ve yerel kaynaklı değerlerin faktör analizi sonucunda değerlerin ayrı ayrı ortalamaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin buldukları yöre, çalıştıkları kurum ve benimsedikleri değerlerin ortalamaları tabloda verilmiştir.

Tablo 4.35. Yöneticilerin benimsedikleri değerlere ilişkin tüm değerlerin ortalamaları

	Kuruma ilişkin değer ortalaması	Yöneticilerin benimdeikleri tüm değerlerin ortalaması	Yöneticilerin yöreye ilişkin benimsedikleri değer ortalaması
adil olmak	4,0313	4,4063	4,0313
aile bağları	2,7188	2,8750	2,7188
akılcılık	4,0937	4,3125	4,0937
ayrıntılara önem vermek	3,8438	4,1875	3,8438
bağımlılık	3,1563	2,9687	3,1563
baskıcılık	2,3438	1,9063	2,3438
başarı	4,3750	4,5313	4,3750
bilgi paylaşımı	3,9687	4,4375	3,9687
bilimsellik	4,0625	4,2813	4,0625
bireyin hak ve özgürlüklerine önem vermek	4,0000	4,4375	4,0000
bugünü yaşamak	2,1875	1,8750	2,1875
çalışkanlık	4,2812	4,4375	4,2812
çıkarcılık	2,2812	1,7500	2,2812
din	2,5714	2,2857	2,5714
disiplin	3,9375	4,1563	3,9375
dostluk	3,6571	3,5429	3,6571
duygusallık	2,7714	2,4571	2,7714
dürüstlük	3,8571	4,2571	3,8571

gelenekçilik	3,1143	2,9429	3,1143
girişimcilik	3,8889	3,6286	3,8889
girişkenlik	3,9487	4,1538	3,9487
gösteriş	2,8718	2,0000	2,8718
güven	3,4103	3,4615	3,4103
haddinibilmek	3,4359	4,0513	3,4359
himayecilik	2,6154	2,4872	2,6154
hizipçilik	1,8205	1,8205	1,8205
hoşgörü	3,4103	3,5641	3,4103
ikiyüzlülük	2,2308	1,8462	2,2308
ilerigörüşlülük	3,5897	3,7949	3,5897
iradecilik	3,8718	4,0769	3,8718
israf	2,7179	1,9744	2,7179
işbirliği	3,7692	4,0769	3,7692
işiniyivedüzgünyapmak	4,1538	4,3333	4,1538
itaatkarlık	3,6667	3,4872	3,6667
kadercilik	2,2051	2,1282	2,2051
kanaatkarlık	2,8205	2,9744	2,8205
katılık	2,6410	2,4872	2,6410
kayırmacılık	2,1282	1,8718	2,1282
kurallara uymak	3,7179	4,3000	3,7179
kuşkuculuk	2,7500	2,5556	2,7500
maddiyatçılık	2,8889	2,5278	2,8889
merkeziyetçilik	3,2778	2,9444	3,2778
milliyetçilik	3,6667	3,6944	3,6667
rekabet	3,8056	3,4722	3,8056
riskalmak	3,1389	3,1389	3,1389
rütbe makam	3,4444	3,0000	3,4444
sadakat	3,5833	3,4444	3,5833
saygınlık	3,9167	4,1389	3,9167
sezgisellik	3,0833	3,3889	3,0833
sorguculuk	3,3333	3,6111	3,3333
sorumluluk	3,9444	4,2500	3,9444
sürekli	3,3333	3,1389	3,3333
tembellik	1,6389	1,5556	1,6389
tevazu	3,0556	3,7500	3,0556
uzlaşmacılık	3,6389	3,8333	3,6389
vefasızlık	2,1389	1,9167	2,1389
yeniliklere açılmak	4,0833	4,0833	4,0833
yetkinlik	3,8611	4,3333	3,8611

Ortalaması 4 ve üzeri olan değerler incelendiğinde, yöneticilerin benimsemiş olduğu değerlerin ortalamalarına göre, batı kaynaklı değerlerin daha fazla benimsenmiş olduğu görülmektedir. Değerler kendi içlerinde ele alındığında ise;

Tablo 4.36. *Yöneticilerin benimsemiş olduğu yerel değerlerin ortalamaları*

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
işini iyiledüzgün yapmak	163	4,3333	,77233
dürüstlük	163	4,2571	,88593
haddini bilmek	163	4,0513	1,05003
tevazu	163	3,7500	1,05221
milliyetçilik	163	3,6944	1,23796
dostluk	163	3,5429	1,03875
itaatkarlık	163	3,4872	,94233
güven	163	3,4615	1,02202
sadakat	163	3,4444	1,27491
süreklilik	163	3,1389	,99003
rütbe makam	163	3,0000	,92582
kanaatkarlık	163	2,9744	1,15820
bağımlılık	163	2,9687	1,14960
merkeziyetçilik	163	2,9444	1,04045
gelenekçilik	163	2,9429	1,08310
aile bağları	163	2,8750	1,40850
kuşkuculuk	163	2,5556	1,02663
himayecilik	163	2,4872	1,12090
katılık	163	2,4872	1,16691
duygusallık	163	2,4571	1,09391
din	163	2,2857	1,22646
kadercilik	163	2,1282	1,10452
gösteriş	163	2,0000	,88852
israf	163	1,9744	1,22447
vefasızlık	163	1,9167	1,05221
baskıcılık	163	1,9063	,77707
bugünü yaşamak	163	1,8750	,94186
kayırmacılık	163	1,8718	1,30141
ikiyüzlülük	163	1,8462	1,34826
hizipçilik	163	1,8205	1,29517
çıkarcılık	163	1,7500	,95038
tembellik	163	1,5556	,96937

Yöneticilerin yerel değerler açısından cevapları incelendiğinde ilk üç değer daha fazla benimsendiği görülmektedir. Yöneticilerin yerel değerlere ilişkin ortalamalarından sonra batı kaynaklı değerlere ilişkin değer ortalamaları verilmiştir.

Tablo 4.37. Yöneticilerin benimsemiş olduğu batı kaynaklı değerlerin ortalamaları

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
başarı	163	4,5313	,62136
bilgipaylaşımı	163	4,4375	,56440
bireyinhakveözgürlüklerineönemvermek	163	4,4375	,61892
çalışkanlık	163	4,4375	,61892
adilolmak	163	4,4063	,55992
yetkinlik	163	4,3333	,82808
akılcılık	163	4,3125	,59229
kurallarauyumak	163	4,3000	,79097
bilimsellik	163	4,2813	,63421
sorumluluk	163	4,2500	,69179
ayrıntılaraönemvermek	163	4,1875	,73780
disiplin	163	4,1563	,51490
girişkenlik	163	4,1538	,62989
saygınlık	163	4,1389	,89929
yeniliklereaçıkolmak	163	4,0833	,87423
iradecilik	163	4,0769	,66430
işbirliği	163	4,0769	,89984
uzlaşmacılık	163	3,8333	,84515
ilerigörüşlülük	163	3,7949	,65612
girişimcilik	163	3,6286	1,08697
sorguculuk	163	3,6111	,87105
hoşgörü	163	3,5641	,94018
rekabet	163	3,4722	,94070
sezgisellik	163	3,3889	,87105
riskalmak	163	3,1389	1,01848
maddiyatçılık	163	2,5278	1,13354

Tablo 4.38: Yöneticilerin çalıştıkları kurumun değerlerine ilişkin algılarının batı kaynaklı değer ortalamaları

	Gözlem sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Başarı	163	4,3750	,75134
Çalışkanlık	163	4,2812	,77186
Akılcılık	163	4,0937	,89296
Yeniliklereaçıkolmak	163	4,0833	1,22766
Bilimsellik	163	4,0625	1,01401
Adilolmak	163	4,0313	,89747
bireyinhakveözgürlüklerineönemvermek	163	4,0000	,91581
Bilgipaylaşımı	163	3,9687	1,09203
Girişkenlik	163	3,9487	1,05003
Sorumluluk	163	3,9444	,89265

Disiplin	163	3,9375	,84003
Saygınlık	163	3,9167	1,13074
Girişimcilik	163	3,8889	1,30445
İradecilik	163	3,8718	1,30141
Yetkinlik	163	3,8611	1,01848
Ayrıntılaraönemvermek	163	3,8438	,91966
Rekabet	163	3,8056	1,03701
İşbirliği	163	3,7692	1,15762
Kurallarauyumak	163	3,7179	1,12270
Uzlaşmacılık	163	3,6389	,86694
İlerigörüşlülük	163	3,5897	1,27151
Hoşgörü	163	3,4103	,78532
Sorguculuk	163	3,3333	1,14642
Riskalmak	163	3,1389	1,12511
Sezgisellik	163	3,0833	1,02470
Maddiyatçılık	163	2,8889	1,21368

Yöneticilerin çalıştıkları kurumun değerlerine ilişkin algılarının batı kaynaklı değer ortalamaları incelendiğinde ilk yedi değer daha fazla ortalamaya sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.39. *Yöneticilerin kurumdaki algılanan yerel değerlere ilişkin ortalamaları*

	Gözlem sayısı	Ortalama	Standart Sapma
İşini iyide düzgün yapmak	163	4,1538	1,08914
Dürüstlük	163	3,8571	1,11521
Milliyetçilik	163	3,6667	1,26491
İtaatkarlık	163	3,6667	1,05963
Dostluk	163	3,6571	,83817
Sadakat	163	3,5833	1,18019
rütbe makam	163	3,4444	1,15745
Haddini bilmek	163	3,4359	1,35326
Güven	163	3,4103	1,04423
Süreklilik	163	3,3333	1,26491
Merkeziyetçilik	163	3,2778	1,16155
Bağımlılık	163	3,1563	1,11034
Gelenekçilik	163	3,1143	1,07844
Tevazu	163	3,0556	1,11981
Gösteriş	163	2,8718	1,21784
Kanaatkarlık	163	2,8205	1,16691
Duygusalılık	163	2,7714	1,19030
Kuşkuculuk	163	2,7500	,99642
Aile bağları	163	2,7188	1,19770
İsraf	163	2,7179	1,39451

Katılık	163	2,6410	1,18070
Himayecilik	163	2,6154	1,22722
Din	163	2,5714	1,14496
baskıcılık	163	2,3438	1,09572
Çıkarlılık	163	2,2812	1,19770
İkiyüzlülük	163	2,2308	1,36616
Kadercilik	163	2,2051	1,05580
Bugünüyaşamak	163	2,1875	,96512
Vefasızlık	163	2,1389	1,07312
kayırmacılık	163	2,1282	1,21784
Hizipçilik	163	1,8205	1,12090
Tembellik	163	1,6389	,93052

Yöneticilerin kurumdaki algılanan yerel değerlere ilişkin ortalamaları incelendiğinde işini iyi ve düzgün yapmak değerinin daha fazla önemsendiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin yöreye ilişkin tüm değer ortalamaları incelendiğinde yöneticilerin birçok değere birbirine yakın derecede önem verdikdileri görülmektedir.

Tablo 4.40. *Yöneticilerin yöreye ilişkin yerel değer algılarının ortalamaları*

	Gözlem sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Milliyetçilik	163	3,8333	1,02817
Merkeziyetçilik	163	3,8056	,95077
Dostluk	163	3,7429	,78000
Rütbeveamakam	163	3,6667	,92582
Bağımlılık	163	3,6563	,86544
İtaatkarlık	163	3,6410	,95936
sadakat	163	3,5833	,90633
İşini iyiledüğünyapmak	163	3,5641	,96777
Süreklielik	163	3,5556	,93944
Gelenekçilik	163	3,4286	,97877
dürüstlük	163	3,4286	,85011
ailebağları	163	3,3125	,78030
güven	163	3,3077	,89307
gösteriş	163	3,2564	,99255
baskıcılık	163	3,1875	1,09065
haddinibilmek	163	3,1538	1,11304
himayecilik	163	3,1282	1,08044
duygusallık	163	3,1143	,99325
Kuşkuculuk	163	3,1000	,98189
Din	163	3,0857	1,12122
Kanaatkarlık	163	3,0000	,97333
Kadercilik	163	2,9744	1,32759
Bugünüyaşamak	163	2,9688	1,23090

Kayırmacılık	163	2,9487	1,09901
Tevazu	163	2,8333	1,02817
Katılık	163	2,6923	,95018
İsraf	163	2,6667	1,19942
Hizipçilik	163	2,6410	1,13525
İkiyüzlülük	163	2,5385	1,04746
Vefasızlık	163	2,4722	,90982
Tembellik	163	2,4722	1,18288
çıkarcılık	163	2,2812	1,19770

Yöneticilerin yöredeki yerel değer ortalamaları incelendiğinde var olan değerlerin çoğuna önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.41. *Yöneticilerin yöreye ilişkin batı kaynaklı değer ortalamaları*

	Gözlem sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Başarı	163	3,7500	,67202
Saygınlık	163	3,7222	,70147
İşbirliği	163	3,5897	,88013
Girişkenlik	163	3,5641	,88243
Çalışkanlık	163	3,5625	,87759
Adil olmak	163	3,4688	,84183
Kurallara uymak	163	3,4359	1,04617
Bilimsellik	163	3,3438	,86544
Disiplin	163	3,3438	,86544
İradecilik	163	3,3333	1,00873
Rekabet	163	3,3333	1,12122
Bilgi paylaşımı	163	3,2813	,88843
Akılcılık	163	3,2812	,72887
Girişimcilik	163	3,2571	,95001
Maddiyatçılık	163	3,1944	1,09073
Yeniliklere açık olmak	163	3,1944	1,09073
Ayrıntılara önem vermek	163	3,1875	,78030
bireyin hak ve özgürlüklerine önem vermek	163	3,1875	,85901
hoşgörü	163	3,1538	,90433
ilerigörürlük	163	3,1538	,84413
sorumluluk	163	3,1389	,96074
Yetkinlik	163	3,1111	1,08963
Uzlaşmacılık	163	3,0278	,94070
Risk almak	163	2,9722	1,08196
Sezgisellik	163	2,8611	,96074
sorguculuk	163	2,8333	,94112

Yöneticilerin yöredeki benimsedikleri batı kaynaklı değerler incelendiğinde hemen hemen bütün değerlere önem verdikleri anlaşılmaktadır. Bu tablolarda yöneticilerin yöre

ve kurum değerleri algısı ortaya koyulmuştur. Ancak yöneticilerin benimsemiş olarak gördükleri değerlerin, içselleştirmiş değerler mi yoksa sosyal beğenirlik değerleri mi olduğunu söylemek bu analizler ile mümkün değildir. Bunu ortaya koymak için nitel bir çalışma ile derinlemesine analiz edilebilir.

4.10.Toplumsal Özellikler ve Değerler İlişkisi

Yöneticilerin benimsedikleri değer grupları ile içinde buldukları çevrenin ve çalıştıkları kurumun değerlerine ilişkin algılarının nasıl bir eğilim gösterdiği açıklanmıştır. Değerlerin benimsenmesinde toplumsal, örgütsel, eğitim ve biyolojik özelliklerin etkili olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle toplanan veriler ışığında, yöneticilerin benimsedikleri yerel ve batı kaynaklı değerlerin, yetiştikleri çevre, aile özellikleri, yapmış oldukları görevlerin niteliği, çalıştıkları süre, görmüş oldukları eğitim, yaş, cinsiyet vb. etkenler itibari ile bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Gruplar arası farklılıkların belirlenmesinde varyans analizi yönteminden yararlanılmıştır. İki'den fazla grubun karşılaştırılmasında en çok kullanılan test varyans analizi olarak bilinen Anova'dır (Ekiz, 2015, s. 150). Anova testinin ön koşullarından birisi her bir grubun normal dağılım sergileyen bir kitleden rast gele seçilmiş örnekler olmasıdır (Kilmen, 2015, s. 139). Ayrıca her bir grubun eşit varyansa sahip olması da ön koşuldur. Bu çalışmada varyansların homojenliği Levene Analizi ile belirlenmiştir. Anamlılık düzeyi (sig.)nin 0.05'den büyük olması grupların varyansları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı yani grupların varyanslarının eşit olduğu anlamına gelmektedir. Varyansların eşit olması durumunda Anova analizi yapılır. Anova analizi sonucunda sadece karşılaştırılan gruplar arasında herhangi bir farklılığın olup olmadığı belirlenir. Anamlılık düzeyi ≤ 0.05 olması grupların varyansları arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir (Huck, 2012, s. 235). Farklılık olması halinde hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit edebilmek için Post Hoc testler uygulanarak ikili karşılaştırmalar yapılması gerekir. Bu çalışmada Scheffe Post Hoc testi kullanılmıştır. Anamlılık düzeyi ≤ 0.05 olması ikili gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir. Bu durumda da gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti için kullanılabilir çeşitli yöntemler mevcuttur (Huck, 2012, s. 258). Bu çalışmada Dunnet C kullanılmıştır.

Benimsenen değerlerin yöneticilerin yaş ve cinsiyetleri itibari ile bir farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için bağımsız t testi yapılmıştır. Yöneticilerin

benimsemiş olduğu yerel değerler ile yaş kategorileri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4.42. *Yöneticilerin yaş kategorilerine göre yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi*

		Karelerin toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
Faktör 1	Gruplar arasında	5,033	1	5,033	5,162	,024
	Gruplar içinde	156,967	161	,975		

Varyans analizinde yalnızca Faktör 1 için yaş grupları arasında bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer faktörler için yaş grupları bakımından benimsenen değerler için anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Levene testi sonucuna bakıldığında sadece Faktör 3 Anova yapılabilirliği ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.43. *Yöneticilerin yaş kategorilerine göre batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi*

		Karelerin toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
Faktör 3	Gruplar arasında	4,168	4	1,042	1,043	,387
	Gruplar içinde	157,832	158	,999		

Anova analizi sonucunda Faktör 3 için gruplar arasında farklılık çıkmamıştır. Diğer faktörler için Dunnett C testi yapılmıştır.

Tablo 4.44. *Yöneticilerin yaş kategorilerine göre batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C analizi*

Bağımlı değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortak Fark (I-J)	Std. Hata	
Faktör 1	Dunnett C	<35 yaş	36-40 yaş	-,38191019	,22370150
			41-45 yaş	-,47427612	,19241109
			46-50 yaş	-,07270889	,20836410
			51<	-1,51652028*	,22995144
		36-40 yaş	<35 yaş	,38191019	,22370150
			41-45 yaş	-,09236592	,19039152
			46-50 yaş	,30920131	,20650061
			51<	-1,13461009*	,22826425
		41-45 yaş	<35 yaş	,47427612	,19241109
			36-40 yaş	,09236592	,19039152
			46-50 yaş	,40156723	,17211092

		51<	-1,04224416*	,19769733	
46-50 yaş		1<35 yaş	,07270889	,20836410	
		36-40 yaş	-,30920131	,20650061	
		41-45 yaş	-,40156723	,17211092	
		51<	-1,44381139*	,21325526	
51<		<35 yaş	1,51652028*	,22995144	
		36-40 yaş	1,13461009*	,22826425	
		41-45 yaş	1,04224416*	,19769733	
		46-50 yaş	1,44381139*	,21325526	
Faktör 4	Dunnett C	<35 yaş	36-40 yaş	,12788369	,16929300
			41-45 yaş	-,41376621	,16005334
			46-50 yaş	-,66044232*	,17468036
			51<	,72095703	,44732171
36-40 yaş		<35 yaş	-,12788369	,16929300	
		41-45 yaş	-,54164989*	,18861197	
		46-50 yaş	-,78832601*	,20117313	
		51<	,59307334	,45831661	
41-45 yaş		<35 yaş	,41376621	,16005334	
		36-40 yaş	,54164989*	,18861197	
		46-50 yaş	-,24667611	,19346210	
		51<	1,13472323	,45498469	
46-50 yaş		1<35 yaş	,66044232*	,17468036	
		36-40 yaş	,78832601*	,20117313	
		41-45 yaş	,24667611	,19346210	
		51<	1,38139935	,46033382	
Faktör 5	Dunnett C	<35 yaş	36-40 yaş	-,56158391	,19839023
			41-45 yaş	,02194433	,16941566
			46-50 yaş	-,77325856*	,13703747
			51<	-,51859143	,28078082
36-40 yaş		<35 yaş	,56158391	,19839023	
		41-45 yaş	,58352824*	,20642515	
		46-50 yaş	-,21167465	,18080084	
		51<	,04299247	,30454482	
41-45 yaş		<35 yaş	-,02194433	,16941566	
		36-40 yaş	-,58352824*	,20642515	
		46-50 yaş	-,79520289*	,14843156	
		51<	-,54053576	,28651445	
46-50 yaş		<35 yaş	,77325856*	,13703747	
		36-40 yaş	,21167465	,18080084	

		41-45 yaş	,79520289*	,14843156		
		51<	,25466712	,26864127		
Faktör 6	Dunnett C	<35 yaş	36-40 yaş	-,28047902	,19146300	
			41-45 yaş	-,56345405	,22034996	
			46-50 yaş	-,87875464*	,19067660	
			51<	-,29293340	,22907426	
			36-40 yaş	<35 yaş	,28047902	,19146300
			41-45 yaş	-,28297503	,21656650	
			46-50 yaş	-,59827562*	,18629147	
			51<	-,01245438	,22543727	
			46-50 yaş	1<35 yaş	,87875464*	,19067660
			36-40 yaş	,59827562*	,18629147	
			41-45 yaş	,31530059	,21587157	
			51<	,58582124	,22476977	

Yöneticilerin yaşları dikkate alındığında faktörlere ilişkin farklılık görülmektedir. Yöneticilerin cinsiyet dağılımları dikkate alındığında cinsiyet açısından benimsenen yerel değerlerde bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 4.45. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre yerel değer gruplarına ilişkin faktörlerin varyanslarının homojenliği testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	5,565	1	161	,020
Faktör 2	1,252	1	161	,265
Faktör 3	2,789	1	161	,097
Faktör 4	2,840	1	161	,094
Faktör 5	,045	1	161	,832
Faktör 6	,164	1	161	,686

Levene testi sonucunda göre, Faktör 2, Faktör 5 ve Faktör 6 için anova testi yapılabilirliği görülmüştür.

Tablo 4.46. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi

		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Faktör 2	Gruplar arasında	4,724	1	4,724	4,836	,029
	Gruplar içinde	157,276	161	,977		
Faktör 5	Gruplar arasında	,283	1	,283	,282	,596
	Gruplar içinde	161,717	161	1,004		
Faktör 6	Gruplar arasında	3,087	1	3,087	3,127	,079

Gruplar içinde 158,913 161 ,987

Levene homojenlik testinde Faktör 2, 5 ve 6 değer grupları için Anova analizi yapılabilirliği çıkmasına rağmen, yapılan Anova analizinde yöneticilerin cinsiyet dağılımları itibari ile bu değer grupları herhangi bir farklılık göstermemiştir.

Tablo 4.47. *Cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi*

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	13,994	1	161	,000
Faktör 2	7,531	1	161	,007
Faktör 3	3,846	1	161	,052
Faktör 4	5,982	1	161	,016
Faktör 5	,214	1	161	,645
Faktör 6	,095	1	161	,759

Levene testi sonucuna bakıldığında Faktör 3, Faktör 5 ve Faktör 6 için Anova analizi yapılabilirliği ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.48. *Yöneticilerin cinsiyetlerine göre batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi*

		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Faktör 3	Gruplar arasında	,263	1	,022	,022	,610
	Gruplar içinde	161,737	161	1,006		
Faktör 5	Gruplar arasında	4,617	1	4,437	4,533	,031
	Gruplar içinde	157,383	161	,979		
Faktör 6	Gruplar arasında	,485	1	9,503	10,033	,488
	Gruplar içinde	161,515	161	,947		

Anova analizi sonuçlarına göre faktörler için anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Tablo 4.49. *Yöneticilerin eğitim düzeyine göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi*

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	,543	2	159	,582
Faktör 2	7,718	2	159	,001
Faktör 3	3,542	2	159	,031
Faktör 4	2,573	2	159	,080
Faktör 5	15,902	2	159	,000
Faktör 6	3,533	2	159	,032

Levene homojenlik testinde Faktör 1 ve Faktör 4 için Anova analizi yapılabilirliği çıkmıştır.

Tablo 4.50. *Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi*

		Karelerin toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
Faktör 1	Gruplar arasında	,725	3	,242	,238	,870
	Gruplar içinde	161,275	159	1,014		
Faktör 4	Gruplar arasında	8,139	3	2,713	2,804	,042
	Gruplar içinde	153,861	159	,968		

Yapılan Anova analizinde yöneticilerin eğitim düzeyleri itibari ile yerel değer grupları herhangi bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Tablo 4.51. *Yöneticilerin eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi*

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	17,186	2	159	,000
Faktör 2	,123	2	159	,885
Faktör 3	,974	2	159	,380
Faktör 4	6,362	2	159	,002
Faktör 5	5,269	2	159	,006
Faktör 6	,768	2	159	,466

Levene testi sonuçlarına bakıldığında Faktör 2, Faktör 3, Faktör 6 için Anova analizi yapılabilirliği görülmüştür.

Tablo 4.52. *Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi*

		Karelerin toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
Faktör 2	Gruplar arasında	,567	3	,716	,713	,756
	Gruplar içinde	161,433	159	1,005		
Faktör 3	Gruplar arasında	4,507	3	6,060	6,700	,105
	Gruplar içinde	157,493	159	,905		
Faktör 6	Gruplar arasında	15,139	3	,824	,821	,000
	Gruplar içinde	146,861	159	1,003		

Tablo 4.53. *Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi*

Bağımlı değişken	(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Ortak Fark (I-J)	Std. Hata	
Faktör 4 Dunnett C	Üniversite	Lisansüstü	-,07638832	,17864745	
		Doktora	-,75129554*	,16729565	
	Lisansüstü	Üniversite	,07638832	,17864745	
		Doktora	-,67490722*	,20699848	
	Doktora	Üniversite	,75129554*	,16729565	
		Lisansüstü	,67490722*	,20699848	
	Faktör 6 Scheffe	Üniversite	Lisansüstü	,07542511	,15902297
			Doktora	1,42924011*	,35241766
Lisansüstü		Üniversite	-,07542511	,15902297	
		Doktora	1,35381501*	,36133235	
Doktora		Üniversite	-1,42924011*	,35241766	
		Lisansüstü	-1,35381501*	,36133235	

Anova analizi sonucunda sadece Faktör 6 için gruplar arasında farklılık görülmüştür. Diğer faktörler için batı kaynaklı değerlerde eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle diğer değerler için Dunnett C, farklılık çıkan faktör için Scheffe testi yapılmıştır.

Faktör 1 ve 5 değerlerin yöneticilerin eğitim düzeyi açısından bir farklılık olmadığı görülmüştür. Faktör 4 ve 6 için Doktora, Üniversite ve Lisansüstü eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Eğitim düzeyi arttıkça batı kaynaklı değerleri benimseme düzeylerinde artış görülmüştür. Yöneticilerin eğitim düzeyi açısından farklılıkların tespitinden sonra yöneticilerin sosyal sınıf algıları ile benimsedikleri yerel değerler arasında gruplar arası farklılık olup olmadığı belirlenmiştir. İlk olarak yerel değerlere ilişkin levne analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 4.54. *Yöneticilerin sosyal sınıf algılarına göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi*

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	2,025	3	159	,113
Faktör 2	4,174	3	159	,007
Faktör 3	2,444	3	159	,066
Faktör 4	1,347	3	159	,261
Faktör 5	1,925	3	159	,128

Faktör 6 3,362 3 159 ,020

Yapılan Levene testi sonucuna göre Faktör 1, Faktör 3, Faktör 4 ve Faktör 5 için Anova analizi yapılabilirliği görülmüştür.

Tablo 4.55. *Yöneticilerin sosyal sınıf algılarına göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi*

		Karelerin toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
Faktör 1	Gruplar arasında	3,151	3	1,050	1,051	,372
	Gruplar içinde	158,849	159	,999		
Faktör 3	Gruplar arasında	3,527	3	1,176	1,179	,319
	Gruplar içinde	158,473	159	,997		
Faktör 4	Gruplar arasında	11,465	3	3,822	4,036	,008
	Gruplar içinde	150,535	159	,947		
Faktör 5	Gruplar arasında	12,512	3	4,171	4,436	,005
	Gruplar içinde	149,488	159	,940		

Anova analizi sonucunda yerel değer grupları açısından yöneticilerin sosyal sınıf algıları açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Batı kaynaklı değerler açısından levene testi yapılmıştır.

Tablo 4.56: *Yöneticilerin sosyal sınıf algılarına göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi*

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	4,550	3	159	,004
Faktör 2	,977	3	159	,405
Faktör 3	8,399	3	159	,000
Faktör 4	,795	3	159	,499
Faktör 5	5,888	3	159	,001
Faktör 6	1,530	3	159	,209

Levene testi sonucunda göre sadece Faktör 2, Faktör 4 ve Faktör 6 için Anova testi yapılabilirliği ortaya çıkmıştır. Varyans analizinin uygun olmadığı faktörlerde ise, Dunnett C yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 4.57. *Yöneticilerin sosyal sınıf algularına göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi*

		Karelerin toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
Faktör 2	Gruplar arasında	4,665	3	1,555	1,571	,198
	Gruplar içinde	157,335	159	,990		
Faktör 4	Gruplar arasında	9,235	3	3,078	3,204	,025
	Gruplar içinde	152,765	159	,961		
Faktör 6	Gruplar arasında	16,373	3	5,458	5,959	,001
	Gruplar içinde	145,627	159	,916		

Varyans analizinde, gruplar arasında bir farklılığın olduğunun belirlenmesi ve bu farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için post-hoc test istatistikleri kullanılmıştır. Post-hoc bünyesinde bir çok test istatistiği barındırmakla birlikte, bu test istatistiklerinin seçiminde karşılaştırılacak gruplara ait varyansların eşit olma ya da olmama durumu önem arz etmektedir (Kayri, 2009, s. 61; Coşkun vd, 2015, s. 204). Bu analizde varyansları eşit olmadığı için Faktör 1, 3 ve 5 için Dunnett C testi uygulanmıştır.

Tablo 4.58. *Yöneticilerin sosyal sınıf algularına göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi*

Bağımlı değişken		(I) sosyal sınıf	(J) sosyal sınıf	Ortak Fark (I-J)	Std. Hata
Faktör 5	Dunnett C	Ortanın Altı	Orta	-1,35412313	,41946780
			Ortanın Üstü	-,94735057	,41307612
			Üst	,46888653	,77312522
		Orta	Ortanın Altı	1,35412313	,41946780
			Ortanın Üstü	,40677256*	,14631137
			Üst	1,82300967	,66969974
		Ortanın Üstü	Ortanın Altı	,94735057	,41307612
			Orta	-,40677256*	,14631137
			Üst	1,41623711	,66571495
		Üst	Ortanın Altı	-,46888653	,77312522
			Orta	-1,82300967	,66969974
			Ortanın Üstü	-1,41623711	,66571495

Dunnett C analiz sonucuna göre Faktör 1 ve 3 için yöneticilerin benimsemiş olduğu batıkaynaklı değerler açısından kendilerini ait hissettikleri sosyal sınıf algıları için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Faktör 5 için batı kaynaklı değer grubunun yöneticilerin ortanın üstü ve orta sosyal sınıf algısına sahip olan yöneticiler arasında farklılık gösterdiği görülmektedir. Yöneticilerin iş hayatlarındaki toplam çalışma sürelerinin yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler itibarıyla farklılaşıp farklılaşmadığını belirlenmesi için levene analizi yapılmıştır.

Tablo 4.59. Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	6,268	4	158	,000
Faktör 2	7,313	4	158	,000
Faktör 3	5,575	4	158	,000
Faktör 4	4,104	4	158	,003
Faktör 5	7,393	4	158	,000
Faktör 6	3,200	4	158	,015

Levene analizi sonucunda Anova analizinin uygun olmadığı görülmüştür. Bu nedenle post hoc çoklu karşılaştırma (Dunnett C analizi) yapılmıştır.

Tablo 4.60. Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi

Bağımlı değişken	(I) TÇS	(J) TÇS	Ortak Fark (I-J)	Std. Hata	
Faktör 1	Dunnett C	6-10 yıl	≤5 yıl	,32489035	,38457925
			11-15 yıl	,12894059	,27028659
			16-20 yıl	,08309079	,35781283
			20≥	-,69181407*	,09311164
	11-15 yıl	≤5 yıl	,19594976	,45606430	
		6-10 yıl	-,12894059	,27028659	
		16-20 yıl	-,04584980	,43373202	
		20≥	-,82075466*	,26222743	
	20≥	≤5 yıl	1,01670442	,37895856	
		6-10 yıl	,69181407*	,09311164	
		11-15 yıl	,82075466*	,26222743	
		16-20 yıl	,77490486	,35176470	
Faktör 2	Dunnett C	6-10 yıl	≤5 yıl	,42019955	,29041996
			11-15 yıl	,27683507	,12226332
			16-20 yıl	1,76837436	,52810620

			20≥	,41724893*	,11514832
		20≥	≤5 yıl	,00295062	,28172556
			6-10 yıl	-,41724893*	,11514832
			11-15 yıl	-,14041386	,09986920
			16-20 yıl	1,35112543	,52337529
Faktör	Dunnett C	≤5 yıl	6-10 yıl	,10116524	,20067848
3			11-15 yıl	,29930370	,27387346
			16-20 yıl	1,03099082*	,28121918
			20≥	1,34875194*	,18068711
		6-10 yıl	≤5 yıl	-,10116524	,20067848
			11-15 yıl	,19813845	,22997383
			16-20 yıl	,92982557*	,23867449
			20≥	1,24758670*	,10261151
		11-15 yıl	≤5 yıl	-,29930370	,27387346
			6-10 yıl	-,19813845	,22997383
			16-20 yıl	,73168712	,30282063
			20≥	1,04944824*	,21275324
		16-20 yıl	≤5 yıl	-1,03099082*	,28121918
			6-10 yıl	-,92982557*	,23867449
			11-15 yıl	-,73168712	,30282063
			20≥	,31776112	,22212945
		20≥	≤5 yıl	-1,34875194*	,18068711
			6-10 yıl	-1,24758670*	,10261151
			11-15 yıl	-1,04944824*	,21275324
			16-20 yıl	-,31776112	,22212945
Faktör	Dunnett C	≤5 yıl	6-10 yıl	-,38163456	,26318447
4			11-15 yıl	-,22440273	,29052673
			16-20 yıl	-1,80185747*	,24631083
			20≥	-,38190076	,26949390
		6-10 yıl	≤5 yıl	,38163456	,26318447
			11-15 yıl	,15723183	,18645888
			16-20 yıl	-1,42022291*	,10502455
			20≥	-,00026620	,15161825
		11-15 yıl	≤5 yıl	,22440273	,29052673
			6-10 yıl	-,15723183	,18645888
			16-20 yıl	-1,57745474*	,16177106
			20≥	-,15749803	,19526345
		16-20 yıl	≤5 yıl	1,80185747*	,24631083
			6-10 yıl	1,42022291*	,10502455

			11-15 yıl	1,57745474*	,16177106
			20≥	1,41995671*	,11996273
	20≥		≤5 yıl	,38190076	,26949390
			6-10 yıl	,00026620	,15161825
			11-15 yıl	,15749803	,19526345
			16-20 yıl	-1,41995671*	,11996273
Faktör	Dunnett C	≤5 yıl	6-10 yıl	,36311378	,16697364
5			11-15 yıl	1,20421669*	,25597044
			16-20 yıl	,24307141	,24036334
			20≥	1,63868835*	,25066302
	6-10 yıl		≤5 yıl	-,36311378	,16697364
			11-15 yıl	,84110291*	,23153079
			16-20 yıl	-,12004237	,21414989
			20≥	1,27557457*	,22564926
	11-15 yıl		≤5 yıl	-1,20421669*	,25597044
			6-10 yıl	-,84110291*	,23153079
			16-20 yıl	-,96114528*	,28896513
			20≥	,43447167	,29758740
	16-20 yıl		≤5 yıl	-,24307141	,24036334
			6-10 yıl	,12004237	,21414989
			11-15 yıl	,96114528*	,28896513
			20≥	1,39561694*	,28427439
	20≥		≤5 yıl	-1,63868835*	,25066302
			6-10 yıl	-1,27557457*	,22564926
			11-15 yıl	-,43447167	,29758740
			16-20 yıl	-1,39561694*	,28427439

Dunnett C analizi sonucunda faktörlere göre yöneticilerin iş hayatlarındaki toplam çalışma süreleri arasındaki gruplar arası farklılıklar koyu renkli olarak gösterilmiştir. Faktör 1 için tanımlanan yerel değerler grubunun yöneticinin toplam çalışma süresi itibarıyla farklılık gösterdiği, toplam çalışma süresi arttıkça, benimsenen yerel değerlerin benimsenme düzeyinin arttığı görülmüştür.

Tablo 4.61: Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	2,589	4	158	,039
Faktör 2	,976	4	158	,423
Faktör 3	1,539	4	158	,193
Faktör 4	8,461	4	158	,000

Faktör 5	5,245	4	158	,001
Faktör 6	2,870	4	158	,025

Levene testi sonucuna göre Faktör 2, Faktör 3 için anova analizinin yapılabiliirliği görülmüştür.

Tablo 4.62: *Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi*

		Karelerin toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
Faktör 2	Gruplar arasında	2,715	4	,498	,492	,611
	Gruplar içinde	159,285	158	1,013		
Faktör 3	Gruplar arasında	4,776	4	2,936	3,087	
	Gruplar içinde	157,224	158	,951		,313

Anova analizinin sonucunda Faktör 2-3 ün gruplar arası farklılık göstermediği tespit edilmiş olup, diğer faktörler için farklılık olmadığı görülmüştür. Bu nedenle diğer faktörler için post hoc testleri yapılmıştır.

Tablo 4.63. *Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi*

Bağımlı değişken	(I) Toplamışsüresi	(J) Toplamışsüresi	Ortak Fark (I-J)	Std. Hata	
Faktör 1	Dunnett C	≤5 yıl	6-10 yıl	-,62606410	,31139789
			11-15 yıl	-1,48444592*	,33567186
			16-20 yıl	-2,05449420*	,34551228
			20≥	-1,63945574*	,30412254
		6-10 yıl	≤5 yıl	,62606410	,31139789
			11-15 yıl	-,85838183*	,17507331
			16-20 yıl	-1,42843010*	,19327131
			20≥	-1,01339164*	,10230146
		11-15 yıl	≤5 yıl	1,48444592*	,33567186
			6-10 yıl	,85838183*	,17507331
			16-20 yıl	-,57004827	,23034919
			20≥	-,15500982	,16177929
		16-20 yıl	≤5 yıl	2,05449420*	,34551228
			6-10 yıl	1,42843010*	,19327131
			11-15 yıl	,57004827	,23034919
			20≥	,41503846	,18131651
20≥	≤5 yıl	1,63945574*	,30412254		
	6-10 yıl	1,01339164*	,10230146		

			11-15 yıl	,15500982	,16177929
			16-20 yıl	-,41503846	,18131651
Faktör 5	Dunnett C	≤5 yıl	6-10 yıl	-,41449203	,15104704
			11-15 yıl	-,40582411	,17534242
			16-20 yıl	-,28211995	,13281385
			20≥	-2,09863796*	,23729919
		6-10 yıl	≤5 yıl	,41449203	,15104704
			11-15 yıl	,00866792	,17296193
			16-20 yıl	,13237208	,12965487
			20≥	-1,68414593*	,23554568
		11-15 yıl	≤5 yıl	,40582411	,17534242
			6-10 yıl	-,00866792	,17296193
			16-20 yıl	,12370416	,15728998
			20≥	-1,69281385*	,25181645
		16-20 yıl	≤5 yıl	,28211995	,13281385
			6-10 yıl	-,13237208	,12965487
			11-15 yıl	-,12370416	,15728998
			20≥	-1,81651802*	,22429017
		20≥	≤5 yıl	2,09863796*	,23729919
			6-10 yıl	1,68414593*	,23554568
			11-15 yıl	1,69281385*	,25181645
			16-20 yıl	1,81651802*	,22429017
Faktör 6	Dunnett C	≤5 yıl	6-10 yıl	-,90002485*	,20709167
			11-15 yıl	-,50611183	,25054907
			16-20 yıl	-,42904944	,28808008
			20≥	,00089224	,20671913
		6-10 yıl	≤5 yıl	,90002485*	,20709167
			11-15 yıl	,39391301	,19940227
			16-20 yıl	,47097541	,24490113
			20≥	,90091709*	,14042518
		20≥	≤5 yıl	-,00089224	,20671913
			6-10 yıl	-,90091709*	,14042518
			11-15 yıl	-,50700408	,19901534
			16-20 yıl	-,42994168	,24458619

Dunnett C analizinin sonuçları incelendiğinde batı değer grupları arasında kurumdaki toplam çalışma süreleri itibariyle farklılaştığı görülmektedir. Fakat yerel değerleri benimseme düzeylerinde olduğu gibi çalışma süresi arttıkça değerleri benimseme düzeylerinde artış vardır denilemez.

Tablo 4.64. *Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi*

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	2,186	3	159	,092
Faktör 2	7,320	3	159	,000
Faktör 3	8,779	3	159	,000
Faktör 4	5,372	3	159	,002
Faktör 5	3,348	3	159	,021
Faktör 6	6,408	3	159	,000

Levene istatistiği sonucuna göre anova analizi sadece F1 için yapılabilir. Diğer faktörler için varsayım sağlanmamıştır.

Tablo 4.65. *Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi*

		Karelerin		Karelerin		Sig.
		toplamı	df	ortalaması	F	
Faktör 1	Gruplar arasında	4,661	3	1,554	1,570	,199
	Gruplar içinde	157,339	159	,990		
	Toplam	162,000	162			

Anova analizi sonucunda sig değerinin ,05 den büyük olması sebebiyle faktör 1 deki yerel değer gruplarının kurumda çalışma süresi itibariyle farklılaşmadığı görülmektedir. Diğer faktörler için Dunnett C testi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.66. *Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi*

Bağımlı değişken	(I)	Kurumda	(J)	Kurumda	Ortak Fark	Std. Hata
		çalışma süresi	çalışma süresi		(I-J)	
Faktör 2	Dunnett C	≤5 yıl	6-10 yıl		-,23721160	,13305898
			11-15 yıl		-,66741030*	,19930568
			15-20 yıl		,27848665	,19605094
		6-10 yıl	≤5 yıl		,23721160	,13305898
			11-15 yıl		-,43019869	,20671330
			15-20 yıl		,51569825	,20357702
		11-15 yıl	≤5 yıl		,66741030*	,19930568
			6-10 yıl		,43019869	,20671330
			15-20 yıl		,94589695*	,25191599
		15-20 yıl	≤5 yıl		-,27848665	,19605094
			6-10 yıl		-,51569825	,20357702

			11-15 yıl	-,94589695*	,25191599
Faktör	Dunnett	≤5 yıl	6-10 yıl	,10959419	,24782161
3	C		11-15 yıl	-,06739142	,23214640
			15-20 yıl	-	,28040506
				1,01779694*	
		6-10 yıl	≤5 yıl	-,10959419	,24782161
			11-15 yıl	-,17698561	,13358685
			15-20 yıl	-	,20635042
				1,12739113*	
		11-15 yıl	≤5 yıl	,06739142	,23214640
			6-10 yıl	,17698561	,13358685
			15-20 yıl	-,95040552*	,18723486
		15-20 yıl	≤5 yıl	1,01779694*	,28040506
			6-10 yıl	1,12739113*	,20635042
			11-15 yıl	,95040552*	,18723486
Faktör	Dunnett	≤5 yıl	6-10 yıl	,34205767	,22292884
4	C		11-15 yıl	,30500141	,29052172
			15-20 yıl	-,06117288	,25082695
		6-10 yıl	≤5 yıl	-,34205767	,22292884
			11-15 yıl	-,03705626	,23386097
			15-20 yıl	-,40323055	,18221483
		11-15 yıl	≤5 yıl	-,30500141	,29052172
			6-10 yıl	,03705626	,23386097
			15-20 yıl	-,36617429	,26059134
		15-20 yıl	≤5 yıl	,06117288	,25082695
			6-10 yıl	,40323055	,18221483
			11-15 yıl	,36617429	,26059134
Faktör	Dunnett	≤5 yıl	6-10 yıl	-,49570276	,29522958
5	C		11-15 yıl	-,08992153	,30509470
			15-20 yıl	-,02243174	,32212808
		6-10 yıl	≤5 yıl	,49570276	,29522958
			11-15 yıl	,40578123	,17748898
			15-20 yıl	,47327102	,20539245
		11-15 yıl	≤5 yıl	,08992153	,30509470
			6-10 yıl	-,40578123	,17748898
			15-20 yıl	,06748979	,21933612
		15-20 yıl	≤5 yıl	,02243174	,32212808
			6-10 yıl	-,47327102	,20539245
			11-15 yıl	-,06748979	,21933612

Faktör	Dunnett	≤5 yıl	6-10 yıl	,50593185*	,17264503
6	C		11-15 yıl	,59784725	,22867062
			15-20 yıl	,27618670	,20269378
		6-10 yıl	≤5 yıl	-,50593185*	,17264503
			11-15 yıl	,09191540	,22432347
			15-20 yıl	-,22974515	,19777648
		11-15 yıl	≤5 yıl	-,59784725	,22867062
			6-10 yıl	-,09191540	,22432347
			15-20 yıl	-,32166055	,24819243
		15-20 yıl	≤5 yıl	-,27618670	,20269378
			6-10 yıl	,22974515	,19777648
			11-15 yıl	,32166055	,24819243

Dunnett C analizi sonuçlarına göre kurumda çalışma süreleri itibariyle yöneticilerin benimsedikleri yerel değerlerin benimsenme düzeyinde artış görülmektedir.

Tablo 4.67. Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	1,980	3	159	,119
Faktör 2	7,379	3	159	,000
Faktör 3	1,016	3	159	,387
Faktör 4	1,904	3	159	,131
Faktör 5	1,978	3	159	,119
Faktör 6	13,655	3	159	,000

Levene analizi sonucuna göre Faktör 1, Faktör 3 ve Faktör 4 değer grupları için anova analizi yapılabilirliği görülmüştür.

Tablo 4.68. Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi

		Karelerin		Karelerin		
		toplamı	df	ortalaması	F	Sig.
Faktör 1	Gruplar arasında	28,153	3	8,807	10,329	,000
	Gruplar içinde	130,297	159	,853		
	Toplam	162,000	162			
Faktör 3	Gruplar arasında	5,479	3	,644	,640	,141
	Gruplar içinde	156,409	159	1,007		
	Toplam	162,000	162			
Faktör 4	Gruplar arasında	9,674	3	3,629	3,818	,020
	Gruplar içinde	150,736	159	,950		
	Toplam	162,000	162			

Anova analizi sonucunda Faktör 1 için anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat diğer faktörler için gruplar arası farklılık söz konusu değildir. Bu nedenle varyansların eşit olmadığı faktörlere Dunnett C, eşit olan faktör için Scheffe testi yapılmıştır.

Tablo 4.69. Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine göre benimsediği bilgi kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi

Bağımlı değişken (I)	Kurumda çalışma süresi	(J) Kurumda çalışma süresi	Ortak Fark (I-J)	Std. Hata	
Faktör 1	Scheffe	≤5 yıl	6-10 yıl	-,01006197	,24228083
			11-15 yıl	,08067713	,25983900
			16-20 yıl	-,92761477*	,25583096
	6-10 yıl	≤5 yıl	,01006197	,24228083	
		11-15 yıl	,09073909	,18597590	
		16-20 yıl	-,91755280*	,18033361	
	11-15 yıl	≤5 yıl	-,08067713	,25983900	
		6-10 yıl	-,09073909	,18597590	
		16-20 yıl	-1,00829190*	,20331383	
	16-20 yıl	≤5 yıl	,92761477*	,25583096	
		6-10 yıl	,91755280*	,18033361	
		11-15 yıl	1,00829190*	,20331383	
Faktör 5	Dunnett C	16-20 yıl	≤5 yıl	-,32577098	,19843761
			6-10 yıl	-,50761626*	,19067678
			11-15 yıl	-,62317425*	,19689118

Faktör 1 ve Faktör 5 için yöneticilerin kurumda çalışma süreleri açısından anlamlı farklılık görülmüştür.

Tablo 4.70. Yöneticilerin mevcut görev sürelerine göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi

	Levene			Sig.
	İstatistiği	df1	df2	
Faktör 1	2,593	3	159	,005
Faktör 2	2,011	3	159	,115
Faktör 3	3,019	3	159	,032
Faktör 4	5,122	3	159	,002
Faktör 5	3,872	3	159	,010
Faktör 6	4,040	3	159	,008

Mevcut görev süresi için levene testi sonucuna bakıldığında sadece Faktör 2 için Anova analizinin yapılabilirliği görülmüştür. Yapılan anova analizi sonucunda anlamlı

bir farklılık bulunmamıştır. Geri kalan faktörler için Dunnett C testi yapılmıştır. Sig değerlerinin $<.05$ olması grupların varyansları arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.71. *Yöneticilerin mevcut görev sürelerine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi*

Bağımlı değişken	(I) MGS	(J) MGS	Ortak Fark (I-J)	Standart Hata			
Faktör 3	Dunnett C	≤5 yıl	6-10 yıl	,61889346*	,14961489		
			11-15 yıl	1,06568438*	,22541393		
			16-20 yıl	,28243466	,71407808		
	6-10 yıl	≤5 yıl	11-15 yıl	-,61889346*	,14961489		
			16-20 yıl	,44679092	,23419048		
			11-15 yıl	-,33645880	,71689696		
	11-15 yıl	≤5 yıl	6-10 yıl	-1,06568438*	,22541393		
			16-20 yıl	-,44679092	,23419048		
			11-15 yıl	-,78324972	,73645643		
	Faktör 4	Dunnett C	≤5 yıl	6-10 yıl	,22743675	,19514665	
				11-15 yıl	-,90282937*	,12025281	
				16-20 yıl	-1,59839463*	,14563910	
6-10 yıl			≤5 yıl	11-15 yıl	-,22743675	,19514665	
				16-20 yıl	-1,13026613*	,19165458	
				11-15 yıl	-1,82583138*	,20852215	
11-15 yıl			≤5 yıl	6-10 yıl	,90282937*	,12025281	
				16-20 yıl	1,13026613*	,19165458	
				11-15 yıl	-,69556526*	,14092555	
16-20 yıl			≤5 yıl	6-10 yıl	1,59839463*	,14563910	
				11-15 yıl	1,82583138*	,20852215	
				16-20 yıl	,69556526*	,14092555	
Faktör 5			Dunnett C	≤5 yıl	6-10 yıl	-,00532006	,18800418
					11-15 yıl	,47621118*	,11497741
					16-20 yıl	-,21835117	,59217341
	11-15 yıl	≤5 yıl		-,47621118*	,11497741		

		6-10 yıl	-,48153124	,17341255	
		16-20 yıl	-,69456235	,58770374	
Faktör 6	Dunnett C	≤5 yıl	6-10 yıl	,70507596*	,17684124
			11-15 yıl	1,60104181*	,09906911
			16-20 yıl	,60970402	,31573600
	6-10 yıl	≤5 yıl	-,70507596*	,17684124	
		11-15 yıl	,89596585*	,16010129	
			16-20 yıl	-,09537195	,33986315
	11-15 yıl	≤5 yıl	-1,60104181*	,09906911	
		6-10 yıl	-,89596585*	,16010129	
			16-20 yıl	-,99133780	,30667381

Dunnett C analizinin sonuçlarına bakıldığında yöneticilerin yerel değerleri benimseme düzeyleri arasında farklılık bulunmaktadır. Kurumdaki mevcut görev sürelerinde artış söz konusu oldukça yöneticilerin yerel değerleri benimseme düzeyleri azalmaktadır.

Tablo 4.72: Yöneticilerin mevcut görev sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	1,492	3	159	,219
Faktör 2	2,361	3	159	,073
Faktör 3	4,563	3	159	,004
Faktör 4	1,466	3	159	,226
Faktör 5	2,147	3	159	,096
Faktör 6	1,049	3	159	,373

Levene analizi sonuçları incelendiğinde Faktör 1, Faktör 2, Faktör 4 ve Faktör 6 için anova analizi yapılabilirliği görülmüştür. Diğer faktörler için Dunnett C testi yapılmıştır.

Tablo 4.73. Yöneticilerin mevcut görev sürelerine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi

		Karelerin		Karelerin		Sig.
		toplamı	df	Ortalaması	F	
Faktör 6	Gruplar arasında	15,237	3	5,079	5,502	,001
	Gruplar içinde	146,763	159	,923		
Faktör 4	Gruplar arasında	18,826	3	6,275	6,969	,000
	Gruplar içinde	143,174	159	,900		
Faktör 2	Gruplar arasında	5,474	3	1,825	1,854	,140
	Gruplar içinde	156,526	159	,984		
Faktör 1	Gruplar arasında	6,166	3	2,055	2,097	,103

Anova analizi sonucunda Faktör 4 için gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş, diğer faktörler için farklılık bulunmamıştır. Bu nedenle; F3-F5 için Dunnett C analizi, Faktör 4 için Scheffe analizi yapılmıştır.

Tablo 4.74. Yöneticilerin mevcut görev sürelerine göre benimsediği bilgi kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi

Bağımlı değişken		(I) MGS	(J) MGS	Ortak Fark (I-J)	Standart Hata	
Faktör 3	Dunnett C	≤5 yıl	6-10 yıl	,49381657	,18953688	
			11-15 yıl	1,33337347*	,33952115	
			16-20 yıl	1,09141822	,57498489	
		6-10 yıl	≤5 yıl	-,49381657	,18953688	
			11-15 yıl	,83955690	,36964059	
			16-20 yıl	,59760165	,59326822	
	11-15 yıl	≤5 yıl	-1,33337347*	,33952115		
		6-10 yıl	-,83955690	,36964059		
		16-20 yıl	-,24195525	,65674771		
		16-20 yıl	≤5 yıl	-1,09141822	,57498489	
			6-10 yıl	-,59760165	,59326822	
			11-15 yıl	,24195525	,65674771	
Faktör 4	Scheffe	≤5 yıl	6-10 yıl	-,68845301*	,17935163	
			11-15 yıl	,45335540	,36941566	
			16-20 yıl	,73338568	,48264508	
		6-10 yıl	≤5 yıl	,68845301*	,17935163	
			11-15 yıl	1,14180841*	,39111978	
			16-20 yıl	1,42183869*	,49945273	
	11-15 yıl	≤5 yıl	-,45335540	,36941566		
		6-10 yıl	-1,14180841*	,39111978		
		16-20 yıl	,28003028	,59477218		
	16-20 yıl	≤5 yıl	-,73338568	,48264508		
		6-10 yıl	-1,42183869*	,49945273		
		11-15 yıl	-,28003028	,59477218		
Faktör 5		Dunnett C	≤5 yıl	6-10 yıl	-,41000385	,16346762
				11-15 yıl	-,89213591*	,14136334
				16-20 yıl	-,53626407	,54350762
6-10 yıl	≤5 yıl	,41000385	,16346762			
	11-15 yıl	-,48213206	,16587992			
	16-20 yıl	-,12626022	,55039357			

11-15 yıl	≤5 yıl	,89213591*	,14136334
	6-10 yıl	,48213206	,16587992
	16-20 yıl	,35587184	,54423801
16-20 yıl	≤5 yıl	,53626407	,54350762
	6-10 yıl	,12626022	,55039357
	11-15 yıl	-,35587184	,54423801

Faktör 3 ve Faktör 5 için Dunnett C analizi sonuçlarına bakıldığında 1 ve 3 gruplar için mevcut görev süreleri bakımından batı kaynakları benimseme düzeylerinde farklılık görülmüştür. Faktör 4 için Scheffe analizi sonucuna bakıldığında 1-2, 2-3, 2-4, arasında mevcut görev süreleri bakımından farklılık bulunmuştur. Mevcut görev süresi arttıkça Faktör 4'deki batı kaynaklı değerlerin benimsenme düzeyinin arttığı görülmektedir.

Tablo 4.75. *Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısına göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi*

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	7,965	4	158	,000
Faktör 2	3,331	4	158	,012
Faktör 3	,995	4	158	,412
Faktör 4	2,505	4	158	,044
Faktör 5	3,435	4	158	,010
Faktör 6	7,936	4	158	,000

Levene analizi sonucu Faktör 3 için anova analizi yapılabilirliği görülmüştür. Diğer faktörler için Dunnett C analizi yapılmıştır.

Tablo 4.76. *Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısına göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi*

		Kareler		Karelerin		
		toplamı	df	ortalaması	F	Sig.
Faktör 3	Gruplar arasında	26,679	4	6,670	7,788	,000
	Gruplar içinde	135,321	158	,856		
	Toplam	162,000	162			

Anova analizi sonucuna göre Faktör 3 için gruplar arasında farklılık vardır. Bu nedenle Faktör 3 için Scheffe analizi, diğer faktörler için Dunnett C analizi yapılmıştır.

Tablo 4.77. *Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısına göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi*

Bağımlı değişken	(I) Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısı	(J) Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısı	Ortak Fark (I-J)	Std. Hata
Scheffe	≤50	51-100	,89920365*	,20129610

Faktör			101-500	,22301290	,32053340
3			501-1000	,13919408	,28098233
			1001≥	1,97010252*	,54135605
		51-100	≤50	-,89920365*	,20129610
			101-500	-,67619075	,35791504
			501-1000	-,76000957	,32297459
			1001≥	1,07089887	,56429415
		1001≥	≤50	-	,54135605
				1,97010252*	
			51-100	-1,07089887	,56429415
			101-500	-1,74708962	,61696794
			501-1000	-1,83090844	,59737664
Faktör	Dunnett	≤50	51-100	-,67417813*	,20926460
4	C		101-500	,19503164	,33322202
			501-1000	,14734349	,29210529
			1001≥	-	,56278615
				1,33179713*	
		51-100	≤50	,67417813*	,20926460
			101-500	,86920977	,37208344
			501-1000	,82152162	,33575984
			1001≥	-,65761900	,58663227
		501-1000	≤50	-,14734349	,29210529
			51-100	-,82152162	,33575984
			101-500	,04768815	,42424040
			1001≥	-	,62102436
				1,47914062*	
		1001≥	≤50	1,33179713*	,56278615
			51-100	,65761900	,58663227
			101-500	1,52682877	,64139120
			501-1000	1,47914062*	,62102436
Faktör	Dunnett	≤50	51-100	,79638922*	,23979588
5	C		101-500	,80011221*	,23040962
			501-1000	,73405935	,35155904
			1001≥	-,38461285	,56594993
		51-100	≤50	-,79638922*	,23979588
			101-500	,00372298	,31117472
			501-1000	-,06232987	,40906585
			1001≥	-1,18100208	,60335764
		101-500	≤50	-,80011221*	,23040962

51-100	-,00372298	,31117472
501-1000	-,06605286	,40363523
1001≥	-1,18472506	,59968906

Scheffe analiz sonuçlarına göre, faktör 3 için 1-2-ve 5 gruplar arasında benimsenen yerel değerler itibariyle farklılaşma söz konusudur. Faktör 4 için 1-2 ve 1-5 arasında ve 4-5 arasında farklılıklar mevcuttur. Faktör 5 için 1-için 2-3 arasında farklılıklar vardır. Kendisine bağlı çalışan sayısı arttıkça yerel değerleri benimseme düzeyinde artış gözükmemektedir.

Tablo 4.78. *Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısına göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi*

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	3,125	4	158	,017
Faktör 2	,894	4	158	,469
Faktör 3	12,830	4	158	,000
Faktör 4	5,226	4	158	,001
Faktör 5	1,862	4	158	,120
Faktör 6	10,681	4	158	,000

Levene analizi sonuçlarına göre Faktör 2, Faktör 5 için anova analizinin yapılabirliği görülmüştür.

Tablo 4.79. *Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısına göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi Anova analizi*

		Kareler		Karelerin		Sig.
		toplamı	df	ortalaması	F	
Faktör 2	Gruplar arasında	3,037	4	6,186	7,121	,000
	Gruplar içinde	158,963	158	,869		
Faktör 5	Gruplar arasında	13,129	4	3,341	3,551	,008
	Gruplar içinde	148,871	158	,941		

Anova testi sonucuna göre faktör 2 için scheffe analizi faktör 1, 3,4 ve 6 için Dunnett C testi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 4.80 *Yöneticilerin kendisine bağlı çalışan sayısına göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi*

Bağımlı değişken	(I)	(J)	Ortak Fark (I-J)		Std. Hata
			kendinebağlıcalısan	kendinebağlıcalısan	
Faktör 1	Dunnett C	≤50	51-100	-,91765263*	,18583818
			101-500	-,64941148	,46687829
			501-1000	-,78420612	,28103410

			1001≥	-,92602552	,19558852
		51-100	≤50	,91765263*	,18583818
			101-500	,26824115	,48737605
			501-1000	,13344650	,31391119
			1001≥	-,00837290	,24044738
Faktör 3	Dunnett C	≤50	51-100	-,48466750*	,14954258
			101-500	,33053056	,62044811
			501-1000	,69570633*	,21405661
			1001≥	-,79272528*	,13024684
		51-100	≤50	,48466750*	,14954258
			101-500	,81519806	,62494101
			501-1000	1,18037383*	,22675018
			1001≥	-,30805778	,15019870
		101-500	≤50	-,33053056	,62044811
			51-100	-,81519806	,62494101
			501-1000	,36517577	,64343493
			1001≥	-1,12325584	,62060657
		501-1000	≤50	-,69570633*	,21405661
			51-100	-1,18037383*	,22675018
			101-500	-,36517577	,64343493
			1001≥	-1,48843161*	,21451550
		1001≥	≤50	,79272528*	,13024684
			51-100	,30805778	,15019870
			101-500	1,12325584	,62060657
			501-1000	1,48843161*	,21451550
Faktör 4	Dunnett C	101-500	≤50	-,73870664	,24138063
			51-100	-,78430033	,35648970
			501-1000	-,46725490	,25463798
			1001≥	-1,68259646*	,26423698
		501-1000	≤50	-,27145175	,14867613
			51-100	-,31704543	,30153754
			101-500	,46725490	,25463798
			1001≥	-1,21534157*	,18346980
		1001≥	≤50	,94388982	,16457605
			51-100	,89829614	,30968625

			101-500	1,68259646*	,26423698
			501-1000	1,21534157*	,18346980
Faktör 6	Dunnett C	≤50	51-100	,25990520	,14639212
			101-500	-,07743582	,61587913
			501-1000	-,47309517*	,13642936
			1001≥	1,93535712	,73959538
		51-100	≤50	-,25990520	,14639212
			101-500	-,33734102	,61956736
			501-1000	-,73300037*	,15221555
			1001≥	1,67545192	,74266946
		501-1000	≤50	,47309517*	,13642936
			51-100	,73300037*	,15221555
			101-500	,39565936	,61728926
			1001≥	2,40845229	,74077003

Faktör 2 deki değer grupları için grup 1 ve grup 2 arasında farklılık çıkmıştır. Faktör 3 için grup 3, grup 4 ve grup 5 arasında farklılıklar çıkmıştır. Faktör 6 için de gruplar arası farklılıklar olduğu görülmüştür.

Tablo 4.81. Yöneticilerin babalarının eğitim düzeyine göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	3,504	4	158	,009
Faktör 2	4,552	4	158	,002
Faktör 3	4,970	4	158	,001
Faktör 4	5,343	4	158	,000
Faktör 5	5,165	4	158	,001
Faktör 6	5,190	4	158	,001

Levene testi sonucunda anova testinin uygun olmadığı görülmüştür. Tüm faktörler Dunnett C analizi yapılmıştır.

Tablo 4.82. Yöneticilerin babalarının eğitim düzeyine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi

Bağımlı değişken	(I)Babanın eğitim düzeyi	(J) Babanın eğitim düzeyi	Ortak Fark (I-J)	Std. Hata	
Faktör 2 C	Dunnett C	Ortaokul	İlkokul	-,67394962	,26883340
			Lise	-1,28663804*	,31529368
			Lisans	-,86962806*	,26668004
			Yükseköğrenim	-,30869731	,36767119

		Lise	İlkokul	,61268842	,22049444
			Ortaokul	1,28663804*	,31529368
			Lisans	,41700998	,21786381
			Yükseköğrenim	,97794073	,33395883
		Lisans	İlkokul	,19567844	,14256904
			Ortaokul	,86962806*	,26668004
			Lise	-,41700998	,21786381
			Yükseköğrenim	,56093075	,28850760
Faktör 6	Dunnett	Ortaokul	İlkokul	,61580110	,36632679
	C		Lise	1,06652355*	,27885060
			Lisans	,67912617*	,22837147
			Yükseköğrenim	,75840420	,43734323
		Lise	İlkokul	-,45072245	,35332316
			Ortaokul	-1,06652355*	,27885060
			Lisans	-,38739738	,20687065
			Yükseköğrenim	-,30811935	,42651030
		Lisans	İlkokul	-,06332507	,31501290
			Ortaokul	-,67912617*	,22837147
			Lise	,38739738	,20687065
			Yükseköğrenim	,07927803	,39535669

Yöneticilerin babalarının eğitim durumuna bakıldığında eğitim düzeyinin arttıkça yerel değerleri benimseme düzeylerinin azaldığı görülmüştür.

Tablo 4.83. Yöneticilerin babalarının eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	2,345	4	158	,057
Faktör 2	2,024	4	158	,094
Faktör 3	3,519	4	158	,009
Faktör 4	22,176	4	158	,000
Faktör 5	1,649	4	158	,165
Faktör 6	2,787	4	158	,028

Levene testi sonucuna bakıldığında Faktör 1, Faktör 2 ve Faktör 5 için anova analizinin yapılabilirliği ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.84. Yöneticilerin babalarının eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi

		Kareler toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
Faktör 1	Gruplar arasında	26,336	4	6,584	7,668	,000

	Gruplar içinde	135,664	158	,859		
Faktör 2	Gruplar arasında	15,331	4	3,833	4,129	,003
	Gruplar içinde	146,669	158	,928		
Faktör 5	Gruplar arasında	17,239	4	4,310	4,704	,001
	Gruplar içinde	144,761	158	,916		

Anova analizi sonucunda Faktör 1'in varyansların eşit olduğu görülmüştür. Gruplar arasındaki farklılıkların belirlenmesinde Scheffe testi yapılmıştır. Diğer faktörler için Dunnett C testi yapılmıştır.

Tablo 4.85. *Yöneticilerin babalarının eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi*

		(I) Eğitim			
Bağımlı değişken	düze yi	(J) Eğitim düzeyi	Ortak Fark (I-J)	Std. Hata	
Faktör 1	Scheffe	İlkokul	Ortaokul	1,40215147*	,29637718
			Lise	,95895787*	,28490884
			Lisans	1,19853906*	,24618938
			Yükseköğrenim	1,58194651*	,36928406
		Ortaokul	İlkokul	-1,40215147*	,29637718
			Lise	-,44319360	,26076260
			Lisans	-,20361241	,21779186
			Yükseköğrenim	,17979504	,35099117
		Lise	İlkokul	-,95895787*	,28490884
			Ortaokul	,44319360	,26076260
			Lisans	,23958119	,20190817
			Yükseköğrenim	,62298864	,34136259
		Lisans	İlkokul	-1,19853906*	,24618938
			Ortaokul	,20361241	,21779186
			Lise	-,23958119	,20190817
			Yükseköğrenim	,38340745	,30978150
	Yükseköğrenim	İlkokul	-1,58194651*	,36928406	
		Ortaokul	-,17979504	,35099117	
		Lise	-,62298864	,34136259	
		Lisans	-,38340745	,30978150	
Faktör 6	Dunnett C	İlkokul	Ortaokul	-,62847577	,29824594
			Lise	,39646303	,24707252
			Lisans	-,75018263*	,24784441
			Yükseköğrenim	-,06500820	,37090493
		Ortaokul	İlkokul	,62847577	,29824594
			Lise	1,02493879*	,22233325

	Lisans	-,12170686	,22319072
	Yükseköğrenim	,56346756	,35490521
Lise	İlkokul	-,39646303	,24707252
	Ortaokul	-1,02493879*	,22233325
	Lisans	-1,14664566*	,14801448
	Yükseköğrenim	-,46147123	,31313240
Lisans	İlkokul	,75018263*	,24784441
	Ortaokul	,12170686	,22319072
	Lise	1,14664566*	,14801448
	Yükseköğrenim	,68517443	,31374180

Anova analizi ile ilgili sonuçlar; babanın eğitim düzeyi ile yöneticilerin benimsediği olduğu batı kaynaklı değerler arasında farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Eğitim seviyesi açısından Faktör 1'deki batı kaynaklı değerlerin benimsenme düzeyinin lise ve daha üstü eğitim seviyesine çıktıkça arttığı görülmektedir. Faktör 6 için yükseköğrenim hariç diğer gruplar arasında farklılık vardır. Annenin eğitim düzeyi ve yerel değerler arasındaki farklılıkların tespiti için levene testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.86. Yöneticilerin annelerinin eğitim düzeyine göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	1,086	5	157	,370
Faktör 2	5,696	5	157	,000
Faktör 3	4,984	5	157	,000
Faktör 4	1,045	5	157	,393
Faktör 5	4,058	5	157	,002
Faktör 6	2,937	5	157	,015

Levene analizi sonucuna göre Faktör 1 ve 4 için anova analizinin yapılabilirliği görülmektedir.

Tablo 4.87. Yöneticilerin annelerinin eğitim düzeyine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi

		Kareler toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
Faktör 1	Gruplar arasında	4,161	5	,832	,828	,532
	Gruplar içinde	157,839	157	1,005		
Faktör 2	Gruplar arasında	29,569	5	5,914	7,011	,000
	Gruplar içinde	132,431	157	,844		

Anova analizi sonucuna göre Faktör 2 için gruplar arasında anlamlı farklılık vardır. Bu nedenle Scheffe analizi yapılmıştır. Diğer faktörler için Dunnett C testi yapılmıştır. Yerel değerler ile annenin eğitim düzeyi arasındaki post hoc testleri sonucu verilmiştir.

Tablo 4.88. Yöneticilerin annelerinin eğitim düzeyine göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C testi

Bağımlı değişken	(I) Annenin eğitim düzeyi	(J) Annenin eğitim düzeyi	Ortak Fark (I-J)		
			Ortak Fark (I-J)	Std. Hata	
Faktör 3 Dunnett C	Önlisans	İlkokul	,92306052	,24598585	
		Ortaokul	,55700305	,27134734	
		Lise	,63424811	,23056506	
		Lisans	,54048355	,23934724	
		Yükseköğrenim	1,03937975*	,21417503	
		Yükseköğrenim	İlkokul	-,11631923	,18317492
			Ortaokul	-,48237670	,21604026
			Lise	-,40513164	,16187730
	Önlisans		-1,03937975*	,21417503	
	Lisans		-,49889620	,17415832	
	Faktör 5 Dunnett C		İlkokul	Ortaokul	-,67666486*
		Lise		-,28245289	,25352379
		Önlisans		-,45773877	,37031176
		Lisans		,08151031	,21883188
Yükseköğrenim		-,44746506		,30109832	
Ortaokul		İlkokul	,67666486*	,20979479	
		Lise	,39421197	,21189020	
		Önlisans	,21892608	,34315295	
		Lisans	,75817517*	,16885063	
		Yükseköğrenim	,22919980	,26698940	
Lisans		İlkokul	-,08151031	,21883188	
		Ortaokul	-,75817517*	,16885063	
		Lise	-,36396320	,22084156	
		Önlisans	-,53924909	,34875132	
		Yükseköğrenim	-,52897537	,27414755	
		Faktör 6 Dunnett C	Lise	İlkokul	,01880880
Ortaokul	-,19205762			,33196589	
Önlisans	-,81868142*			,19774791	
Lisans	,00798788			,18363945	
Yükseköğrenim	,32959415			,53512991	
Önlisans	İlkokul		,83749022	,25480333	

	Ortaokul	,62662380	,32658337
	Lise	,81868142*	,19774791
	Lisans	,82666930*	,17372045
	Yükseköğrenim	1,14827557	,53180765
Lisans	İlkokul	,01082092	,24401628
	Ortaokul	-,20004550	,31823876
	Lise	-,00798788	,18363945
	Önlisans	-,82666930*	,17372045
	Yükseköğrenim	,32160627	,52672439

Annenin eğitim durumu ve yöneticilerin benimsemiş olduğu yerel değerler arasındaki farklılıklara bakıldığında, annenin eğitim düzeyine bağlı olarak seviye arttıkça yerel benimseme düzeyinde artış görülmüştür. Annenin eğitim düzeyi ile batı kaynaklı değer arasındaki farklılıkları ölçmek için levene testi yapılmıştır.

Tablo 4.89. Yöneticilerin annelerinin eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	2,490	5	157	,034
Faktör 2	,540	5	157	,746
Faktör 3	4,040	5	157	,002
Faktör 4	7,239	5	157	,000
Faktör 5	,574	5	157	,720
Faktör 6	2,102	5	157	,068

Levene testi sonucuna göre Faktör 2, Faktör 5 ve Faktör 6 için anova analizinin yapılabirliği görülmüştür.

Tablo 4.90. Yöneticilerin annelerinin eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi

		Kareler toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
Faktör 2	Gruplar arasında	29,958	5	5,992	7,124	,000
	Gruplar içinde	132,042	157	,841		
Faktör 5	Gruplar arasında	26,259	5	5,252	6,074	,000
	Gruplar içinde	135,741	157	,865		
Faktör 6	Gruplar arasında	25,074	5	5,015	5,750	,000
	Gruplar içinde	136,926	157	,872		

Anova analizi sonucunda Faktör 2, Faktör 5 ve Faktör 6 için anlamlı bir farklılık vardır bu nedenle Scheffe testi yapılmıştır. Faktör 1, faktör 3, faktör 4 için dunnett c testi yapılmıştır.

Tablo 4.91. Yöneticilerin annelerinin eğitim düzeyine göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi

Bağımlı değişken		(I) Annenin eğitim düzeyi	(J) Annenin eğitim düzeyi	Ortak Fark (I-J)	Std. Hata		
Faktör 1	Dunnett C	İlkokul	Ortaokul	,87900310*	,24441895		
			Lise	,44499357	,29137883		
			Önlisans	,08721736	,42775296		
			Lisans	,75505637*	,23807346		
		Ortaokul	Yükseköğrenim	,61412963	,27157878		
			İlkokul	-,87900310*	,24441895		
			Lise	-,43400953	,23323649		
			Önlisans	-,79178574	,39047437		
		Lisans	Lisans	-,12394674	,16179187		
			Yükseköğrenim	-,26487347	,20797277		
			İlkokul	-,75505637*	,23807346		
			Ortaokul	,12394674	,16179187		
		Faktör 2	Scheffe	İlkokul	Ortaokul	-1,13202190*	,28013081
					Lise	-,75400149	,23342388
					Önlisans	-1,55991047*	,41130578
					Lisans	-,26665775	,20169766
Ortaokul	Yükseköğrenim			,29764248	,41130578		
	İlkokul			1,13202190*	,28013081		
	Lise			,37802041	,27378458		
	Önlisans			-,42788857	,43548104		
Lise	Lisans			,86536415*	,24729180		
	Yükseköğrenim			1,42966438	,43548104		
	İlkokul			,75400149	,23342388		
	Ortaokul			-,37802041	,27378458		
Önlisans	Önlisans			-,80590898	,40701004		
	Lisans			,48734374	,19278660		
	Yükseköğrenim			1,05164397	,40701004		
	İlkokul			1,55991047*	,41130578		
Yükseköğrenim	Ortaokul	,42788857	,43548104				
	Lise	,80590898	,40701004				
	Lisans	1,29325272	,38968245				
	Yükseköğrenim	1,85755295*	,52947418				

		Lisans	İlkokul	,26665775	,20169766
			Ortaokul	-,86536415*	,24729180
			Lise	-,48734374	,19278660
			Önlisans	-1,29325272	,38968245
			Yükseköğrenim	,56430023	,38968245
		Yükseköğrenim	İlkokul	-,29764248	,41130578
			Ortaokul	-1,42966438	,43548104
			Lise	-1,05164397	,40701004
			Önlisans	-1,85755295*	,52947418
			Lisans	-,56430023	,38968245
Faktör 3	Dunnett C	İlkokul	Ortaokul	-1,13202190*	,22345625
			Lise	-,75400149*	,21017061
			Önlisans	-1,55991047	,37797338
			Lisans	-,26665775	,17009943
			Yükseköğrenim	,29764248	,40182122
		Ortaokul	İlkokul	1,13202190*	,22345625
			Lise	,37802041	,25325447
			Önlisans	-,42788857	,40352202
			Lisans	,86536415*	,22113335
			Yükseköğrenim	1,42966438	,42594182
		Lise	İlkokul	,75400149*	,21017061
			Ortaokul	-,37802041	,25325447
			Önlisans	-,80590898	,39631933
			Lisans	,48734374	,20769918
			Yükseköğrenim	1,05164397	,41912459
		Önlisans	İlkokul	1,55991047	,37797338
			Ortaokul	,42788857	,40352202
			Lise	,80590898	,39631933
			Lisans	1,29325272	,37660476
			Yükseköğrenim	1,85755295	,52379158
		Lisans	İlkokul	,26665775	,17009943
			Ortaokul	-,86536415*	,22113335
			Lise	-,48734374	,20769918
			Önlisans	-1,29325272	,37660476
			Yükseköğrenim	,56430023	,40053409
Faktör 4	Dunnett C	Ortaokul	İlkokul	,40480047	,32953128
			Lise	1,04063126*	,25424719
			Önlisans	-,03053512	,43107203
			Lisans	,59699158	,19353107

			Yükseköğrenim	1,15847714	,46811171
		Lise	İlkokul	-,63583079	,33079744
			Ortaokul	-1,04063126*	,25424719
			Önlisans	-1,07116638	,43204072
			Lisans	-,44363968	,19567923
			Yükseköğrenim	,11784588	,46900390
Faktör 5	Scheffe	Önlisans	İlkokul	,78361388	,41702751
			Ortaokul	1,06453874	,44153907
			Lise	,81275862	,41267201
			Lisans	1,44912900*	,39510337
			Yükseköğrenim	1,98558041*	,53683977
		Lisans	İlkokul	-,66551513	,20450350
			Ortaokul	-,38459027	,25073191
			Lise	-,63637039	,19546848
			Önlisans	-1,44912900*	,39510337
			Yükseköğrenim	,53645141	,39510337
		Yükseköğrenim	İlkokul	-1,20196654	,41702751
			Ortaokul	-,92104168	,44153907
			Lise	-1,17282180	,41267201
			Önlisans	-1,98558041*	,53683977
			Lisans	-,53645141	,39510337
Faktör 6	Scheffe	İlkokul	Ortaokul	-,79617038	,28526553
			Lise	-,16959447	,23770248
			Önlisans	-1,37239330	,41884491
			Lisans	-,84759150*	,20539472
			Yükseköğrenim	-,43982442	,41884491
		Lise	İlkokul	,16959447	,23770248
			Ortaokul	-,62657591	,27880298
			Önlisans	-1,20279883	,41447043
			Lisans	-,67799703*	,19632033
			Yükseköğrenim	-,27022995	,41447043
		Lisans	İlkokul	,84759150*	,20539472
			Ortaokul	,05142112	,25182459
			Lise	,67799703*	,19632033
			Önlisans	-,52480180	,39682522
			Yükseköğrenim	,40776708	,39682522

Annenin eğitim düzeyleri yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değer algıları açısından karşılaştırıldığında faktör 1 için ilkokul ve ortaokul seviyesine sahip olan gruplar arasında ve ilkokul lisans seviyeleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Faktör 2 için lise hariç diğer gruplar arasında farklılıklar mevcuttur. Faktör 3 için yükseköğrenim hariç diğer gruplar arasında farklılıklar mevcuttur. Faktör 4 için ortaokul ve lise düzeyinde farklılıklar mevcut olup, faktör 5 düzeyinde sadece önlisans, lisans ve yükseköğrenim düzeyinde farklılıkların olduğu gözlemlenmiştir. Faktör 6 için ilkök, lise ve lisans arasında farklılıklar görülmüştür. Faktör 5 grubunda bulunan batı kaynaklı değerleri benimseme düzeylerine bakıldığında eğitim düzeyinin artmasının batı kaynaklı değerlerin benimsenme düzeyinde artışa neden olduğu görülmüştür. Yetiştirdiği aile yapısı hakkında gruplar arasında varyans analizi, gruplar arasındaki sayının 1 olması nedeniyle yapılamamıştır. Yöneticilerin değerlerinin belirlenmesinde diğer bir unsur olan yaşamının ilk 15 yılını hangi şehirde geçirdiğidir. Frekans analizi ile verilen şehirlerin, bölgeler bazında ele alınarak kategorileştirilmesi sağlanmıştır. Daha sonrasında yöneticilerin benimsedikleri yerel değerler açısından farklılıklara sahip olup olmadığının belirlenmesi için Levene testi yapılmıştır.

Tablo 4.92. Yöneticilerin yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdiği bölgelere göre benimsediği yerel değerlerin varyans homojenliği testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	1,782	4	158	,135
Faktör 2	18,627	4	158	,000
Faktör 3	,782	4	158	,539
Faktör 4	2,463	4	158	,047
Faktör 5	3,575	4	158	,008
Faktör 6	2,712	4	158	,032

Levene testi sonucuna göre Faktör 1 ve Faktör 3 için anova analizinin yapılabilirliği görülmüştür.

Tablo 4.93. Yöneticilerin yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdiği bölgelere göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi

		Kareler toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
Faktör 1	Gruplar arasında	1,405	4	,351	,346	,847
	Gruplar içinde	160,595	158	1,016		
	Toplam	162,000	162			
Faktör 3	Gruplar arasında	40,919	4	10,230	13,349	,000
	Gruplar içinde	121,081	158	,766		
	Toplam	162,000	162			

Anova testi sonucunda Faktör 3 için anlamlı bir farklılık vardır. Bu nedenle Scheffe testi yapılmıştır. Faktör 2, 4, 5 ve 6 için Dunnett C testi yapılmıştır.

Tablo 4.94. *Yöneticilerin yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdiği bölgelere göre benimsediği yerel değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Dunnett C ve Scheffe testi*

Bağımlı değişken	(I)Yaşadığı şehir	(J) Yaşadığı şehir	Ortak fark (I-J)	Std. Hata			
Faktör 3	Scheffe	Akdeniz	Ege	,91407115	,34287375		
			İç Anadolu	,42402785	,29803511		
			Marmara	-,49708560	,28172154		
		Ege	Ege	Karadeniz	,23308000	,33874032	
				Akdeniz	-,91407115	,34287375	
				İç Anadolu	-,49004330	,25894809	
		İç Anadolu	İç Anadolu	Marmara	-1,41115675*	,23999210	
				Karadeniz	-,68099115	,30491669	
				Akdeniz	-,42402785	,29803511	
		Marmara	Marmara	Ege	,49004330	,25894809	
				Marmara	-,92111344*	,16987858	
				Karadeniz	-,19094784	,25344963	
		Karadeniz	Karadeniz	Akdeniz	,49708560	,28172154	
				Ege	1,41115675*	,23999210	
				İç Anadolu	,92111344*	,16987858	
		Faktör 6	Dunnett C	Akdeniz	Karadeniz	,73016560*	,23404873
					Akdeniz	-,23308000	,33874032
					Ege	,68099115	,30491669
Ege	Ege	İç Anadolu	,19094784	,25344963			
		Marmara	-,73016560*	,23404873			
		Akdeniz	-,10608907	,44905715			
İç Anadolu	İç Anadolu	İç Anadolu	,18898404	,36100752			
		Marmara	,15608974	,35247968			
		Karadeniz	-1,32556562*	,37471505			
Marmara	Marmara	Akdeniz	,10608907	,44905715			
		İç Anadolu	,29507311	,32221704			
		Marmara	,26217881	,31263288			
Karadeniz	Karadeniz	Karadeniz	-1,21947655*	,33750372			
		Akdeniz	-,18898404	,36100752			
		Ege	-,29507311	,32221704			
Faktör 6	Dunnett C	Akdeniz	Marmara	-,03289430	,16252207		
			Karadeniz	-1,51454966*	,20635616		

Marmara	Akdeniz	-,15608974	,35247968
	Ege	-,26217881	,31263288
	İç Anadolu	,03289430	,16252207
	Karadeniz	-1,48165536*	,19104545
Karadeniz	Akdeniz	1,32556562*	,37471505
	Ege	1,21947655*	,33750372
	İç Anadolu	1,51454966*	,20635616
	Marmara	1,48165536*	,19104545

Yöneticilerin yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdikleri bölgeyere göre Faktör 3 grubundaki yerel değerleri benimseme düzeylerinde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Karadeniz, İç Anadolu, Ege ve Marmara bölgeleri sırasıyla yerel değerleri benimseme düzeyleri açısından artışa sahiptir. Faktör 6 değer grubu açısından grup farklılıklarına bakıldığında yerel değerleri benimseme düzeyi sırasıyla Karadeniz, Akdeniz, Ege, İç Anadolu ve Marmara bölgesidir. Yöneticilerin yerel değerleri benimseme düzeylerinden sonra batı kaynaklı değerleri benimseme düzeylerine bakılmıştır. Bunun için ilk olarak Levene testi yapılmıştır.

Tablo 4.95. Yöneticilerin yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdiği bölgelere göre benimsediği batı kaynaklı değerlerin varyans homojenliği testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Faktör 1	5,290	4	158	,001
Faktör 2	,784	4	158	,537
Faktör 3	1,309	4	158	,269
Faktör 4	7,013	4	158	,000
Faktör 5	5,235	4	158	,001
Faktör 6	,083	4	158	,988

Levene testi sonucuna bakıldığında Faktör 2, Faktör 3 ve Faktör 6 için anova testi yapılabilirliği görülmüştür. Yapılan Anova analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.96. Yöneticilerin yaşamlarının ilk 15 yılını geçirdiği bölgelere göre benimsediği batı kaynaklı değer düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi

		Kareler toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
Faktör 2	Gruplar arasında	4,744	4	1,186	1,192	,317
	Gruplar içinde	157,256	158	,995		
Faktör 3	Gruplar arasında	9,943	4	2,486	2,583	,039
	Gruplar içinde	152,057	158	,962		
Faktör 6	Gruplar arasında	9,142	4	2,286	2,362	,055
	Gruplar içinde	152,858	158	,967		

Anova analizi sonucuna göre gruplar arasında farklılığın olmadığı görülmüştür. Bu nedenle Faktör 1, faktör 4 ve faktör 5 için Dunnett C testi yapılmıştır. Yapılan Post Hoc ikili karşılaştırmalardan sonra 0.05 düzeyinde gruplar arasında anlamlı farklılık belirlenememiştir.

SONUÇ

Özel havalimanı terminal işletmelerindeki yöneticilerin önceden tanımlanmış olan batı kaynaklı ve yerel değerlerden hangilerini ne ölçüde benimsediği ve bunların benimsenmesinde hangi eğitimsel, örgütsel ve toplumsal faktörlerin rol oynadığına ilişkin yapılan bu çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Türkiye’deki batılılaşma hareketi nedeniyle ikili bir kültür yapısına sahip olduğu (Kafadar, 2016, s. 395) ve Türkiye’deki yöneticilerin batıdaki yöneticilerle benzer özellikler taşıdığı biçimindeki genel kanılar havalimanı terminal işletmelerinde çalışan yöneticiler kapsamında doğrulanmıştır. Aldemir, Arbak ve Özmen tarafından daha önce yerel ve batı kaynaklı değerler olarak tanımlanmış değerlere ilişkin elde edilen veriler çok değişkenli istatistik yöntemlerinden faktör analizi yöntemiyle ortaya çıkan değer grupları elde edilmiştir. Araştırmada yöneticilerin batı ve yerel kaynakları benimseme düzeyleri, yöneticilerin çalışmış olduğu kurumun değerlerine ilişkin algıları ve içinde buldukları yörenin değerlerine ilişkin algıları olmak üzere, değerlere ilişkin üç farklı düzeyde bilgi edinilmesi düşünülmüştür. Yapılan temel bileşenler (faktör analizi) analizinde, yöneticilerin benimsedikleri değerlerden batı kaynaklı değerler 6 faktör altında, yerel değerler de 6 faktör altında toplanmıştır. Yöneticilerin yöreye ilişkin algıladıkları batı kaynaklı değerler 4 faktör altında, yerel değerler 4 faktör altında toplanmıştır. Yöneticilerin kuruma ilişkin algıladıkları batı kaynaklı değerler 3 faktör altında, yerel değerler 5 faktör altında toplanmıştır. Batı kaynaklı ve yerel değerleri yöneticilerin benimseme düzeyleri incelendiğinde, batı kaynaklı değerlerin benimsenme düzeyinin yerel değerlere görece daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin nitelikleri incelendiğinde soru formuna cevap veren yöneticilerin eğitim düzeyinin yüksekliği batı kaynaklı değerlerin ortalama puan değerlerinin görece daha yüksek çıkmasını mantıklı kılmaktadır. Yöneticilerin çalışmış oldukları kurumun ve buldukları yörenin değerlerine ilişkin algılamalarında benzer bir durum ortaya çıkmıştır. Buna karşılık, batı kaynaklı değerler bakımından yörenin ortalama puan değerleri en düşük, kurumun görece yüksek ve yöneticilerin en yüksek çıkmıştır. Yerel değerlerin bazılarının olumsuz bir çağrışıma sahip olması, buna karşılık batı kaynaklı değerlerin bazılarının olumlu çağrışıma sahip olması yukarıdaki sonucu daha dikkatli değerlendirme gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, yöneticilerin batı kaynaklı değerleri “olması gereken” olarak tercih etmiş olabileceklerini akla getirmektedir. Yöneticilerin benimsediği değerlerin eğitim, toplumsal koşullar ve kurumsal özelliklere göre farklılaşabileceği varsayımı ile bu faktörler itibari ile

benimsenen değerlerdeki farklılıklar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Yöneticilerin yaş ve cinsiyet dağılımları açısından benimsedikleri yerel değerlere ilişkin herhangi bir anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Batı kaynaklı değerlere ilişkin ise cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, yaş dağılımları açısından gruplar arasında farklılık bulunmuştur. Yöneticilerin eğitim düzeyleri dikkate alınarak yapılan analizlerde, yerel değerler açısından farklılık bulunmamıştır. Batı kaynaklı değerler açısından F4(girişimcilik, girişkenlik ve çalışkanlık) ve F6(hoşgörü ve uzlaşmacılık) grubunda bulunan değerler için Üniversite, Lisansüstü ve Doktora seviyesindeki yöneticiler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yöneticilerin kendilerini mensup algıladıkları sosyal sınıf grubu itibari ile yerel değerler arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. F5(işbirliği ve maddiyatçılık) grubundaki değerler açısından yöneticilerin sosyal sınıf algıları itibariyle farklılık farklılaştığı, sosyal sınıf algısı orta ve ortanın üstünde olan yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuş, mensup olunan sınıf algısı arttıkça benimsenen batı kaynaklı değerler düzeyi artmıştır. Üst grupta bulunan yöneticiler için anlamlı farklılık bulunmamıştır. Yöneticilerin babalarının eğitim durumuna bakıldığında eğitim düzeyinin arttıkça yerel değerleri benimseme düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Bununla birlikte babanın eğitim düzeyi ile yöneticilerin benimsemiş olduğu batı kaynaklı değer grupları arasında farklılık ortaya çıkmıştır. Eğitim seviyesi açısından ortaokul ve lise eğitim düzeyi arasında batı kaynaklı değerleri benimseme düzeylerinde düşüş olduğu fakat lisans ve yükseköğrenim düzeyine yükseldikçe batı kaynaklı değerleri benimseme düzeylerinin de artış olduğu görülmektedir. Annenin eğitim durumu ve yöneticilerin benimsemiş olduğu yerel değerler arasındaki farklılıklara bakıldığında, annenin eğitim düzeyine bağlı olarak seviye arttıkça yerel benimseme düzeyinde artış görülmüştür. Annenin eğitim düzeyleri yöneticilerin benimsedikleri batı kaynaklı değer algıları açısından karşılaştırıldığında faktör 1(sorguculuk, iradecilik, ilerigörürlük, yeniliklere açık olmak) için ilkokul ve ortaokul seviyesine sahip olan gruplar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Faktör 2(rekabet, kurallara uymak ve sorumluluk) için ilkokul, ortaokul ve yükseköğrenim için farklılıklar mevcuttur. Faktör 3(adil olmak ve akılcılık) için yükseköğrenim hariç diğer gruplar arasında farklılıklar mevcuttur. Faktör 4(girişimcilik, girişkenlik ve çalışkanlık) için ilkokul, ortaokul ve lisans düzeyinde farklılıklar mevcut olup, faktör 5(işbirliği ve maddiyatçılık) düzeyinde sadece önlisans, lisans ve yükseköğrenim düzeyinde farklılıkların olduğu gözlemlenmiştir. Faktör 5(işbirliği ve maddiyatçılık) grubunda

bulunan batı kaynaklı değerleri benimseme düzeylerine bakıldığında eğitim düzeyinin artmasının batı kaynaklı değerlerin benimsenme düzeyinde artışa neden olduğu görülmüştür. Yöneticilerin yaşamlarının ilk onbeş yılını geçirmiş oldukları coğrafi bölgeler dikkate alındığında Faktör 3(katılık, duygusallık, kadercilik) grubundaki yerel değerleri benimseme düzeylerinde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Karadeniz, İç Anadolu, Ege ve Marmara bölgeleri sırasıyla yerel değerleri benimseme düzeyleri açısından artışa sahiptir. Faktör 6(rütbe ve makam, din) değer grubu açısından grup farklılıklarına bakıldığında yerel değerleri benimseme düzeyi sırasıyla Karadeniz, İç Anadolu, Marmara, Akdeniz, Ege'de azalma göstermektedir. Yapılan Post Hoc ikili karşılaştırma analizleri sonucunda gruplar arasında batı kaynaklı değerler açısından farklılığın olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin benimsedikleri değerlerin örgütsel koşullar(toplam çalışma süreleri) açısından yerel değerleri benimseme düzeyleri artmaktadır. Batı kaynaklı değerlerin benimsenme düzeylerinde de artış görülmektedir. Bu nedenle iki değer grubundaki artış oranları dikkate alındığında batı kaynaklı değerlerin benimsenme düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Kurumdaki mevcut görev sürelerinde artış söz konusu oldukça yöneticilerin yerel değerleri benimseme düzeyleri azalmaktadır. Faktör 3(adil olmak ve akılcılık) ve Faktör 5(işbirliği ve maddiyatçılık) için Dunnett C analizi sonuçlarına bakıldığında 5 yıldan az ve 11-15 yıl arasında çalışan gruplar için mevcut görev süreleri bakımından batı kaynaklı değerleri benimseme düzeylerinde farklılık görülmüştür. Faktör 4(girişimcilik, girişkenlik ve çalışkanlık) için Scheffe analizi sonucuna bakıldığında 5 yıldan az ve 6-10 yıl arasında, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında, 6-10 yıl ve 16-20 yıl arasında mevcut görev süreleri bakımından farklılık bulunmuştur. Mevcut görev süresi arttıkça Faktör 4'deki batı kaynaklı değerlerin(girişimcilik, girişkenlik ve çalışkanlık) benimsenme düzeyinin arttığı görülmektedir. Faktör 1(sorguculuk, iradecilik, ilerigörürlük ve yeniliklere açık olmak) deki değer grupları için 5 yıldan az ve 6-10 yıl arasında farklılık çıkmıştır. Faktör 4(girişimcilik, girişkenlik ve çalışkanlık) için 5 yıldan az, 6-10 yıl ve 16-20 yıl arasında farklılıklar çıkmıştır. Kendisine bağlı çalışan sayısı arttıkça yöneticilerin batı kaynaklı ve yerel değerleri benimseme düzeyi artmıştır. Bu nedenle gruplar arasındaki farklılıklara bakıldığında batı kaynaklı değerlerin benimsenme düzeyininin daha yüksek olduğu görülmektedir. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında (Saleh & Lalljee, 1969; Sagie, Elizur, & Koslowsky, 1996; Cheung & Scherling, 1999; Li, Liu, & Wan, 2008; Kubat & Kuruüzüm, 2010; Wils, Saba, Waxin, & Labelle, 2011) cinsiyet, yaş, meslek, deneyim ve eğitim durumunun

değerlerin belirlenmesinde etkili olduğu ortaya koyulmuştur. Yöneticinin yaşları, sosyal sınıf algıları ve eğitim düzeyleri açısından batı değer gruplarını benimseme düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Cinsiyet açısından iki değer grubu içinde farklılık bulunmamıştır. Yöneticilerin toplam çalışma süreleri açısından incelendiğinde yerel değer grupları ve batı kaynaklı değer gruplarını benimseme düzeylerinde artış görülmektedir. Her iki grup için bakıldığında batı kaynaklı değerlerin benimsenme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumdaki mevcut görev süreleri açısından süre arttıkça batı kaynaklı değerlerin benimsenme düzeylerinde artış yaşanırken, yerel değerleri benimseme düzeyleri azalmaktadır. Yöneticilerin ailelerinin eğitim durumu açısından eğitim düzeylerindeki artışın yöneticilerin batı kaynaklı değerleri benimseme düzeyinde artışa yol açtığı görülmektedir. Son olarak buldukları coğrafi bölge açısından yöneticilerin değerleri benimseme düzeyine bakılmış ve yerel değerleri benimseme düzeylerinde bölgeler arasında farklılık tespit edilmiştir. Literatürde sadece yöneticilerin bireysel ve kişisel özellikleri itibarıyla değerleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte bu çalışmada, yöneticilerin benimsedikleri değerleri, kurumdaki ve yöredeki algıladıkları değerleri belirlenmiştir. Bununla birlikte, literatürdeki yaş, meslekteki görev süresi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve toplam iş süresi vb. faktörler dikkate alınırken, yaşamının ilk 15 yılını geçirdiği bölge, babasının ve annesinin eğitim düzeyi de dikkate alınmıştır.

Sonuç olarak, Türkiye'deki özel havalimanı terminal işletme yöneticilerinin değerlerinin belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmada bazı faktörler için sonuçların literatürü desteklediği görülmüştür. Yöneticilerin değerlerin belirlenmesinde toplumsal, eğitimsel ve örgütsel koşulların etkili olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, N. J. (2008). *International dimension of organizational behavior* (5. b.). South Western: Thomson Learning.
- Aktürk, Y. (2009). *Temel değerlerin sürdürülebilirliği ve performans değerlendirme ilişkisi*. İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alas, R., Ennulo, J., & Törnpuu, L. (2006). Managerial values in institutional context. *Journal of Business Ethics*, 2006(65), 269-278.
- Alas, R., Papalexandris, N., & Niglas, K. (2011). Managerial values and employee commitment in a cultural context. *Transformations in Business Development*, 10(2), 42-59.
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Aldemir, C. M., Arbak, Y., & Özmen, Ö. (2003). Türkiye'de iş görme anlayışı: Tanımı ve boyutları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 5-28.
- Alexander, J. C., & Seidman, S. (2013). *Kültür ve toplum: güncel tartışmalar* (1. b.). (N. Yavuz, Çev.) İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Alexashin, Y., & Blenkinsopp, J. (2005). Changes in Russian managerial values: A test of the convergence hypothesis? *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 427-444.
- Altaş, S. S. (2004). *İş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin bireysel iş performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Altıntaş, F. Ç., & Kavurmacı, C. (2016). The relationship between personal decision making styles and managerial value. *Balkan Journal of Social Sciences*(Aralık), 214-226.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The Conflict Between System and the Individual*. New York: Harper & Row Publishers.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Arogyaswamy, B., & Byles, C. M. (1987). Organizational culture: Internal and external fits. *Journal of Management*, 13(4), 647-658.
- Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (2002). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamalar üzerine etkileri. Z. Aycan içinde, *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (s. 25-54). Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Mendonça, M. (2016). Kültürel arası bağlamda örgütler ve yönetim. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi*, 7(2), 79-99.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi* (Cilt I). İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Baubakary. (2015). The influence of the personal values of the leader on the growth of SME's in Cameroon. *International Strategic Management Review*, 3(1-2), 15-23.
- Bennett, T. (1998). *Culture: a performer's science*. Sidney: South Wind Productions.
- Berger, A. A. (2011). *Kültür eleştirisi: kültürel kavramlara giriş*. (Ö. Emir, Çev.) İstanbul: Pinhan Yayıncılık.
- Bigoness, W. J., & Blakely, G. L. (1996). A cross-national study of managerial values. *Journal of International Business Studies*(Fourth quarter), 739-752.
- Bigoness, W., & Blakely, G. (1996). A cross national study of managerial values. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 739.
- Birdal, İ., & Aydemir, N. (1992). *Yönetim teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial grid III*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bono, E. d. (2007). *6 Değer Madalyası: 21. yüzyılda başarının anahtarı* (1. b.). (S. Y. Kölay, Çev.) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). Bir işletmede yönetsel hiyerarşi nasıl işler? L. E. Boone, & D. L. Kurtz içinde, *Çağdaş İşletme* (B. Özkara , Çev., s. 215-250). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara : Pegem Akademi.
- Can, E., Karaboğa, T., & Baran, M. (2015). Organizasyonlarda karma kuşakların etkin yönetimi. İ. Tamer içinde, *Örgüt Yönetimi* (s. 61-76). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde insan ve davranış* (3. b.). İstanbul: Kuşak Matbaası.
- Cheung, C.-K., & Scherling, S. A. (1999). Job satisfaction, work values and sex differeces in Taiwan's organizations. *The Journal of Psychology*, 133(5), 563-575.

- Chiaramonte, P. (2011). Values and attitudes at work. J. H. Mills, & A. J. Mills içinde, *Organizational Behavior in a Global Context* (s. 149-204). Toronto: Broadview Press.
- Cole, G. A. (2004). *Management theory and practice*. London: Geraldine Lyons.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı* (8. b.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çakmakçı, U. M., & Karabatı, S. (2008). Exploring managerial values in the changing Turkish business context. *Journal of Management Development*, 27(7), 693-707.
- Çalışkur, A., & Aslan, A. E. (2013). Rokeach Değerler Envanteri Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 81-105.
- Çarıkçı, İ. H., & Koyuncu, O. (2010). Bireyci-toplumcu kültür ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 1-18.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Danışman, A., & Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(Aralık), 277-304.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. T. Deal, & A. Kennedy içinde, *Reading* (s. 98-103). Addison Wesley.
- Desson, K., & Clouthier, J. (2010). Organizational Culture-What Does It Matter? *Symposium on International Safeguards International Atomic energy Agency*, (s. 1-9). Vienne.
- DHMİ. (2015). *Faaliyet Raporu*. Ankara: Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
- Doğan, B., Aşkun, O. B., & Yozgat, U. (2007). *Türkiye'de yönetsel değerler ve yönetici profili üzerine bir araştırma*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğruel, H. (2013). *Yönetsel Değerlerin Önem Düzeyi ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Douglas, M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Drucker, P. F. (2006). *Klasik Drucker*. (Z. Dicleli, Çev.) İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.

- Durmaz, O. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgüsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekiz, D. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elenkov, D. S. (1997). Differences and similarities in managerial values: Between U.S. and Russian Managers. *International Studies of Management and Organization*, 27(1), 85.
- Elizur, D., & Sagie, A. (1999). Facets of personal values: a structural analysis of life and work values. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 73-87.
- Emre, C. (2000). Kültürel değerler, ahlak ve Türkiye'de kamu yönetimi. *Mülkiye*, 26(236), 15-32.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon: çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım A.Ş. .
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (10. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergur, A. (2015). Kültürün önemi. A. Ergur, & E. Gökalp içinde, *Kültür sosyolojisi* (s. 2-23). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi:Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Erkenekli, M. (2013). Toplumsal kültür araştırmaları için değer merkezli bütünleşik bir kültür modeli önerisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 147-172.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman Press.
- Fichter, J. H. (2006). *Sosyoloji nedir* (8. b.). (N. Çelebi, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- FKA. (2016). *Yapı işletme devret modelinde uygulanan usul ve esasların kalkınma ajansları açısından analizi*. Elazığ: Fırsat Kalkınma Ajansı.
- Furnham, A. (1987). Work related belief and human values. *Personal Individual Differences*, 8(5), 627-637.
- Gagliardi, P. (1990). The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. H. L. Tosi içinde, *Organizational Behavior and Management* (s. 287-203). Boston: PWS-KENT Publishing.
- Gordon, W. C., & Irene, H.-S. C. (1999). Subcultures in greater China: A comparison of managerial values in the People's Republic of China. *Asia Pacific Journal Management*, 16(3), 369.
- Gökalp, Z. (1990). *Türkçülüğün esasları*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Greves, C. W. (1974). Human nature prepares for momentum leap. *The Futurist*(April), 72-85.

- Grupta, V., & Wang, J. (2004). The transvergence proposition under globalization: looking beyond convergence, divergence and crossvergence. *The Multinational Business Review*, 12(2), 36-57.
- Güriş, S., & Astar, M. (2015). *Bilimsel araştırmalarda spss ile istatistik* (2. b.). İstanbul: Der Yayınları.
- Gürsakal, N. (2002). *Bilgisayar uygulamalı istatistik II*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Heyel, C. (1965). The value and dignity of human beings as a basis industrial cooperation. K. E. Ettinger içinde, *International Handbook of Management* (s. 25-38). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behavior, institutions and organizations across nations* (2. b.). London: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3. b.). New York: McGrawHill Companies.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Homans, G. C. (1950). *The Human group*. New York: Harcourt Brace and Company.
- Huck, S. W. (2012). Post Hoc and planned comparisons. S. W. Huck içinde, *Reading Statistics and Research* (s. 257-275). Massachusetts: Pearson Education.
- Huck, S. W. (2012). Tests on three or more means using a one way Anova. S. W. Huck içinde, *Reading Statistics and Research* (s. 234-256). Massachusetts: Pearson Education.
- Jenks, C. (2001). *Culture: key ideas*. New York: Taylor & Francis.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002). Türkiye-Arap kümesinde kurumsal kültür: Globe araştırması. *Yönetim araştırmaları dergisi*, 2(1), 5-22.
- Kafadar, O. (2016). *Türk eğitim düşüncesinde batılılaşma*. İstanbul: Vadi Yayınları.
- Kara, H. (2011). *Yönetimsel ve örgütsel değerler*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik ampirik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*(20), 457-478.
- Karaköse, S. (2013). *Spor yönetiminde örgüt kültürü*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Katz, D., & Georgopoulos, B. S. (1976). Organizations in a changing world. T. T. Herbert içinde, *Organizational Behavior: Readings and Cases* (s. 383-401). New York: Macmillan Publishing.

- Kaya, E., Gerece, E., Başar, M., Kuyucak, F., & Sürmeli, A. (2007). Havaalanlarında yap işlet devret uygulamaları. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 99-129.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Baim Yayım Dağıtım.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplararası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma(Post-Hoc) Teknikleri. *Fırsat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64.
- Kelly, J. (1975). *Organizational behavior* (Revised b.). London: Richard D. Irwin, Inc.
- Kilmen, S. (2015). *Eğitim araştırmacıları için spss uygulamalı istatistik*. Ankara: Edge Akademi.
- King, A. D. (1998). *Kültür, Küreselleşme ve Dünya-Sistemi*. (G. Seçkin, & Ü. H. Yolsal, Çev.) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- King, G. J., & Barnowe, J. T. (2003). Competition and cooperation: Managerial values and social capital on the Baltic Rim. *Lithuanian Quarterly Journal of Arts and Sciences*, 49(3), 1-5.
- Kinnier, R. T., Kernes, J. L., & Dautheribes, T. M. (2000). A short list of universal moral values. *Counseling and Values*, 45(1), 4-16.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş. .
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge Massachusetts, USA: Museum.
- Kubat, U., & Kuruüzüm, A. (2010). İş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir yapısal denklem modelleme yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 487-505.
- Leblebici, D. N., & Karasoy, A. (2009). Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi: Kamu ve özel öğrenci yurtlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 279-304.
- Lenartowicz, T., & Johnson, J. P. (2002). Comparing managerial values in twelve Latin American Countries: An explanatory study. *Management International Review*, 42(3), 279.
- Lewin, K. (1945). The research center for group dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *American Sociological Association*, 126-136.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Brothers.
- Lewin, K. (2007, Ekim 11). *Forcefield Analysis*. <http://cannexus.ca>: <http://cannexus.ca/wp-content/uploads/2014/04/Where-In-The-World-Non-Canadian-Experience-Counts-Too-Neault-41.pdf> adresinden alındı
- Li, W., Liu, X., & Wan, W. (2008). Demographic effects of work values and their management implications. *Journal of Business Ethics*, 2008(81), 875-885.

- Likert, R. (1967). *The Human organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Lomax, R. G. (2001). *An Introduction to statistical concepts for education and behavioral sciences*. London: Lawrence Erlbaum.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Publishing.
- Mayo, E. (1960). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The Viking Press.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 546-562.
- Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. Bingley: Emerald Publishing.
- Morley, D., & Chen, K. H. (1996). Introduction. H. Stuart, D. Morley, & K. H. Chen (Dü) içinde, *Critical Dialogues in Cultural Studies*. London: Routledge, Chapman and Hall.
- Mullins, L. J. (1996). *Management and organizational behavior* (4. b.). London: Pitmon Publishing.
- Münch, R., & Smelser, N. J. (2014). *Kültür kuramı*. (C. Atay, Çev.) İstanbul: Pales Yayınları.
- Nalçaoğlu, H. (2004). *Kültürel farkın yapısökümü*. Ankara: Phoenix.
- Neuman, W. L. (2016). *Toplumsal araştırma yöntemleri nitel ve nicel yaklaşımlar 2* (Cilt II). (S. Özge, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior*. Orlando: The Dryden Press.
- Organ, D. W., & Hammer, W. C. (1982). *Organizational behavior: an applied psychological approach*. Texas: Business Publications.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How american business can meet the japanese challenge* (4. b.). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Öğüt, A., & Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 1(23), 145-170.
- Öngel, E. (1980). *Araştırmacılar için kimi istatistiksel teknikler*. Ankara: Yüksek Teknik Öğretmen Okulu Matbaası.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(19), 115-134.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik kültür 1: Yönetel değerlerin toplumsal temelleri*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Ens. Yayınları.

- Özgener, Ş. (2000). Değer yönetimi: İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerlerine ilişkin bir araştırma. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 173-189.
- Özgener, Ş. (2004). *İş ahlakının temelleri: yönetsel bir yaklaşım* (1. b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış* (6. b.). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E., Özdemir, A. A., & Duyan, E. C. (2016). Değer tipleri ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü. "*iş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1-22.
- Parsons, T. (1991). *The Social system*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Pazarcık, Y. (2013). Eğitim Olgusunun Yöneticilerin İş Görme Anlayışlarına Etkisi: Türkiye’de Yabancı Dilde Eğitim Veren Orta Eğitim Kurumları Mezunları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(21), 149-178.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve yükselme sanatı*. (S. Sargut, Çev.) İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizatioal cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Prencipe, A., & Helwig, C. C. (2002). The development of reasoning about the teaching of values. *Child Development*, 73(3), 841-856.
- Ralston, D. A., Gustafson, D., Cheung, F., & Terpstra , R. H. (1993). Differences in managerial values: A study of U.S., Hong Kong and PRC managers. *Journal of International Studies*, 24(2), 249-275.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (2008). The impact of national culture and economic ideology on manegerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 8-26.
- Ralston, D. A., Thang, N. V., & Napier, N. K. (1999). A Comparative Study of the Work Values of North and South Vietnamese Managers. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 655-672.
- Raven, B. H. (1999). Kurt Lewin address: Influence, power, religion, and the mechanism of social control. *Journal of Social Issues*, 55(1), 161-186.
- Razik, T. A., & Swanson, A. D. (1995). *Fundamental concepts of educational leadership and management*. New Jersey: Merril Prentica Hall.
- Reeves-Ellington, R. (1998). A mix of cultures, values and people: An organizational case study. *Human Organization*, 57(1), 94-107.
- Robbins, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of human values*. New York: The Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49-71.
- Rush, H. M. (1976). The world of work and the behavioral sciences: a perspective and an overview. T. T. Herbert içinde, *Organizational Behavior: Readings and Cases* (s. 3-14). New York: Macmillian Publishing.
- Sabuncuoğlu, Z., & Vergiliel Tüz, M. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1996). Work values: A theoretical overview and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior*, 1996(17), 503-514.
- Saleh, S. D., & Lalljee, M. (1969). Sex and job orientation. *Personal Psychology*, 22(4), 465-471.
- Sargut, S. A. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim* (2. b.). Ankara: İmge Kitabevi.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Willey & Sons.
- Schwartz, S. H. (1992). Universal in the content and structure of values: Theoretical test in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1992(25), 1-65.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Schwartz, S. H., & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 230-255.
- Scott, S., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Singelis, T. M. (1994). The Measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 580-591.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimension of individualism and collectivism: A Theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research: The Journey of Comparative Social Sciences*, 29(3), 240-275.

- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). *Principles of organizational behavior*. south western: cengage learning.
- Süral Özer, P., Eriş, E. D., & Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38(38), 123-142.
- Sverko, B. (1999). The work importance study: recent changes of values in croatia. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 89-102.
- Şişman, M. (1996). Yönetim kuramı ve kültürlerarası farklılaşma açısından yönetim uygulamaları. *Eğitim Yönetimi*, 2(2), 295-308.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- T.C. Eskişehir Valiliği. (2016). *Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanının Etkinliğinin Artırılması Çalışma Raporu*. Eskişehir: T.C.Eskişehir Valiliği.
- Tanase, I. A. (2015). The importance of organizational culture based on culture transfer. *The 9th International Management Conference*, (s. 848-852). Bükreş.
- Taş, A., & Cevrioğlu, E. (2013). Ulusal kültürü oluşturan değerler tipolojisi-stratejik yönetim ilişkisi: kültürel kodların işletmelerin stratejik yönelimlerine etkisi üzerine bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 417-435.
- Taylor, F. W. (2013). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* (6. b.). (B. Akın, Çev.) Ankara: Adres Yayınları.
- Thompson, K. R. (1990). Organizational culture: a behavioral perspective. B. Schneider içinde, *Organizational Climate and Culture* (s. 319-344). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of management review*, 9(4), 653-669.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human relations*, 4(1), 3-38.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Massachusetts: Nicholas Brealey Publishing.
- Tuulik, K., Öunapuu, T., Kuimet, K., & Titov, E. (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(2), 151-161.
- Uyan, G. (2002). *Öğretmenlerin iş değerleri, kişilik özellikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: MEB'na bağlı resmi ve özel eğitim kurumlarında gerçekleştirilen bir uygulama*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). Stratejilerin uygulanması-2:yönetim biçimleri, paylaşılan değerler, insan kaynakları ve işletme yetenekleri. H. Ülgen, & S. K. Mirze içinde, *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (s. 408-435). İstanbul: Beta Yayınları.
- Vurgun, L., & Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.
- Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999). The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548-565.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.
- Wells, A. T., & Young, S. B. (2004). *Airport planning and management*. New York: McGraw-Hill.
- William, F. C. (1995). *Values, nature and culture in american corporation*. North Coralina: Oxford University Press.
- Wils, T., Saba, T., Waxin, M. F., & Labelle, C. (2011). Intergenerational and intercultural differences in work values in Quebec and the United Arab Emirates. *Industrial Relations Quarterly Review*, 445-457.
- Yaman, S. (2016). Adapting of science learning self-efficacy belief scale for middle school. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 123-140.
- Yeşil, S., Doğan, İ. F., & Doğan, Ö. (2016). Örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans üzerindeki etkisi: Kahramanmaraş ili tekstil sektörü örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 150-172.
- Yiğittir, S. (2012). İlköğretim 5. sınıf öğrencilerinin değer yönelimlerinin Rokeach ve Schwartz Değer sınıflandırmasına göre değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 1-15.
- Yıldırım, A. (2011). *İlköğretim okullarındaki örgüt ikliminin yönetici ve öğretmenlerin değer sistemleri bakımından incelenmesi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, P. (2010). *Örgüt kültürü ve finans sektöründe bir uygulama*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Yozgat, O. (1978). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Nihad Sayar Yayınları.
- Yüksel, Y., & Durna, T. (2015). The Adaptability of management models across cultures. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 295-316.

İNTERNET KAYNAKLARI

- http-1:** /http://www.nhs.uk/media/2569036/force_field_analysis.pdf (Erişim tarihi: 24.10.2017)
- http-2:** <https://www.nationalcollege.org.uk/cm-mc-epw-resource-forcefield.pdf> (Erişim tarihi:24.10.2017)
- http-3:**
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59c2b18cd44779.50407532 (Erişim tarihi: 20.09.2017)
- http-4:** www.tdk.gov.tr (Erişim tarihi: 28.09. 2017)
- http-5:** <http://www.tavhavalimanlari.com.tr> (Erişim tarihi: 29.09.2017)
- http-6:** <http://www.aytport.com/> (Erişim tarihi: 29.10.2017)
- http-7:** <http://www.zafer.aero> (Erişim tarihi: 29.10.2017)
- http-8:** <https://www.sabihagokcen.aero> (Erişim tarihi: 29.10.2017)
- http-9:** <http://www.zonguldakhavaalani.com> (Erişim tarihi: 29.10.2017)
- http-10:** <http://web.shgm.gov.tr> (Erişim tarihi: 30.11.2017)
- http-11:** <http://www.yda.aero> (Erişim tarihi: 29.10.2017)

EKLER

Ek-1. Yüksek Lisans Tezi Uygulanan Anket Formu

Anket formu Google forms aracılığıyla oluşturulmuş olup, hilaltugcebal@gmail.com adresiyle

“<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdrojHxTULm98YiqSImOiTkMHa0cxq7AMuPV MJqKve0DRkzPQ/viewform>” linki aracılığıyla yöneticilere ulaşılmıştır.

**Havalimanı işletmeciliğinde
Türkiye'nin dünyadaki lider markası**

Bölüm I

İş görme anlayışı kısaca bireylerin, grupların veya kurumların belli bir amaca ulaşmak üzere gerçekleştirdikleri etkinlikler arasında, sahip oldukları değer ve bilgilerin etkisiyle ortaya koydukları davranış biçimidir. Aşağıda Türk iş görme anlayışını ölçmeye yönelik soruların değerler pozisizler yer almaktadır. Bu değer ve özellikler:

a) Yöneticileriniz ne denliye yakın işleri içinde olduğunuz kişi ve kurumlardan oluşan çevredeki benimsenen genel iş görme anlayışını;

b) Çalıştığınız kurumdaki genel olarak benimsenen iş görme anlayışını;

c) İşiniz gerçekleştiren kendi benimsediğiniz iş görme anlayışını;

ne ölçüde temsil ettiğini soru ile birlikte verilen ölçüğe dikkate alarak aynı ayrı cevaplayınız.

Lütfen aşağıdaki hususların yöneticileriniz, çalıştığınız kurumun ve kendi iş görme anlayışınızı ne ölçüde temsil ettiğini 1-5 arasında puanlayarak değerlendiriniz. Sorularınız için hilaltugcebal@gmail.com adresine yazarak Destek ve katkılarınız için çok teşekkürler.

Yüksek Lisans Tezi Araş. Gör. Hilal Tuğçe BAL Danışman: Doç.Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ

*Required

1-Adil olmak: iş görürken hak ve hukuka uymak, hakkı gözetmek, doğrulukla hareket etmek *

	Hiç temsil etmemektedir	Az temsil etmektedir	Kısmen temsil etmektedir	Büyük ölçüde temsil etmektedir	Tam anlamıyla temsil etmektedir
Yöneticileriniz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1-Adil olmak: iş görürken hak ve hukuka uymak, hakkı gözetmek, doğrulukla hareket etmek *

	Hiç temsil etmemektedir	Az temsil etmektedir	Kısmen temsil etmektedir	Büyük ölçüde temsil etmektedir	Tam anlamıyla temsil etmektedir
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2-Aile bağları: İş görürken aile üyelerinin arzu ve isteklerini ön planda tutmak *

	Hiç temsil etmemektedir	Az temsil etmektedir	Kısmen temsil etmektedir	Büyük ölçüde temsil etmektedir	Tam anlamıyla temsil etmektedir
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3-Akılcılık: İş görürken akla ve akıl yoluyla varılan yargılara inanmak, akla aykırı veya akıl dışı hiçbir şeyi yapmamak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4-Ayrıntılara önem vermek: İş görürken bir bütünün önemce ikinci derece öğelerini de dikkate almak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5-Bağımlılık: İş görürken herhangi bir kişi, grup veya kurumun gücüne veya yardımına bağımlı olmak, tek başına hareket edememek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6-Baskıcılık: İş görürken başkaları üzerinde baskı kurmak, hükmetmek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7-Başarı: İş görürken belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak isteği içinde olmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8-Bilgi paylaşımı: İş görürken bilgiyi bölüşmek, bilgiyi saklamamak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9-Bilimsellik: İş görürken bilimsel yöntem ve kurallara öncelik, önem vermek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10-Bireyin hak ve özgürlüklerine önem vermek: İş görürken yapılan işin bireylerin hak ve özgürlüklerine ters düşmemesine özen göstermek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11-Bugünü yaşamak: İş görürken günlük konulara yoğunlaşmak, geleceği düşünmemek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12-Çalışkanlık:İş görürken çok çalışmak, çalışmayı sevmek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13-Çıkarıcılık: İş görürken yalnız kendi çıkarlarını düşünmek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14-Disiplin: İş görürken, sistematik, programlı ve zamanlı olmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15-Dostluk: İş görürken dostluk (arkadaşlık) ilişkilerini dikkate almak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16-Duygusalılık: İş görürken iş görme davranışını etkileyecek biçimde duyguların etkisi altında kalmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17- Din: İş görürken bağlı olunan inanç sisteminin kurallarını dikkate almak, bunlara öncelik vermek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18- Dürüstlük: İş görürken sözünde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmamak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19-Gelenekçilik: Geçmişten süregeldikleri için benimsenen, önemsenen, desteklenen kültürel alışkanlıkları, bilgi ve töreleri dikkate alarak iş görmek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20-Girişimcilik: İş görürken yeni işlere girişmekten kaçınmamak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21-Girişkenlik: Bir işe çekinmeden girebilmek, insanlarla kolaylıkla ilişki kurabilmek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22-Gösteriş: İş görürken başkalarını etkilemek için gerçekleştirilen yapay(suni) davranış ve düzenlemelere önem vermek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23-Güven: Kişi, grup ve kurumlarla korku, çekinme ve kuşku duymadan inanarak iş görmek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24-Haddini bilmek: İş görürken kendi konum, değer, bilgi ve yeteneğini olduğundan üstün görmemek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25-Himayecilik: İş görürken belli kişi, grup veya kurumları korumak, gözetmek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26-Hizipçilik: İş görürken, topluluk içinde inanç ve düşünce bakımından ayrılık gösteren, bütünlüğü bozan gruplara dahil olmak, grup oluşturmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27-Hoşgörü: İş görürken her şeyi anlayışla karşılamak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28-İkiyüzlülük: İş görürken özü sözü bir olmamak, riyakar olmak

*

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29-İleri görüşlülük: İş görürken ileride olabilecekleri önceden düşünebilmek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30-İsraf: İş görürken gereksiz yere para, zaman emek vb. harcamak ve savurganlık yapmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31-İşini iyi ve düzgün yapmak: İş görürken işi gereği gibi yerine getirmek için çaba harcamak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32-İtaatkarlık: İş görürken söz dinlemek, buyruğa uymak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33-İradecilik: İş görürken bir şeyi yapmaya karar verme gücüne sahip olmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34-İşbirliği: İş görürken amaçları bir olan kişi, grup veya kurumlarla çalışma ortaklığı yapmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35-Kadercilik: İş görürken alın yazısına inanmak ve bu doğrultuda hareket etmek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36-Kanaatkarlık: İş görürken azla, elindeki ile yetinmek, daha fazlasını istememek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37-Katılık: İş görürken belli ilkelere sıkı sıkıya bağlı olmak, hoşgörüsüz olmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38-Kayırmacılık: İş görürken belli kişileri, grupları veya kurumları başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak, kolaylıklar sağlamak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39-Kurallara uymak: İş görürken yazılı veya yazısız kurallara titizlik ve özenle uymak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40-Kuşkuculuk: İş görürken başkalarının amaç ve niyetlerinden şüphe duymak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41-Maddiyatçılık: İş görürken para, mal ve bunun gibi şeylere önem vermek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42-Merkeziyetçilik: İş görürken otoritenin ve işin tek bir merkezde toplanmasından yana olmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43-Milliyetçilik: İş görürken maddi ve manevi açılardan millet ve ülke çıkarlarını her şeyin önünde tutmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44-Rekabet: İş görürken, aynı amacı güden kişi, grup ve kurumlarla yarış içinde olmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45-Risk almak: İş görürken gerektiğinde zarara uğrama tehlikesini göze alabilmek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46-Rütbe ve makama önem vermek: İş görürken rütbe veya makam sahibi olmayı ve olanları önemsemek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47-Sadakat: İş görürken, belli kişi, grup ve kurumlara içten bağlılık duymak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48-Saygınlık: İş görürken saygı görme, güvenilir olma çabası içinde olmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49-Sezgisellik: İş görürken sezgilerinize önem vermek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50-Sorumluluk: İş görürken gerçekleştirilen davranışların veya yetki alanı kapsamındaki bir olayın sonuçlarını üstlenebilmek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51-Sorguculuk: İş görürken kişi, kurum ve otoriteleri sorgulamaktan çekinmemek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52-Süreklilik: İş görürken mevcut düzenin üstünlüğüne inanmak, onu koruma gayreti içinde olmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53-Tembellik: İş görürken çalışmayı sevmemek, çaba göstermekten kaçınmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54-Tevazu: İş görürken alçak gönüllü olmak, gösterişe önem vermemek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55-Uzlaşmacılık: İş görürken çıkar ve düşüncelerden ödün vererek uzlaşma-uyuşma siyaseti gütmek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56-Vefasızlık: Kişi, grup veya kurumlara içten ve sürekli bağlılık duymadan iş görmek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57-Yeniliklere açık olmak: İş görürken o güne kadar uygulanmamış, değişik iş görme tarzlarına açık olmak *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58-Yetkinlik: İş görürken bilgi, beceri ve yeteceğe önem vermek *

	Hiç Temsil etmemektedir.	Az temsil etmektedir.	Kısmen temsil etmektedir.	Büyük ölçüde temsil etmektedir.	Tam anlamıyla temsil etmektedir.
Yörenizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalıştığınız kurumun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendinizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SONRAKI

Google Formlar üzerinden asla şifre göndermeyin.

Bölüm I

* Gerekli

Bölüm II

Bu bölümde katılımcılarla ilgili değişkenler yer almaktadır.

Cinsiyetiniz? *

Seçin ▼

Yaşınız? *

Yanıtınız

Eğitim düzeyiniz? *

Seçin ▼

Öğrenim durumunuzla ilgili bilgileri yazınız. *

Yanıtınız

Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz? *

Yanıtınız

Şu anda çalıştığınız kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz? *

Yanıtınız

Şu anda çalışmakta olduğunuz işteki görevinizi yazınız? *

Yanıtınız

Şu anda yapmakta olduğunuz görevi kaç yıldır yapıyorsunuz? *

Yanıtınız

Size bağlı olarak kaç kişi çalışmaktadır? *

Yanıtınız

Yaşamınızın ilk 15 yılını hangi ilde geçirdiniz (birden fazla yerde geçirdiyse büyük bir bölümünü geçirdiğiniz yer) İl/Süre *

Yanıtınız

Yaşamınızın çoğunun geçtiği ildeki yaşadığınız yer il merkezi dışında ise aşağıdakilerden hangisidir?

Seçin



Kendinizi hangi sosyal sınıfa görüyorsunuz? *

- Alt
- Ortanın Altı
- Orta
- Ortanın Üstü
- Üst

Yaşamınızın çoğunun geçtiği ildeki yaşadığınız yer il merkezi dışında ise aşağıdakilerden hangisidir?

Seçin 

Kendinizi hangi sosyal sınıfa görüyorsunuz? *

- Alt
- Ortanın Altı
- Orta
- Ortanın Üstü
- Üst

Lütfen babanızın mesleğini ve yaptığı işi yazınız. *

Yanıtınız

Lütfen yetişme çağında aynı çatı altında beraber yaşadığınız aile fertlerini yazınız. *

Yanıtınız

Lütfen anne ve babanızın öğrenim durumlarını yazınız. *

Yanıtınız

GERİ

SONRAKI

Google Formlar üzerinden asla şifre göndermeyin.

Bölüm I

Bölüm III

Anketimize ek olarak bizlerle paylaşmak istediğiniz düşünceleriniz, eleştirileriniz veya önerileriniz varsa lütfen ekleyiniz. Teşekkür ederiz.

Varsa paylaşmak istediğiniz düşünceleriniz, eleştirileriniz veya önerileriniz?

Yanıtınız

GERİ

GÖNDER

Google Formlar üzerinden asla şifre göndermeyin.

Bu içerik Google tarafından oluşturulmamış veya onaylanmamıştır. Kötüye Kullanımı Bildirme - Hizmet Şartları - Diğer Şartlar

Google Formlar

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Hilal Tuğçe Bal

Yabancı Dil : İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı : Mersin/ 1992

E-Posta : hilaltugcebal@anadolu.edu.tr

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2016- Araştırma Görevlisi, Anadolu Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü
- 2015-2016, Uzman Yardımcısı, Çelebi Hava Servisi, Yer Hizmetleri

Yayınları ve/veya Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

- Milli Savunma Üniversitesi Hava Astsubay MYO, “IV. UHAT 2017”, 17-18 Kasım, **2017**, İzmir
- Hava Aracı Tip Eğitimi Onay ve Uygulama Sürecine İlişkin Akış Şemalarının Geliştirilmesi. Bilimsel Araştırma Projesi. (Araştırmacı) **2017**, Eskişehir
- Küresel ve Ulusal Ölçekli Talep Optimizasyonu Kapsamında Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı Çapraz Uçuş Ağ Modellemesi: Eskişehir ve Kaynak İhtiyaç II. Denklemi. Bilimsel Araştırma Projesi (Araştırmacı) **2016**, Eskişehir.

Ödüller:

- 2015, İkincilik Ödülü, Yüksekokul İkincisi, Erzincan Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği