



Kültür penceresinden Türk İş Sisteminin temelleri ve atasözleri bağlamında bir model önerisi

Adnan Akın *

Özet

Atasözleri, sosyal ve ekonomik yaşama ilişkin öğütler veren özlü sözlerdir. Toplumun kabul ettiği deneyimleri yansıtır. Düşünce, inanç ve kültür yapısını mantık süzgecinden geçirerek günümüze ulaştırmışlardır. Geçmiş kuşakların iş yaşamına ilişkin yargılarını içeren atasözleri, günümüz iş yaşamında yol gösterici olabilmektedirler. Bu nedenle, atasözleri incelenerek önceki kuşaklardan günümüze “iş yaşamı kültürü” hakkında bilgilere ulaşılabilir. Bu bağlamda, toplumun “özgün iş kültürü” değerlerini içeren ulusal iş sistemleri, toplumsal ekonomik örgütlenme biçimini oluşturmaktadır. Bu çalışma, bir kültürel öge olan atasözleri vasıtasıyla Türk iş sisteminin temel unsurlarını ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, Türk iş sistemine yönelik bir model denemesinde bulunmaktadır. Buna göre; iş süreçlerinde stratejik planlama ve disiplin önceliklidir. İş operasyonlarında ortak akıl önemsenmektedir. Üretim ve tedarik süreçlerindeki yöntemler verimliliği belirlemektedir.

Anahtar Kelimeler: Türk İş Kültürü, İş Sistemi, Türk Atasözleri

The cultural basis of Turkish Business System and a proposal of a model inspired by Turkish proverbs

Abstract

Proverbs give instructions on how to behave in everyday life. They reflect common experiences of a society. Beliefs, thoughts and cultures of the past are critically evaluated by them. Those proverbs that include reflections of the past generations on business life may provide today's business people for guidance. Considering this fact, it is possible to get information about "business culture" by studying proverbs. National business systems embodying the values of "exclusive business cultures" of a society form the economic organizational structure of that society. This articles aims at identifying basic characteristics of Turkish business system through studying proverbs. Besides, it attempts to propose a working model for Turkish business system. In connection with this, it is observed that strategic planning and discipline are important in business processes, common reason is taken into account in business operations, and productivity is determined by methods production and procurement processes.

Keywords: Turkish Business Culture, Business System, Turkish Proverb.

Giriş

Kültürel değer yargıları, geçmişten bugüne yaşanan tarihsel süreç boyunca iş yaşamına ilişkin işlevlerin yerine getirilmesinde tanımlayıcı ve yönlendirici etkilerde bulunabilmişlerdir. Zengin tarihsel birikime sahip olan Türk kültürü, iş yaşamındaki üretim/yönetim süreçleri ve ilişkilerinin varlığı açısından pek çok örneğe sahiptir. Atasözleri de bu bağlamda iş yaşamına ilişkin değer yargılarının özlü olarak ifade edildiği kültürel kaynaklardandır. Benzer sosyolojik özelliklere sahip toplulukların yüzlerce yıl geçse dahi kültürel kimliklerini devam ettirebildiklerini öngören kültürel süreklilik teorisi bağlamında, atasözlerinin, iş yaşamında bazı uygulamaların/davranışların niteliği ve boyutlarına ilişkin derinlikli bir kaynak olduğu açıktır. Nitekim, Ülgener (1991:87)'e göre, her sanatın kendine göre örf ve adetleri törenleri, ortak davranış ve kuralları vardır. Uzun çağların biriktirdiği örf ve adetler, yöntem ve kurallar, aynı zamanda dini-mistik kaynaklardan edindikleri telkin kuvveti ile bir kat daha pekiştirilerek bir ahlak disiplininde gelenekselcilik diyebileceğimiz yaşam ve meslek anlayışında toplu ifadelerini bulmaktadırlar. Yine, Erkal'a (1992:44) göre, aynı kültürü paylaşan ve aynı ülkede yaşayan insan toplulukları arasında bile ortaya çıkan alt kültür özellikleri talebi ve tüketimi şekillendirmektedir. Değer hükümleri kişisel talepleri düzenleyici güce sahip olabilmektedir. Kongar (1979)'a göre ise, insanlar arası ilişkilerin değişmesi olan toplumsal değişme hem üretim ve mülkiyet ilişkilerinin değişmesine hem de anlamların, kuralların ve değerlerin değişmesine bağlıdır. Değişme bir kere başladıktan sonra teknoloji ve manevi kültür birbirlerini etkilemeye başlar. Manevi kültür bu süreç içerisinde kimi durumlarda toplumsal değişmenin başlatıcısı kimi durumlarda ise toplumsal değişmenin sonucu olarak ortaya çıkar.

Bir iş sisteminin oluşmasında, kültürel, ekonomik, siyasi, sosyal ve ahlaki faktörlerin etkisi vardır. İş süreçlerinin oluşturduğu iş sistemleri hem örgütsel yapıyı hem de iş koordinasyonlarını etkilemektedir. Yerel değerler, iç ve dış çevreyi etkileyerek bir iş sistemi disiplininin oluşturulmasında başat faktör olabilmektedirler. Buna bağlı olarak, kültürel, sosyal ve psikolojik koşullar bu süreci tamamlamakta ve toplumların iş yaşamlarının/sistemlerinin yapısal/kurumsal şekillenmesinde etkili olmaktadır. Nitekim, Tosun'a göre (1990:145), toplumsal kültürü, ilişki ve etkileşim süreçlerine, kurumsal yapılara etkide bulunarak, bireylerin davranış, tutum, çalışma ve üretim biçimlerini, yönetim tarzlarını bir şekilde etkiler. Aynı şekilde, Karatepe'ye göre (1989:9), kurumlar, kültürel koşullarla ilişkili olmaları nedeniyle bir toplumun ahlak ilkelerini, umutlarını, inançlarını, değerlerini kısaca kimliğini yansıtmaktadırlar. Kültürel unsur olarak kurumların, değişiklik olmaksızın

ortaya çıktıkları ilk biçimleriyle sürekliliklerini korumaları, belki dışa kapalı ve türdeş yapılardan oluşan geleneksel toplumlarda sözkonusu olabilmektedir. Bu yönüyle bakıldığında, Türkiye’de, sosyal, ekonomik ve hukuki işleyişi şekillendirecek bir iş yaşamı/sistemi olgusundan bahsetmek mümkündür. İş yaşamının temelini; iş yaşamı süreçleri, iş ortamları, kurumsal yapılanmalar ve tedarikten satışa kadar tüm fonksiyonel işleyiş oluşturmaktadır.

Makro düzeyde iş sisteminin temel oluşum sürecini ise, mal ya da hizmet üretiminin gerçekleştirildiği örgütsel yapılanma, yönetim işlevleri, girişimci davranışları, ürün tasarımı, üretim zincirinin organizasyonu ile tedarikçilerden müşterilere teslim ve takip süreçleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda, ulusal iş sistemi, ülkenin kurumlarının yarattığı, o ülkeye özgü ekonomik örgütlenme tarzını içerdiğini ifade eden Whitley (2000:48-55)’e göre, ulusal iş sistemi oluşturmada, ulusların sahip oldukları toplumsal çevrenin belirleyiciliği yüksek olmakla birlikte, piyasa ekonomisinin etkileri de sözkonusudur. Atasözleri üzerinden Türk iş kültürü/sistemi olgusunu irdelenirken, tarihselci bir yaklaşımdan çok ekonomi, siyaset, sosyoloji, antropoloji, hukuk gibi sosyal bilimlerden yararlanılmaktadır. Bu yöntem bütünlük içerisinde anlamayı sağlayacaktır. Yine, anlamca birbiriyle çelişkili görünen atasözleri sözkonusu olabilir. Bunun nedeni atasözünün olduğu tarihsel dönem, sosyal/ekonomik/psikolojik çevre, söylenme nedeni ve söyleyen kişi ile yakından ilgilidir.

Sosyo-ekonomik yönden belli gelişmişlik düzeyinde olan ülkelerde ulusal iş sistemleri farklılıklara sahiptir. Ulusal iş sistemi yaklaşımı dünyadaki ekonomileri altı değişik tür iş sistemine ayrılmaktadır. Türkiye, devlete bağımlı iş sistemi içerisine girmektedir. Bu sistemde, devlet, temel aktör olarak ekonomide yer almakta ve sahiplik kontrolü doğrudandır. Yine, şirketlerde dikey/yatay bütünleşme yüksek olmakta, rakipler/sektörler arası işbirliği az gerçekleşmekte ve sendikalaşma düşük düzeyde etkin olmaktadır (Whitley,1992). Günümüzde Türkiye’de özgün bir iş sisteminin varlığının tarihsel/kültürel altyapısına ilişkin veriler mevcut olmakla birlikte disipline olmuş bir iş sistemi ortaya kon(a)madığı açıktır. Bu çalışma ile Türk iş sisteminin kültürel/tarihsel geçmişi bağlamında özgün ve biçimsel yapıya katkı sağlanması umulmaktadır. Bu sayede, Türk iş sistemi-kültür ilişkisi konusunda bir teorik/nitel katkı sağlanması umulmaktadır.

Çalışmada, tarihsel ve kültürel derinliğin önemli bir unsurunu oluşturan atasözlerine ait birikimin içerisindeki “iş sistemi olgusu”na ait temel bulgulara ulaşılması hedeflenmiştir ve kültürel bir öge olan “atasözleri bağlamında” Türk iş sistemine ilişkin tarihsel/kültürel temel nitelikler ortaya konmuştur. Sonuç olarak, Türk iş kültürünün/sisteminin “dün”ünden

yola çıkarak “yarın”larına ışık tutabilecek bir model önerisinde bulunulmuştur. Bu bağlamda, Türk iş sistemine/kültürüne yönelik fonksiyonel bir çerçeve şu şekilde oluşturulabilir;

f (a): değer yargıları, ahlak kuralları, örf vb. faktörler

f (b): kurumsal yapılanma, insan kaynakları unsurları,

f (c): iş araçları, gereçleri ve yürütme iş süreçleri,

f (d): iç-dış çevre

Bu süreçler, atasözlerindeki iş kültürüne ilişkin kapsamının anlaşılmasını sağlayan temel unsurlardır ve tarihsel/kültürel bağlam içerisinde iş sistemi/kültürünü şekillendirmektedirler.

Türkiye’de, kültürel değerlerin örgütsel yaşamda ne derece etkili olduğuna ilişkin yeterli çalışma yapılmamıştır (Şişman,2002). Yine, Türk atasözlerinin iş yaşamı üzerindeki etkileri üzerine yapılmış herhangi bir araştırmaya/çalışmaya da rastlanmamıştır. Öte yandan, literatür taraması sonucunda, Türk iş sistemine ilişkin sınırlı düzeyde araştırma yapıldığı da tespit edilmiştir. Bu çalışma ile, Türk iş sistemine ilişkin tarihsel/kültürel bir teorik/nitel çalışma yapılması yanında, kültürel bir öge olarak Türk atasözleri üzerinden iş sisteminin altyapısına ilişkin verilere/bilgilere ulaşılması hedeflenmektedir. Türk iş kültürü ve sistemi, Türk atasözleri kapsamında yorumlayıcı/açıklayıcı yöntem ile içerik analizine tabi tutulmuştur.

Kültürel Faktörler İncelenmesinde Yöntem

Bir topluma ait kültürel değerlerin incelenmesinde farklı araştırma yöntemlerine başvurulabilir; ya nitel/nicel veri değerlendirmeye başvurulmakta ya da kültür kaynaklarından (atasözleri, deyimler, halk hikayeleri, vd.) yararlanılmaktadır. Atasözlerinde bazen birbiriyle zıt anlamların varlığı dikkat çekicidir. Bu durum iş koşullarının farklılığından kaynaklanmakta olup, genelin içinde istisna oluşturabilmekle birlikte, olduğu zaman dilimi ve koşullar açısından deterministik bir sürecin olmadığı göstermektedir. Bu çalışmada, Türk İş Sisteminin temelleri, kültürel bir kaynak olan Türk Atasözleri bağlamında incelenmektedir. Kültürel araştırmalarda Ülgener (1981)’in yaklaşımını örnek vermek mümkündür.

Yine, tarih/kültür etkileşimi bağlamında, Türkdogan’ın (2008:125) metodolojik önerileri de önemlidir. O’na göre, Türk tarihi bir sınıflar tarihi midir? Göçebe ve yerleşik hayat tarzının başlıca kategorileşme alanları nasıl çiftleştirilir? Toplum dinamikliğini sağlayan güç ve egemenlik biçimleri nedir ve kaynaklarını nereden alıyor? Orta Asya’daki Türki cumhuriyetler ile bin yıldan beri o coğrafyadan kopmuş Anadolu’da yerleşik insanlar arasında kültürel norm ve değerler açısından ne tür benzerlikler vardır? Bu sorular, İbn Haldun

(1988)'un "her medeniyetin bir çöküşü olduğuna" dair yaklaşımı ile cevaplamak mümkündür. İbn Haldun'a göre, eğer "toplulukların devlet olarak devamlılığı değil de kültürel olarak sürekliliği" temel alınacak olursa "özgün bir iş kültürü ya da sistemi oluşturma" sürecinde mevcut kültürel unsurların "aidiyeti ve varlığını sürdürebilmesinin bir esas oluşturduğunu ifade etmek mümkündür. Kuşkusuz, Türkdoğan'ın yönelttiği sorular, bu çalışmanın temelini oluşturan "Türk İş Sistemi/Kültürü" olgusuna ilişkin olarak açmaz gibi görünebilir. Ancak, bu çalışma, sadece kültürel boyutta "iş kültürü" olgusuna yönelik bir araştırmayı içerdiğinden, çalışmanın temelini ilişkin sorun oluşturmayacaktır.

Nitel/Nicel Veri Değerleme Yoluyla Kültürel Unsurların İncelenmesi

Kültürel değerlerin zaman içerisinde değişime uğramaları kaçınılmazdır. Etkileşim içinde oldukları, toplumsal, dini-ahlaki, teknolojik, iktisadi vd alanlar itibariyle başlangıçtaki durumları ile süreç içerisinde geçirilen aşamalarda farklı boyutlar alabilmektedirler. İş yaşamı ve sosyal yaşam iç içe geçmiş olduğundan, kültür boyutları her iki alanda da kendini bir olgu olarak hissettirmektedir. Yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere, Türk İş Yaşamının geçmiş dönemlerindeki oluşum ve süreçlerden yoğun dönüşümler olmuştur/olmaktadır. Nitekim, kültür boyutlarından güç-otorite, örgütsel bağlılık, kadercilik, bireycilik-toplumculuk, güven gibi bazı olgularda mevcut duruma ilişkin araştırma sonuçları güncel veriler sağlamaktadır.

Kültür unsurlarının Türk toplumundaki işlevlerine ilişkin yapılan araştırmalarda genelde aynı sonuçlara ulaşılmakla birlikte, bazı noktalarda farklı değerlendirmelere rastlamak mümkündür. Araştırmalarda, güç-otorite, girişimcilik, insiyatif kullanma, karar alma, risk, iletişim, iş yaşamı ve yönetim ilişkileri açısından farklı değerlendirmelere rastlanmaktadır. Bu değerlendirmelerin başında, Türk toplumsal yapısındaki güç aralığının genişliği ve hiyerarşik ilişkilere verilen önemin yüksek olduğu tespitleri yer almaktadır. Yine, pederşahi kültürlerde otoriter kişilerin yön göstericilik rolünün gücü ve otoriter geleneklerin hakim olduğu ileri sürülmektedir. Bürokraside katılımsız ve mevzuatçılığın hakim olduğu ve örgütleri aşırı merkeziyetçi yönetim anlayışının sardığı ifade edilmiştir. Türk toplumunda düşük bir algılanan güce sahip olunduğu, girişkenlik yeteneğinin düşüklüğü, sorumluluktan kaçan kişiliklerin ağır bastığı, çalışanların itaatkar oldukları da bir diğer bulgudur. Sosyal hiyerarşi mevcudiyeti, statüyü abartma özellikleri, müdahaleci ve korumacı bir anlayışla işlerin yürütüldüğü yapının var olduğu da diğer araştırma bulgularıdır. Aynı şekilde, karar üretmede edilgen olan, çatışmadan kaçınmayı ve uzlaşmayı temel alan bir davranışların yaygınlığı mevcuttur. İletişim becerileri ve iş başarma eğilimi zayıftır. Çekingenlik, değişiklik ve eleştirilme korkusu yaygındır. İş yaşamında eski ve yozlaşmış gelenekler hakim olduğu

görülmektedir. Öte yandan, Türk yöneticilerde Doğu değerlerinin (Asya, Ortadoğu) baskın olmasının iş görme anlayışlarına yansıdığı ve buna bağlı gösteriş merakının yönetim ilişkilerinde hakim olduğu görülmektedir. İş yaşamında; dürüstlük, sorumluluk, güven, işbirliğine yatkınlık, itibar, güven, tolerans, inisiyatif, bağlılık, sosyal uyum, risk alma gibi faktörleri önemli görülmektedir. Öte yandan, Türk iş kültüründe, süreç ile iş odaklı karakter baskındır ve esnek çalışma modülünün tercih edildiği görülmektedir (Sargut, 2001, Kanungo ve Aycan, 1997; Hofstede, 1997 ve 2001; Şencan, E.T: 2005; Sencer, 1982; Ay, 2005; Çiftçi,1983; Bayrak, 2003; Tosun,1978; Wasti,1994 ve 2000; Şişman, 2002; Ögüt ve Kocabacak, 2008; Erdem ve Kocabaş, 2005).

Türk toplumunda kurumsal bağlılık önemlidir ve toplumda bireyciliğin azaldığı oranda grup aidiyeti duygusunun artıracacağı kabul edilmektedir. Kamu yöneticileri politik bağımlılık içindedirler; haberleşmez, bilgi paylaşmaz, yetki devretmeyen, gelenek ve göreneklere bağlıdır (Kanungo ve Aycan,1997; Hofstede,1997; Şencan, <http://www.merih.net/m2/rsc/sencan1.htm>) Diğer bir önemli nokta da, Türk kurumlarında çalışanlarda yaygın bir güvensizlik hissinin mevcut olduğudur. Türk çalışanların iş yaşamında bağımsız olmayı çok önemsedikleri de ayrı bir gerçekliktir. İşbirliği yapma ve iş disiplini yerleşmiş değildir. Çalışanlarda yaşam boyu istihdam baskısı mevcuttur. Türkiye’de bir dönem kamu kurumlarında araştırmalarda bulunan Mihçioğlu (1968:64)’na göre, geleneksel Türk yöneticileri otoriter ve danışmayan karakterdedir. Podol, Türk kamu yöneticisinin, inisiyatif kullanmayan, merkezci, statükocu, resmi gizliliğin önemini bilmeyen ve bilgi alışverişinde zayıf olduğunu ileri sürmüştür (Ergun,1979:26). Türk yöneticiler ortak bir bilinçaltını miras olarak devralmış ve statü odaklı iş görme anlayışı hakimdir (Hofstede, 1997; Tosun, 1978; Şişman, 2002; Aldemir vd., 2003). Ergun (1979:111), bu tespitlere katılmakla birlikte, Türk kamu yöneticileri hakkında gerçeği yansıtmakta yetersiz kaldığını ileri sürerek, yöneticilik görevine gelen kişilerin örgütle yeterince kaynaşmadan ayrılmak durumunda kaldıklarını ifade etmektedir.

Öte yandan, Erkal (1992:157), Türk kültürü Batı kültüründe olduğu gibi farklılıkları reddeden bir birlik anlayışına değil, bu farklılıklar üzerinde varılan bir birlik ve bütünlük prensibini benimsediğini ifade etmektedir. Yine, bir diğer görüşe göre ise, Türk kültürü, bireyci kültürlerin aksine toplulukçuluğu ve ortaklaşa davranışı vurgulamaktadır (Hofstede,1997, 2001; Sargut, 2001). Bu konuda farklı değerlendirmelerde bulunan, Türk toplumunda bireyciliğin baskın olduğunu ifade etmekte olan yazarlar da mevcuttur (Tosun,1978:3-32). Brandburn ise, üst-ast ilişkilerinde baba-oğul ilişkisinin bulunduğunu ve üstlere sadakat ile memnun etmeye önem verdiğini ve kişiselleşmiş ilişkileri yücelttiğini ifade

etmektedir (Ergun,1979:28). Diğer bazı yazarlara (Hoftsedde,1997 ve 2001; Sargut, 2001; Ay, 2005) göre ise, Türk toplumu geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında değildir. Türk kültüründe uzlaşma özendirilmekte ve belirsizlikten kaçınma tutumu ağır basmaktadır. Bunun yanında, geleceğe ilişkin plansızlık ve vizyonsuzluk mevcuttur. Türkdogan (2008:61), Türk kültür yaşamının önemli belgelerinden biri olan Yusuf Has Hacıp'in Kutadgu Bilig adlı eserde akıl, tasarruf, mutluluk ve adaletin temel felsefe olarak kabul edilmesinin, yönetim kültürü açısından Türk toplumunun geçmişinde temel belirleyicileri gösterdiğini ifade etmektedir. Geçmişten devralınan iş yaşamına ilişkin kültürel miras Türk toplumundaki sosyal, ekonomik, hukuk, siyaset ve yönetim anlayışında da etkili olmuştur. Günümüzde kültürel bir temele sahip birçok iş yaşamı uygulaması etkililiğini kaybetmiş olmakla birlikte, iş yapma yöntemlerindeki etkilerini devam ettirmektedir. Nitekim, Şişman'a göre (2002:15-27), Türk iş yaşamında, dıştan denetimin vurgulanıyor olması, yönetim kuramları açısından örgütlerde işgörenlere güvenilmemesi gerektiğine dair düşüncenin varlığını gösteren ve çalışanların tembel olduklarına yönelik yaklaşımların hala geçerliliklerini sürdürdükleri ortaya koymaktadır.

İş Yaşamı, Mülkiyet Düzeni ve Organizasyon Açısından Türk İş Sisteminin Tarihsel/Kültürel Derinliği

Orta Asya kökenli olan Anadolu Türkleri göçebelikten yerleşikliğe geçişle birlikte bölge topluluklarıyla diyalogları sonucu yerleşiklerin ticari ve sınai birikimlerini almışlar ve yeni değerler de katarak daha da zenginleşmişlerdir. Nitekim, Tabakoğlu'na (1997:55-57) göre Türklerin ilk dönemleri itibariyle Orta Asya'da kırsal kesimdeki en önemli üretim tarzı göçebe hayvancılık iken, zaman içinde tarım dışında, çini, cam, kağıt, ipek diğer endüstriyel ürünler daha öne çıkmaya başlamıştır. Bu dönemlerde ödeme aracı olarak külçeler geçerli idi. Kumaş ve deri parçalarının temsili para olarak kullanıldığı bilinmektedir. Daha sonraları, Göktürklerin yerine geçen Uygurlar, altın, gümüş ve bakır eşya işçiliğini geliştirmişler ve sulama projeleri, bahçıvanlık, kumaş imalatı gibi yeni işleri geliştirmişlerdir. Bu işlemlerde kullanılmak üzere ticari vesikalar ve senetler kullanmışlardır. Toprak sahipleri ve tüccarlar ekonomik politikadaki yönlendiriciliği azdır. Devletin ekonomik söylemleri, dini askeri, mali ve idari söylemlerin her zaman içinde yer almıştır. Osmanlılarda sınırların genişlemesiyle diğer coğrafyalardan mal getiren tüccarlara imtiyazlı davranılmıştır. Merkezi yönetim iş yaşamının aktörleri durumundaki tüccarları desteklemekten çok denetlemeyi amaç edinmiştir.

Ticari mekanlar açısından bakıldığında, Selçuklu ve Osmanlı dönemleri iş yaşamında açık mekan olarak çarşılar ve pazarlar, kapalı mekan olarak da Bedestenler biçiminde yapılaştığı görülmektedir. Bu mekanlar bir çeşit bugünkü endüstri bölgeleri olarak kabul edilebilir ve mekanların dışında mamullerin bir bölgeden başka bir bölgeye taşınmasında kullanılan muhafaza mekanları olarak kervansaray ve hanlar mevcuttur. Hanlarda tüccar ve sarrafların kendilerine özel odaları bulunmaktaydı (Pakalın,2004:243-246). Bu mekanlardaki esnaf teşkilatı, örgütlü üretim yapan bir sisteme sahipti. Teşkilat üyeleri sosyal ve ekonomik ilişkilerde belirleyici unsur olarak öne çıkmakta idi. Bu dönemde yerel üretim öncelikli olarak bölge ihtiyaçları için kullanılmakta, diğer bölgelere ürün gönderilmesi ikinci sırada gelmekte idi (Akyüz, 1994:3). Ayrıca, Güvenç'e göre (1991:216), Anadolu'daki iş kültürü yapısının oluşmasında tarımsal üretim, reaya, sipahi ve merkezi devlet gücü arasında bölüşülüyordu. Yeni düzenlemeler iş yaşamının şekillenmesinde etkilerde bulunmuştur. Anday'a göre, Osmanlı döneminde yaklaşık bin kadar farklı meslek kolunun varlığından bahsetmektedir. Osmanlılar işgal ettikleri ülkelerin ticaretini, zanaatini ve üretimini yerli halka bırakmışlardır ve şehirlerde üretim faaliyetlerinde bulunanlar arasında Müslim ve gayri Müslimler birlikte yer almaktadır (1988:76-81). Bu durum, iş yaşamında geniş bir deneyimin varlığını ortaya koymaktadır. Türklerin yerleşmesiyle birlikte Anadolu'da Rum ve Ermeniler tarafından oluşturulmuş iktisadi bir düzenin varlığı açıktır. Göçmen Türkler yerli halktan madencilik, dokumacılık, inşaatçılık, ziraatçılık gibi kendileri için bir çok yeni işi öğrenmişlerdir (Akdağ, 1999:10). Bu mesleklerden yaylacılık, Türklerin elinde zengin bir ticari yaşamı beraberinde getirmiştir. Dönem dönem değişiklikler olmakla beraber genelde işlenmiş mamul alıyor ve ham mamul satıyorlardı.

Osmanlı'da merkez yönetim esnaf liderleri aracılığıyla iş yaşamına ilişkin uygulamalarda bir düzenleme getirmiştir ve iş çevreleri, devlet ve halk arasındaki sistem işleyişi belirlemiştir (Çağatay,1977:2-3). Nitekim, Aydüz'e göre, bu sistem kapsamında farklı zamanlarda piyasaya devlet müdahaleleri ve üretim/tüketim öncelikleri açısından farklı düzenlemeler getirilmiştir (1994:3). Örneğin, devlete ait miri topraklar işlenme ve belli miktarını vergi ödeme karşılığında devlet tarafından verilebiliyordu. Osmanlı hukukunda tarımla uğraşanlar reaya sınıfına dahildiler. Kapitalizm öncesi toplumlarda para kullanımının sınırlılığı nedeniyle toprak kirası ya da vergi biçimindeki kısım nasıl alınacağı Osmanlı'da sorundu. Bu sorunu egemen sınıflar kendi yapıları ya da tarihsel özellikleri çerçevesinde çözüm getirmiştir. Tımar düzeni bu çözümlerden biridir. Selçuklu'lardaki "ikta" ve Bizans'taki "pronoias" sistemleri bu çözümlerin kaynağını oluşturur (Akdağ,1998:344-357).

Yine, Güvenç'e göre (1991:141), Bizans yönetim geleneğini Selçuklu'lardan devralan Osmanlı bir dünya imparatorluğunun vergi politikasını uygulamıştır. Osmanlı yönetici seçkinlerinin ticarete karşı düşmanca bir tutumları söz konusu değildi. Tersine, büyük toptancı tüccarların daha da arttırmalarına fırsat tanırlardı. Ancak, en büyük tüccarlar bile zenginlik açısından siyaset sınıfının sancak beyi gibi orta düzeydeki bir üyesiyle tartışamazdı (Faroghi vd., 2004:669). Öte yandan, faizin dini nedenlerle yasaklanmış olması ya da iş yaşamında kullanılıyor olmaması, ticaret yapanları yeni arayışlara yöneltmiştir. Yine bu arada, finansal teknikler (mudaraba, muşaraka ve murabaha) yoluyla iş yaşamında faiz olgusundan uzak durulmaya çalışılmıştır. Bir diğer araç da, uzun vadeli ticaretin finansmanında kredi mektupları, süfteceler ve poliçeler kullanılması idi (Pamuk,2007:5-7). Öte taraftan, Osmanlıların ilk dönemlerinde mübadele aracı olarak Arap ve Bizans paraları kullanılmıştır (Akdağ,1999:98). Yine, Tunçomağ (1982:44), hammadde alımı-satımı işlenmesi, mamul hale dönüştürülmesi, çeşitli yasal düzenlemelerle mevzuat haline getirilmiş ve fiyat ile ambalajlama gibi bugünün ticari yaşamında oldukça yer etmiş olan uygulamalar o dönemde de birer kural halini almış olduğunu ifade etmektedir.

Gülerman ve Taştekil (1993:47), geleneksel Türk iş yaşamında işçi-işveren örgütlenmesi olarak ahiliği, ekonomik, dini, kültürel, siyasi fonksiyonların iç içe geçtiği bir yapı olarak değerlendirmek mümkündür. Anadolu'da Ahilik örgütünün ortaya çıkışını hazırlayan atmosfer, Doğu'daki Türk iş adamlarına yeni ortamları sunmak, Bizans sanatkârları ile rekabet edebilmek, halkın memnun olacağı kaliteli mallar üretmek ve iş yaşamında iş ahlakını yerleştirmekten oluşmaktadır. Ahiler, Selçuklular döneminde yönetim faaliyetleriyle de ilgilenmişlerdir ve yerel zengin ve etkili kişileri birlik altında toplamışlardır ve Ahilik'te kazancın kişiselliği yerine ortak ekonomik ihtiyaçların önceliklendirilmesi esas almışlardır. Çalışkan (2007)'a göre, Ahilik, Bizans Loncalarının ticari nüfuzu ellerinde bulundurmaları sonucu rekabet edebilmek amacıyla bir teşkilatın kurulması ihtiyacından kaynaklanmıştır. Ekonomik yaşamın temelinde işbölümü oldukça önemsenmiştir. Kentin belkemiğini teşkil eden esnaf, Ahilik kurumu aracılığı ile gerekirse beyleri, yöneticileri, hatta vezirleri uyarır, dükkan kapatırdı. Esnaf halkla bütünleşerek ve halkın sosyal ve tüketim ihtiyaçlarını sağlayarak, yönetimde sosyal dengenin de sağlayıcısı olarak çalışırdı Çağatay (1983:265)'a göre ise, Ahilik, ekonomik yaşamla ilişkili faktör olarak sosyal güvenlik alanında da sosyal yaşama direkt müdahalede bulunmuştur. Teavün sandıkları vasıtasıyla ihtiyaç sahibi olanların yardımına koşulmuştur ve sosyal yaşam riskleri pozitif hale

dönüştürülmeye çalışmıştır. Ticari hayatın çeşitli olumsuzlukları karşısında kredi verme konusunda esnafa kredi temin edilmiştir.

Türk Atasözlerindeki birikimin başlıca oluşma ve birikme döneminin Selçuklu ve Osmanlı dönemleri olduğu açıktır. Bu dönem boyunca, Anadolu'daki topraklarda yaşayan farklı medeniyetlerden insan topluluklar, kültürel, sosyal ve ekonomik yaşama çeşitli katkılar sağlamışlardır. Ekonomi ve dış ilişkilerde her zamankinden daha yoğun ilişkiler kurulmuştur. Bunun sonucunda Türk iş kültürünün oluşmasında sadece Türk olmayan kökenli iş kültürünün etkisi yoğundur. Türkler Anadolu'ya yerleştikten sonra yerleşik olan topluluklarda hiç şüphesiz sosyal yaşama yeni zenginlikler katmışlardır. Selçuklulardan itibaren, Osmanlılar dönemindeki taşradaki toprağa bağlı Türk aristokrat kesim ile merkezi bürokrasi arasında ekonomi politikalarını yönlendirme mücadelesi hep var olmuştur. Bu dönemden sonra özel mülkiyete sonra el konulması söz konusudur. Doğal olarak, devletin uygulanan ekonomi politikaları ile bürokrasi hakimiyeti güçlenmiştir.

Kültürel Öğe Olarak Atasözleri ile Türk İş Sistemi İlişkisinin İncelenmesi

Ulusal iş sistemleri; stratejiler, endüstrideki sektörel etkileşimler, teknolojiler, ulusal sosyal yapı, hukuki düzenlemeler ve kültürel doku ile siyasal yapıdan etkilenmektedir. Bu parametrelerin yanında, işletmecilik işlevleri, iş yapma yöntemleri, mülkiyet sahipliği, kurumsallaşma, paydaşlarla ilişkiler ile organizasyon yapısı ve yönetimine bağlı denetim alanı iç faktörler olarak iş sistemlerinin oluşumunu etkilemektedir (Whitley, 2000:855-886). Bu bağlamda, iş sistemini belirleyen alt unsurları şunlardır:

1. Piyasa işleyişine bağlı olarak iş süreçlerini belirleyen temel işletmecilik işlevleri,
2. İş organizasyonlarında yapılanma ve yönetim işlevleri,
3. İş yaşamında girişimcilik süreçleri,

Kültür olgusu içinde ve atasözleri bağlamında bu alt unsurların kapsadığı iş sistemi süreçlerini ve ilişkilerini aşağıdaki şekilde ortaya koymak mümkündür.

1. Piyasa İşleyişi Bağlamında İş Süreçlerini Belirleyen İşletmecilik İşlevleri

Bir mal ve hizmetin üretim sürecine bağlı olarak, ürünün türü, hedef pazar/kitle ile üretim miktarının planlanmasından tasarımına ve tedarikinden pazarlanmasına kadar tüm işlevler, piyasa koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin ilgisi içindedir. Üretime girdi olan insan, mamul ve finansal fonksiyonlar piyasa işleyişine direkt etki ederek, süreçte belirleyici olurlar ve bir bütün olarak üretimden pazarlamaya tüm işletmecilik faaliyetleri, iş sisteminin işleyişini yönlendirici olabilmektedirler. İşletmecilik faaliyetleri kapsamında tasarım, tedarik üretim, pazarlama ve AR-GE süreçlerine ilişkin atasözleri aşağıda ortaya konmaktadır:

a. Ürün tasarımı: Bir ürüne ilişkin yenilik yaratma ya da geliştirme sürecini kapsayan süreçtir. “*Yağ acı olunca pilav da acı olur*” atasözünde bir ürünü oluşturan temel altyapının o ürünün nihai durumunu da belirleyeceğine işaret edilmektedir. “*Bakmakla usta olunsa köpekler kasap olurdu*” atasözünde ise, bir mamülün üretim sürecine yer almanın gerekliliğine değinilmektedir. Kaliteli ve nitelikli fonksiyonuyla bir boşluğu doldurması planlanan herhangi bir ürün, üretim aşamasındaki içerik ve görünümüyle kendini ortaya koymaktadır, yani “*yenecek aş, buğundan belli olur*”. Bir ürünün tasarımında ya da oluşturulma sürecinde girdi olarak kullanılan parçaların işlerliği önemlidir. Nitekim, “*çürük tahta çivi tutmaz*”. Hedeflenen ya da planlanan bir ürünün üretim süreçlerindeki destek unsurlar ya da belirleyici faktörler, ürün niteliklerinde direkt etki yapabilmektedir: “*kör ile yatan, şaşı kalkar*”. Mamülün ortaya çıkarılma süreci bütünlük arzmelidir, tamamlayıcı olmayan aşama bir katma değer yaratmaz; “*deriyi yüzüp kuyrukta bıçak bırakma*”. Üretim işlevlerinde motivasyonel altyapı da belirleyicidir. Nitekim olumsuz koşullar başarılı bir sonucun ortaya çıkarılmasında etken faktör olabilmektedir; “*çobanın gönlü olunca teleden yağ çıkarır*”.

Ürüne ilişkin nitel farklılıkları ortaya koyma, eleştirel ve yaratıcı düşünme, akıl yürütme gibi zihinsel süreçler bir ürünün tasarımında temel belirleyiciler olarak karşımıza çıkar. Ürüne ilişkin şekil ve içerik değerlendirmelerinde bireysel ya da kurumsal bazı eleştirel yaklaşımlar her dönemde mümkündür, katkı sağlayıcı rol üstlenebilmek önemlidir. Yani, “*tandır başında bağ dikmek kolaydır*”. Kullanım fonksiyonları açısından yanlışlıklar içeren ürünlerin sağlayabileceği katkı düzeyi düşük olacaktır. Yanlış yerde yanlış işler için kullanım tersliği mümkün olacaktır; “*ıhlamurdan odun olmaz, beslemeden kadın olmaz*”, “*darı unundan baklava, incir ağacından oklava olmaz*” ve “*acemi nalbant gibi kah nalına vurur, kah mihına*” atasözleri bu işlevlere birer örnektir.

Tasarım, mamül imajının kabul görmesinin temelidir. Dolayısıyla, başlangıç önemlidir: “*ne ekersen onu biçersin*”, “*ne doğrarsan aşına, o çıkar kaşığına*” ve “*al malın iyisini çekme kaygısını*” atasözlerinde bu yönlere işaret edilmektedir. Bir tasarım ya da üretim süreci, somut, öngörülebilir ve bir işlev görebilen ürünlerin yaratılmasını öncelikli olarak hedefler: “*kuru laf karın doyurmaz*” ve “*laf ile peynir gemisi yürümez*” atasözleri bunu vurgulayıcıdır. Hedeflenen üretim fonksiyonları açısından mantıklı tutumlar verimlilik için olmazsa olmazdır. Nitekim, “*El el üstünde olur, ev ev üstünde olmaz*” ve “*tarla çayırda, bağ bayırda*” dır. Bir üretim süreci öncelikle fizibilite yapılmasını gerekli kılar. Yani, “*doğmadık çocuğa don biçilmez*”. Hayalcilik bir üretim sürecindeki yanlışlıkları başlatır. Mevcut yapı

üretim sürecindeki yerlerine göre uyumlu şekilde düzenlenmelidir; “*ayağını yorganına göre uzat*”.

b. Ürün tedariki ve üretim zincirinin organizasyonu: tedarikçiden son müşteriye kadarki müşteri taleplerini doğru zamanda, doğru yerde ve uygun fiyattan sunabilmek yönünde müşteri taleplerini belirleme, buna bağlı olarak girdi olan mamülleri satın alma, talebe uygun üretimde bulunma ve ürünü satma gibi faaliyetleri içerir. *şimşek çakmadan gök güzlemez*” ve *”rüzgar esmeyince yaprak oynamaz”* atasözlerinde bir sürecin içindeki ardışıklık ve birbirine bağımlı olma durumu ifade edilmektedir. Üretim ve tedarik zincirindeki her bir aşamada bir sonraki aşamaya girdi olan ürünlerin, sistemin işlerliği ve normal işleyişi yeterlilik gereklidir: *“sürüden ayrılan koyunu kurt kapar”* ve *“koy avucuma koyayım avucuna”, “verirsen doyur, vurursan duyur”*. Aynı şekilde, üretim ya da tedarik süreçlerinde sonraki aşamaya katkı sağlayan girdilerin sunumunu sağlayan her türlü birim katma değer sahibi olarak değerlendirilir: *“veren el, alandan üstündür”*.

Tedarik ya da üretim süreçlerinde uygulanan yöntemler ve yapısal doku önemlidir. Sisteme uyan yöntemler başarıyı beraberinde getirir. Bu sayede üretim işlemlerinde işlerlik sağlanır: *“yolundan giden yorulmaz”* ve *“zemheride sür de çalı ile sür”*. Üretim ya da tedarik zincirinde bir fonksiyonun yürütülmesinden sorumlu olan birim için, işin yürütülmesini sağlayan her türlü unsur bir fiziki ya da mali yük olarak değerlendirilmez: *“öküze boynuzu yük değil”, “şahin küçük et yer, deve büyük ot yer”, “erken kalkan yol alır, er evlenen döl alır”* ve *“ne doğrarsan aşına, o çıkar kaşığına”* atasözlerinde, bir yanda, bir ürünün ilk üreticisi olma ya da pazara ilk giren olmanın avantajlarına vurgu var iken; öte yanda, ortaya çıkan kazanç, gelir ya da ürün miktarı veya kalitesi arasındaki ilişki ortaya konmaktadır. *“zengin arabasını dağdan aşırır, züğürt düz ovada yolunu şaşırır”* atasözünde üretim süreçlerinde iş organizasyonunu yapabilmiş olan bireylerin hedefe ulaşabilmelerine yönelik vurgu vardır.

Her üretici kendisi açısından girdi maliyetlerine katkı sağlayacak unsurları önemser. Nitekim *“oduncunun gözü omcada”* ve *“düt demeye dudak ister”* ya da *“ekmeğin büyüğü hamurun çoğundan olur”* atasözlerinde bu yönde vurgular yapılmaktadır. *“kar susuzluk kandırmaz kavurğa karın doyurmaz”* atasözünde, bireysel ve kurumsal ihtiyaçların giderilmesine katkı sağlayan her türlü çözüm yolu bir boşluğu doldurur, ancak bu çözümler sürdürülebilir katkılar sağlamaktan uzak olduğuna işaret edilmektedir. *“Küçük suda büyük balık olmaz”* atasözünde ise, yatırım yapılacak alan ile elde edilecek kazanç arasındaki ilişkiye değinilerek, büyük kazanımların geniş (küresel) piyasalarda oluşabileceğine işaret edilmektedir. Talep yetersizliği, işçi sorunları, yasal riskler gibi piyasa koşullarında faal işletmeler için üretim

süreçlerine bağlı çeşitli riskler mevcuttur. Sistem, süreç ve ürünlere ilişkin çeşitli riskten koruyucu önlemler alınması mümkündür. Risk faktörlerini öngören atasözleri arasında; “*güvenme varlığa düşersin darlığa*”, “*kör ile yatan, şaşı kalkar*” sayılabilir.

Öte yandan, başarının aşırı abartılması ileri derecede gevşemeye yol açabilir. Bu yüzden iş yaşamındaki bu tür durumlarda “*ne oldum dememeli, ne olacağım demeli*”, “*mal canı kazanmaz, can malı kazanır*” atasözünde üretim faktörü olarak insan kaynağının önemine vurgu yapılmakta. “*aba vakti aba, yaba vakti yaba*”, “*ışığı akşamdan önce yakan, sabah çırasına yağ bulamaz*”, “*at yedi günde, it yediği günde*”, “*Babaya dayanma, karıya güvenme*” atasözlerinde, iş ilkelerine uymanın bir performans gerekliliği olduğu ortaya konmaktadır.

Bir üretim sürecinde, iş sorumluluklarını üstlenmiş olan kişilerin sorumsuzlukları üretim ilişkilerinde sorunlara yol açabilir. Nitekim, “*acemi nalbant gibi kah nalına vurur, kah mihına*” atasözünde üretken kişi hareketliliğe vurgu yapılmaktadır. Üretim takımlarında yer alan bireyler eğer belli bir birikime sahip iseler ve motivasyonları da bir işin yerine getirebilmesine uygun ise maksimum faydaya elde edilebilir. “*Çobanın gönlü olunca tekedem yağ çıkarır*”. Üretim süreçlerinden beklenen katkının elde edilebilmesi belli mali temellere bağlıdır. Aksi takdirde, “*bir akçe ile dokuz kubbeli hamam yapılmaz*. Her üretim ilişkisi ve süreci zamanın etkili kullanımını öncelikli kılar. Çünkü, süreçlerde “*vakit nakittir*” ve “*bugünün işini yarına bırakma*”malıdır. Üretim süreçlerinde minimum girdi ile maksimum çıktı sağlamak önemlidir: “*dam dolusu tükenmiş, damlayan tükenmemiş*”. Yine, üretim ilişkilerinde sürece ilişkin önlemlerin alınması süreklilik açısından gereklidir: “*işini kış tut, yaz çıkarsa bahtına*”, “*güvenme varlığa düşersin darlığa*”. Aksine durumlarda sorunlu dönemlerin başlayacağına işaret eden gelişmeler olabilir: “*perşembenin gelişi çarşambadan bellidir*”. İş yaşamında aynı şekilde farklı pazarlara açılma beraberinde pazar ve dolayısıyla talep genişlemesi sağlar. “*tebdil-i mekanda ferahlık vardır*”.

Üretim sürecinde kaliteyi öncelikli planlayan bir kurumsal yapı süreçteki her aşamada nitelikli ara malları tercih etmelidir: “*yağına kıymayan çöreği kuru yer*”. Organizasyonda başarı ya da başarısızlık tamamen tepe yönetiminin uygulamalarına bağlıdır: “*at sahibine göre kişner*”. Benzer şekilde, üretim ve tedarik süreçlerinde çok başlılık sorunlara yol açabilir: “*iki kaptan bir gemiyi batırır*”. Kaybedilebilecek bazı üretim girdilerinden dolayı bütün üretim sürecinden vazgeçilmemelidir: “*kaz gelen yerden tavuk esirgenmez*”. Ancak, eğer böyle bir endişe var ise üretim ya da tedarik işlemlerinin başlatılmaması da olamaz: “*serçeden korkan darı ekmez*”. Yine, yanlış üretim ya da tedarik işlemleriyle yanlış sonuçlara ulaşılır: “*öli kefininden kömnek olmaz*”. Hiçbir başarı ya da kalıcı katkı tembellik ve iş sorumluluğu üstlenmeden gerçekleşmez:

“*bekle eşeğim bekle yaz gele, sahibin sana yonca vere*”. Her iş sorumluluk üstlenen kişilerce yerine getirilir: “*yiye bilmez doğrayan bilir*”. Başarı adım adım gelir ve zamanla elde edilir: “*damlaya damlaya göl olur*”. Öte yandan, motivasyon faktörleri bir üretim sürecinden gerekli verimin alınmasına zemin sağlar: “*Arpa verilmeyen at kamçı zoruyla yürümez*”. Piyasa koşullarında faaliyet gösteren işletmeler için bağlı talep yetersizliği, işçi sorunları, hukuki riskler gibi çeşitli riskler mevcut olmakla birlikte sistem, süreç ve ürünlere ilişkin riske karşı önlemler mümkündür. Risk faktörlerini öngören atasözleri arasında; “*güvenme varlığa düşersin darlığa*”, “*kör ile yatan, şaşı kalkar*” sayılabilir.

Tedarik işlemlerinde lojistik aşamalar zamanlama ve önemine göre ekonomik temelde rasyonel davranışlarla yürütülmelidir: “*lokma çiğnenmeden yutulmaz*”, “*ışığı akşamdan önce yakan, sabah çirasına yağ bulamaz*”. Tedarik işlemlerinde şeklen yanlış gibi gözükse de sonuç getirici eylemler olarak öne çıkan bazı süreçler mevcuttur: “*baca eğri de olsa dumanı doğru çıkar*” ve bir bütün olarak bakıldığında tedarik işlemleri bir zaman diliminde tamamlanır: “*at yedi günde, it yediği günde*”. Her sürecin önemi fonksiyonel olarak gerek duyulduğunda ortaya çıkar: “*abanın kadri yağmurda bilinir*”, “*aba vakti aba, yaba vakti yaba*”. “*İşini kış tut, yaz çıkarsa bahtına*” atasözünde ise, üretim ve tedarik zincirinin yönetimi ve denetiminde önemi olan stok yönetimi, lojistik ağ, dağıtım planları koordinasyonu bir disiplin içinde işlerin sürdürülebilirliğini öngörülmektedir. Eksik ve yanlış faaliyetler sistemi aksatabilecektir: “*yarım hekim candan yarım hoca dinden eder*” ve “*yerine düşmeyen güzel yerine yerine boyuna düşmeyen esvap sürüne sürüne eskir*” .

İş organizasyonlarında etkin ve verimli bir sonuç alınmasını belirleyen mal ve hizmet üretim faaliyetlerinde verimlilik ve başarı hiçbir zaman “*kısmet, gökten zembille inmez*”. Yine, faaliyetler süresince hem “*yoktan yonga çıkmaz*” hem de “*lafla peynir gemisi yürümez*”. Çünkü, insan potansiyelinin üretim süreçlerinde etkin rol davranışlarında bulunmaları gereklidir: “*üşenenin oğlu, kızı olmazmış*”. Kalite öncelikli üretimde bulunan ve pazarda belli bir pay hedefi olan bir ürün için nitelikli girdi kullanmak gerekir. Aksi takdirde, “*yağ acı olunca pilav da acı olur*”. Aksi takdirde, “*yağına kıyamayan çöreği zor yer*”. Üretim kararlarının verilmesinde belli noktalarda belli pozisyonda bulunan çalışanların belirleyiciliği vardır: “*mühür kimde ise Süleyman odur*”. Bununla birlikte “*mahkeme kadı'ya mülk değildir*”. Yeterli altyapı ve diğer üretim standartlarına sahip olmayan işletmeler sürekli olarak destek talep ederler. “*Çürük binaya çok destek vururlar*”. Ancak, bazen de, işletmeler kendilerinden beklenmeyecek performans gösterirler: “*ummadığın taş yarar baş*”.

İş süreçlerinde problemlerle karşılaşarak üstesinden gelen bireyler, sonra karşılaşacakları zorluklarda bu deneyimin yararını görürler: *“acı patlıcanı kırağı çalmaz”* ve eğer bir üretim sürecine girilmişse, belli aşamadan sonra geri dönülmesi mümkün değildir: *“pilavdan dönenin kaşığı kırılınsın”*. Bir üretim sürecinde işin tamamlanabilmesi temel gereklere bağlıdır: *“pilav yiyenin, kaşığı belinde gerek”*. Üretim işlemlerinde kaliteli personelin katkıları, motivasyon açısından ödüllendirme gerektirir. Bu nedenle o tür işlevleri yerine getirmekte olan çalışanlarla ilişkilerin daha dikkat gerektireceği açıktır: *“öpülecek el ısırılmaz”*. Üretimin farklı aşamalarda sorunlar oluşmadan alınan tedbirler, bireysel ya da kurumsal enerjinin yanlış kullanımını engeller. Bunun için, *“eşeğini sağlam kazığa bağla da canavar yerse de yesin”* ve *“bugünün işini yarına bırakma”*mak, birikmiş pozitif enerjinin uygun yönetilmesi için gereklidir. Çünkü, enerjinin bir kullanım zamanı vardır: *“sakla samanı gelir zamanı”dır*. Öte yandan, üretim işlemlerinde kullanılacak yöntemler ile kurumsal stratejilerin zaman ve mekan uygunluğu önemlidir: *“bağ bayırda tarla çayırda”*. Yöntem uygulaması yanlışlıklarına dikkat edilmelidir: *“ısırgan otu ile taharet olmaz”*, *“şahin ile deve avlanmaz”*.

2. İş Organizasyonlarındaki Yapılanma ve Yönetim İşlevleri

Biçimsel organizasyonlar hem işlerin etkinliği açısından ve hem de iş yaşamındaki sürdürülebilirlik amacıyla başlangıçta iyi yapılandırılmak durumundadırlar. Aksi takdirde, *“çürük binaya çok destek vururlar”*. Çünkü, yapısal görünüm itibarıyla yetersizlik durumunda dış çevresel unsurlar tarafından olumsuz koşullara maruz bırakılabilecektir; Yani, *“köpeksiz köye kurt iner”*. Kurumsal iş süreçlerinde görev yeriyle ilgili yanlış uygulamalarda bulunmak cezai yaptırımını gerekli kılmamalıdır: *“bir kez sürçen atın başı kesilmez”*. Aynı şekilde yönetimde anlık tepkiler sonuç itibarıyla formel ilişkileri yüksek düzeyde etkileyebilecektir: *“öfke ile kalkan zararlar oturur”* ve *“rüzgar eken fırtına biçer”*.

Çalışanlarının bireysel iş performansı farklı iş atmosferine göre değişebilmektedir: *“çobanın gönlü olunca tekedden yağ çıkarır”*. İşletmelerin üretim süreçlerindeki her türlü işlevin verimli bir şekilde yürütülmesinde yatay-dikey emir komuta sürecindeki koordinasyonun işleyişi önemlidir. Uyumun yüksekliği kurumsal etkinliğe yön belirleyecektir: *“at sahibine göre kişner”*. Hangi aşamada olursa olsun üretim etkinliklerinin tümünde *“hatasız kul olmaz”*. Ancak, tüm aşamalarda erken müdahale önemlidir. Çünkü, *“zararın neresinden dönülse kardır”*. Bununla birlikte, işlerin yürütülmesinde, *“öfke ile kalkan zararlar oturur”*. İşletmelerdeki personel ilişkilerinde, yönetim birimleri başarı beledikleri elemanlarının performans yetersizlikleri halinde, onların bu durumlarını bir geri besleme süreci ile ortaya koyarlar ve eleştirirler: *“dabakçı sevdiği deriyi yerden yere çalar”*.

Kurumsal açıdan çalışanların da eleştirilere karşı da seviyeli davranışlar da bulunması gerekir. Nitekim, *“sana taşla vurana, sen aşla vur”* mak önerilir. Sonuçta, örgüt-personel ilişkisinde *“sabreden derviş, muradına ermiş”* tir.

Uygun yöntemlerin üretim süreçlerinde kullanılması birçok avantajı beraberinde getirir; nitekim, *“yolundan giden yorulmaz”*. Bir uygulama süreci boyunca önemli strateji değişikliği yapılmaz: *“ırmak geçerken at değiştirilmez”*. İş organizasyonlarında erkenden çalışmalara başlanması sonuçlara ulaşılmasında önemli katkılar sağlar: *“erken kalkan yol alır, er evlenen döl alır”*. Yönetim ilişkilerinde çift başlılık (matriks organizasyon) kurumsal karmaşaya yol açabilir: *iki aslan bir posta sığmaz”* ve *“iki kaptan bir gemiyi batırır”*. Kurumsal iş süreçlerinde motivasyon sağlandığı takdirde işin yerine getiriliş zorluklarına bağlı görev ve sorumluluklar üstlenmek personel için sorun olmamaktadır: *“taş altında olmasında dağ ardında olsun”*. Çünkü, önemli olan kişinin mesleki uygunluk ve yeterliliğidir ve süreç içerisinde deneyim ve yeterlilik kazanma zor olmayacaktır. Nitekim, *“insan göre göre hayvan süre süre alışır”*.

Yeterlilik, uzmanlık ve deneyim açısından örgütsel statünün sağladığı yetkilerin ağırlığı altında kalan bireylere ilişkin olarak *“köpeğe gem vurma kendini at sanır”* ve *“Çingeneye beylik vermişler, önce babasını asmış”* atasözlerini örnek vermek mümkündür. *“Ne yavuz ol asıl, ne yavaş ol basıl”* atasözünde de, belli yönetim görevlerinde aşırı katı veya aşırı serbestiyetçi tavırların kurumsal işlevleri olumsuz etkilediğine dikkat çekilmektedir. Personel ilişkileri açısından örgütsel ilişkilerdeki tutum ve davranışlardaki rasyonellik, tutarlılık ve denge unsurlarına bağlı işlevlere ilişkin etkilere vurgu yapan atasözleri arasında, *“berduşun şaşkıını, gözlük takar kış günü”*, *“karga keklığı taklit edeyim demiş, yürüyüşünü unutmuş”* ve *“serkeş öküz son nefesi kasapta alır”* atasözlerini örnek vermek mümkündür. *“mühür kimdeyse Süleyman odur”* ve *“mahkeme kadıya mülk değil”* atasözlerinde ise, yönetim uygulamaları ve anlayışlarına ilişkin formel boyuta vurgu yapılarak, iş dünyasındaki örgütsel işleyişte öne çıkan ve genel kabul gören süreçlerin önemine dikkat çekilmektedir. Organizasyonlarda yeni istihdam edilmekte bulunan kişilerin, yanlış kişilerin denetimine ve danışmanlık himayesine alınması, örgütsel etkinliğin gücünü de azaltacaktır: *“kör ile yatan, şaşı ile kalkar”*.

İş organizasyonlarındaki performans boyutuna değinilen *“arpa verilmeyen at kamçı zoruyla yürümez”* ve *“eşek kızınca beygiri koyup geçer”* atasözlerinde motivasyon faktörünün rolü ortaya çıkmaktadır. *“kurda neden boynun kalın demişler işimi kendim görürüm demiş”*, atasözünde ise yine performansa vurgu vardır. Anı şekilde, *“boynuz kulağı*

geçer” atasözü de ast’ın üst’ü geçebileceğine işaret edilmektedir. İş disiplini ve denetim süreçlerinde sorun çözücü olarak aktif konumda olan dikkati çeken atasözleri arasında, “*ayağını yorganına göre uzat*”, “*akrabanla varış geliş et, alış veriş etme*”, “*İtle dalaşmaktan çaltıyı dolanmak yeğdir*” atasözleri örnektir. İş yaşamındaki psikolojik süreçleri düzenleyen atasözlerine örnek olarak ise: “*it ürür kervan yürür*”, “*it ile çuvala girilmez*”, “*kurt dumanlı havayı sever*”, “*hayvanın alacası dışında insanın alacası içinde*”, “*tatlı dil yulanı deliğinden çıkarır*”. Kurumsal işlerde yolsuzluğu araştırmak öncelikli olmalıdır; “*al kaşağıyı gir ahıra, yarası olan gocunsun*”.

İş süreçlerindeki denetim süreçlerinde sorunların takibinde çözüm aşamasında kurum içi ve dışı denetim birimlerinin her birinden farklı öneriler gelir, ancak sorun oluşmuş ve çözüm için geç kalınmıştır; “*araba devrilince yol gösteren çok olur*”. Personele yönelik davranışlarda “*ilişki*”lere yön veren tutumlar kurumsal gelecek açısından önemlidir. Nitekim, “*çok söyleme arsız olur, aç koyma hırsız olur*”. Bu yüzden, kurumsal sorunların çözümünde “*akıllıyı arkada tutma, akılsızı kılavuz etme*” mek gerekir; çünkü, “*akıl akıldan üstündür*”. Buldukları örgütsel konumlarda bireysel amaçları için davranışlar sergileyen personele dikkat etmek gereklidir: “*kedinin boynuna ciğer asılmaz*”. Bu nedenle yeterli liyakatsiz kişilere önemli pozisyonlarda görev verilmesi uygun görülmemiştir. Nitekim, “*çingeneye beylik vermişler, önce babasını asmış*”. Ayrıca, deneyimler onu göstermiştir ki; yönetim görev ve sorumluluklarında “*esrik devenin çulu eğri gerek*”ir. Yine, yetersiz elemanlarla iş sorumlulukları verilmez; yani, iş süreçlerinde “*çürük merdivenle dama çıkılmaz*” ve yanlış kişiye yanlış iş sorumluluğu ve görevi verilmez; “*it’e pastırma bekletilmez*”.

Yönetime katılma ve dayanışma olgusunun dikkate alındığı atasözlerinde, örgütsel işlevlerin yerine getirilmesine ilişkin ortak akıl oluşturma süreçleri önemslenmektedir. Bu bağlamda “*danışan dağı aşmış, danışmayan düzde şaşmış*”, “*otuz iki diştten çıkan, otuz iki mahalleye yayılır*”, “*bir elin nesi var, iki elin sesi var*”, “*komşu komşunun külüne muhtaçtır*”, “*bin bilsen de bir bilene danış*”, “*akıllıyı arkada tutma, akılsızı kılavuz etme*” ve “*el eli yıkar, el de döner yüzü yıkar*” örnek verilecek atasözleridir. Bir başka açıdan bakılacak olursa, “*yalnız taş duvar olmaz*” ve “*yalnız öküz çifte koşulmaz*” atasözleri ile tek başlılığın sinerji oluşturamayacağına vurgu vardır. Yine, kurumlarda önderlik yapısı temel belirleyicilerdendir; “*ersiz avrat, yularsız at*” ve “*yalnız taş duvar olmaz*”.

Yönetimde otorite ve yetki süreçlerinin niteliği hakkında farklı değerlendirmeler mevcuttur. Örneğin, otorite paylaşımında iki başlılığın zararlarına değinilen, “*bir çöplükte iki*

horoz ötmaz”, “*iki kaptan bir gemiyi batırır*”, “*horozu çok olan köyde, sabah geç olur*”, “*iki aslan bir posta sığmaz*”, “*horozu çok olan köyde sabah geç olur*” atasözlerinde bu boyut öne çıkmaktadır. “*söz var iş bitirir, söz var baş yitirir*”, “*at binenin (iş bilenin), kılıç kuşananın*” atasözlerinde ise iş tamamlamaya ilişkin nesnel ölçütler orta konmaktadır. Organizasyonlarda yönetim anlayışı farklı uygulamalar mümkündür ve bazen kurumsal bazen de bireysel etkenler belirleyici olmaktadır: “*at sahibine göre kişner*”, “*ön tekerlek nere giderse arka tekerlek ora gider*”, “*her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır*”, “*el eli yıkar el dönüp yüzü yıkar*”, “*tayfa ne kadar çok olsa da iş kaptandadır*”. Yönetimde otorite ve güç dinamizminin kurumsal yaşamda sahip olduğu önem “*köpeksiz köye kurt iner*” ve “*çobansız koyunu kurt kapar*” atasözlerinde belirgindir. Bir iş organizasyonu sürecinde yanlış yerde ve yanlış kişilerle bir araya gelinmesi iletişim ve yapısal sorunların oluşmasına zemin hazırlamaktadır; nitekim “*ürümesini bilmeyen it, sürüye kurt getirir*”. Tutum ve davranışlardaki aşırılık hem bireysel hem de kurumsal işlevleri olumsuz etkiler: “*yırtıcı kuşun ömrü az olur*”. Yönetim süreçlerinde üstlenilen sorumlulukların gereğini yerine getirmek süreklilik açısından gereklidir. Bu bilinç ile gerek kişisel gerekse kurumsal beklenti ve hedeflerin gerçekleştirilmesi durumu daha yüksektir: “*işini kış tut, yaz çıkarsa bahtına*”dır.

Kariyer değerlemesi açısından ast’lar üst düzey personelin birikimine değer vermek durumundadır; yani, “*ulular köprü olsa basıp geçme*”melidir. Kurumlarda tipik personel davranışlarından birisi de çalışanların önerilen işlerle ilgili iddialı tutum sergilemeleridir; “*tembele iş buyur sana akıl versin*”. Öte yandan, sorumluluktan kaçma eylemi de çalışanlar için yöntemdir: “*oynamasını bilmeyen gelin yerim dar demiş; genişletmişler benim dar demiş*”. Yetenekli ve sorumluluğu yerine getirebilen bireyin kariyer yetkinliği tartışma götürmezdir: “*varsa hünerin, her yerde vardır yerin*” ve “*Tatarın kılavuza ihtiyacı yoktur*”. Bireysel nitelikler iş’e ilişkin sorumlulukları yerine getirmede güven verici etkiye sahiptir: “*kurda neden boynun kalın demişler, işimi kendim görürüm demiş*”. Bununla birlikte, birey, örgütsel kariyer süreçlerinde “*ne oldum dememeli, ne olacağım demeli*”dir.

a. Ücretlendirme. Mesleki birikiminin bir ücret karşılığında sunulmasının somut karşılığı vardır: “*parayı veren düdüğü çalar*”. Geleceğe yönelik belli bir hedefler hiyerarşisi oluşturan çalışanlar belli bir faaliyet sürecinin içerisinde olmalıdır; yani, “*ağustosta gölge kovan, zemheride karnını ovar*. İş yaşamında ortaya konan performans belli bir fiziksel çaba gerektirir; “*ne ekersen onu biçersin*” ve “*mal canı kazanmaz, can malı kazanır*”. Birey açısından ekonomik yaşamın vazgeçilmez belirleyicisi bir işe sahip olabilmektir; “*açın gözü ekme teknesindedir*”. İşverenler açısından ise “*işçinin ücretini alın teri kurumadan*

ver”melidirler. Aksi takdirde, “aç ayı oynamaz”. Nitekim, çalışanların iş motivasyonu açısından ihmal edilmemesi gerekir; “aç bırakma hırsız edersin, çok söyleme arsız edersin”. Çünkü, çalışan zarar verecek ilişkilere yönelebilir; “aç, elini kora sokar”.

b. İş Yapma Anlayışı ve Davranışları: İş yaşamına ilişkin olarak Anadolu’da yerleşik ya da Orta Asya’dan beri Türk toplumsal yapısında var olan çeşitli iş yapma yöntemleri vardır. Her işin kendi içerisinde yapılaş biçimi açısından özel kuralları olmakla birlikte, Anadolu’da yerleşik olan iş yaşamı olgusu içinde “genel iş yapma biçimi” bağlamında belli yerleşik yapıların olduğunu söylemek mümkündür. Bu çerçevede, kariyer dönemlerinin başlarında bir işi meslek olarak yapmaya yönelik yönlendirme bilgisini “ağaç yaş iken eğilir” atasözünde görülmektedir. İş tamamlama ya da devamlılığında tedbirli, duyarlı ve kurallara uygun işleyişin takipçisi olmak, bir işin sonuçlandırılması açısından gereklidir: “ağır giden yol alır, hızlı giden yolda kalır”.

Türk iş yaşamındaki faaliyetler ve buna bağlı ilişkilerde iddialı ya da hırslı olmanın hoş görülmediği bir gerçektir; yani, “ayağını yorganına göre uzat”mak gereklidir. Yine, iş yaşamında “insan” unsurunun merkeze alındığı bir iş ahlakı disiplini mevcuttur. Nitekim, “mal canı kazanmaz, can malı kazanır” atasözü kabul gören anlayıştır. İş ilişkilerinde kazanç boyutunun önemi ile dostluk ilişkilerinin arasında her zaman bir karışıklık yaşanması mümkündür. Burada önemli olan duygusal ve teknik ilişkilerin iş ilişkilerinde karıştırılmamasıdır; yani, “dostluk başka, alış veriş başka” dır.

İşlerin yapılmasında yöntemsiz ve kurallara uymadan hareket etmek, olumsuzluğu beraberinde getirir; “aklına geleni işleme, her ağacı taşlama”. Liyakatsiz kişilere işi devretmenin kurumsal zararları olacak ve bir dizi enerji ve maliyet kaybına yol açabilecektir; “çocuğa iş buyuran, ardına kendi düşer”. Ancak, astlara deneyim kazandıracak süreçleri sağlamak gereklidir, yani, “insan göre göre hayvan süre süre alışır”. Yöneticiler, işlerin farklı aşamalarında iş yaşamlarındaki disipline uymalıdır: “işini kış tut, yaz çıkarsa bahtına”. Her işin kendi içinde bir yöntem boyutu vardır, işin tamamlanabilmesi için buna uyulması gereklidir; yani, “mayasız yoğurt çalınmaz”. Sorumluluğu üstlenilen işlerde yeterlilik düzeyine göre adım atılmalıdır, yani, “lokmayı yutacağın kadar kopar”. Öte yandan, ortamın ya da insan unsurunun yarattığı olumsuz atmosfer iş yaşamında belirleyici olmamalıdır; yani, “öfke ile kalkan, zararlar oturur”. Ayrıca, üstlenilen iş sorumluluğunda “deriyi yüzüp kuyrukta bıçak bırakma”malıdır. İş ilişkilerinde zaman yönetimine de önemlidir; yani, “bugünün işini yarına bırakma”mak gerekir ve “erken kalkan yol alır, er evlenen döl alır”. İş süreçlerinde performans engelleyici işlemler yapılmamalıdır; “harman döğen öküzün ağızı bağlanmaz”.

3. Girişimcilik (süreçler, işlevler ve faaliyetler):

Girişimcilik olgusu aile, çevre, eğitim, ekonomik gelir vs. gibi çeşitli faktörleri içerisinde bulunduran bir boyuta sahiptir. Özellikle kültürel, sosyal ve ekonomik çevrenin rolü belirgindir. Çok, çeşitli ve geniş çaplı hedeflerle iş piyasasında faaliyet göstermek niyetinde olan girişimciler için daha sınırlı ve dar kazanımlar beklenen bir sonuç olamaz, ancak geçici katkı sağlarlar: *“kar susuzluk kandırmaz kavurga karın doyurmaz”*. İş yaşamı, yanlış yatırım ve uygulamaları açısından ciddi risklere sahiptir; *“dağ başında harman yapma, savurursun yel içinde*. Ancak, başarılı girişimciler, doğru zamanda ve yerde, doğru yatırımı yaparlar; *“sinek pekmezi iyi tanır”*. Öte yandan, iş yaşamı çeşitli problemlere gebe ve bunları aşabilmek girişimcinin özel birikim sahibi olmasıyla mümkündür: *“acı patlıcanı kırağı çalmaz”*.

Risk alabilmek, hırs, yenilikçi, çalışkan olmak gibi doğru akıl yürütme yeteneği de tipik bir girişimci niteliğidir; *“akıl kişiye sermayedir”*. Ayrıca, iş kurma amacıyla ticari faaliyete başlayan kişi, girişimci ruh ve yeteneğine sahip değilse iş yaşamı verimli geçmeyebilir; *“darı unundan baklava, incir ağacından oklava olmaz”*. Risk alan bireyler için iş yaşamında yeni işler kurmak sorun olmamaktadır; Nitekim, *“öksüz çocuk göbeğini kendisi keser”*. İş yapma isteğinde olan bireyler için somut iş etkinliklerine dayanmayan çabaların bir katma değeri olamaz; *“leyleğin ömrü laklak ile geçer”*. Öte yandan, iş için uygun aktivite ortamlarının oluştuğuna inanıldığı anda kontrol edilemeyen parametreler iş süreçlerine ciddi olumsuz etkilerde bulunabilir; *“inanma yaz gününün yağmuruna, yağar yağar gün doğar”*. Bu yönüyle, iş parametrelerinin sistemli değerlendirilmesi ve gereksiz uygulamalardan kaçınılması gerekir; yani, *“beş paran varsa, beş düğüm vur”*mak gereklidir. Yine, iş yaşamında oluşabilecek her türlü yeni risk için *“zararın neresinden dönülse kardır”*. Hiçbir şekilde işletmede sınırsız kaynak varmış gibi davranılmamalı, yapısal uygunluğa sahip işletmecilik uygulamaları kullanılmalıdır; yani, *“toprağın ne ele ver, ne sele ver”*.

Girişimcilik babadan oğula aktarılan bir meziyet olmamakla birlikte, güven açısından aktarılan her birikim iş yaşamının gerçekleri dikkate alındığında birer erdemlilik ifade edebilir; *“babadan mal kalır, kemal kalmaz”* kalmaz. Böyle olmakla birlikte, aktarılan sosyal, ahlaki ya da mali miras belirleyici olmaktadır; *“çalışmak ibadetin yarısıdır”*. İş yaşamındaki girişimci karaktere sahip kişiler için aktif bir çabanın içine girmemek, olumlu iş yaşamı sonuçlarının ortaya çıkmasına engeldir. Nitekim, *“ana gezer kız gezer, bu çeyizi kim düzer”*. Yine, iş faaliyetlerinde büyük hedefler belirleyen kişilerin bu beklentilerinin gerçekleştirebilmeleri koşullara ve yapısal uygunluğa bağlıdır. Yani, *“küçük suda büyük balık*

olmaz". Aksi halde, aceleci ve hayalci iş aktiviteleri olumsuz sonuçlara yol açacak davranışlara yol açacaktır; *"hesapsız kasap ya bıçak kırar ya masat"*. İş yaşamında avantajlı durumlara yol açabilecek aktivitelerde küçük hesaplar peşinde koşulmaz; *"kaz gelen yerden tavuk esirgenmez"*. Girişimci kendini iş yaşamının akışına bırakmaz. Çünkü, ticari faaliyetler sürprizlere gebe dir: *"olmadık yılın yağmuru harman vakti gelir"*. Girişimci hayaller değil gerçekleşebilir projeler peşindedir; yani, *"tandır başında bağ dikmek kolaydır"*. Girişimcilerin işleri için gerekli donanımlara sahip olmaları gerekmektedir. Yani, *"pilav yiyen, kaşığı belinde gerek"*.

Rotasyonlar, üstlenilen iş ve işyerinin her birine ilişkin olabilir. İş yaşamındaki görev rotasyonları çok ve çeşitli katkılar sağlayabilmektedir; *"tebdil-i mekanda ferahlık vardır"*. Nitekim, işlerin istenen performans düzeyinde yürütülebilmesi için, zaman, mekan, araç ve süreçlerin uyumlaştırılması gereklidir. Nitekim, *"sade pirinç zerde olmaz, bal da gerek kazana; ata malı tez tükenir, evlat gerek kazana"* ve *"güvenme varlığa düşersin darlığa"* ya da *"babaya dayanma, kariya güvenme"* atasözlerinde kişinin, maddi konularda başkalarına değil kendi yetenek ve birikimine güvenmesinin gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Piyasa koşullarında faaliyette bulunan girişimci ler motivasyon ve birikim sahibi kişiler olarak katma değeri en uygun şekliyle yaratanlardır; *"faydasız baş mezara yaraşır"*. Benzer şekilde, çalışanlar, ürettikleri karşılığında refahlarını arttırabilmektedirler; *"mal canı kazanmaz, can malı kazanır"*. Doğal olarak, her bireyin ortaya koyduğu katma değer bir iş performansı olarak sonuçlanacaktır; *"ne doğrarsan aşına, o çıkar kaşığına"*.

a.Uzmanlık. İşletmelerdeki insan kaynakları potansiyelini oluşturanların sahip olduğu uzmanlığın niteliğine ilişkin algılamalar önemlidir. Nitekim, *"ustanın çekici bin altın"* ve *"varsa hünerin, her yerde vardır yerin"* atasözlerinde mesleki uzmanlığa verilen değer ortaya konmaktadır. Çalışanların sahip olduğu yetenek ve birikim, iş piyasası koşullarında üstlenilen bir işin başarabilmesinde gereklidir. Nitekim, *"ekmeğin büyüğü hamurun çoğundan olur"*. Beceri kapasitesiyle kendini kabul ettiren bireyin piyasadaki itibari değeri yüksek olacağından belli bir kabul görecektir; *"altın eli bıçak kesmez"* ve *"altın anahtar her kapıyı açar"*. Piyasa işleyişi içinde kim bir iş'te verimli olursa, karşılığında belli bir ödüle ulaşması zor olmayacaktır; *"at binenin (iş bilenin), kılıç kuşananın"*. Bununla birlikte, nitelikli kişilerin bu birikimlerini göstermeleri zaman alabilmektedir: *"ağır kazan geç kaynar"*. Diğer taraftan, yetenekleri az olan birey genel olarak yeterlilik düzeyinin düşük olduğu yerde büyüklük psikolojisi davranışları sergileyebilmektedir; *"açık yerde tepecik kendini dağ sanır"*.

b. Güven. İş yaşamında dostluk ilişkilerine bağlı ilişkiler risklidir; “*babaya dayanma, karıya güvenme*”. Toplumsal ilişkilerde birey davranışlarında bencillik, faydacılık ve çıkarıcılık merkezli tutum ve davranışlar mevcuttur, “*cömert derler maldan ederler, yiğit derler, candan ederler*”, “*ardıcın közü, yalancının sözü*” gibi atasözlerinde bu yöndeki insani zafiyetler dile getirilmiştir. Sıcak insani ilişkiler, olmaz denilen iş’lerin gerçekleşebilmesini sağlayabilir; “*tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır*”. “*Akrabanla varış geliş et, alış veriş etme*” atasözünde yakın kişiler ile iş ilişkilerinde daha duyarlı ve temkinli olunması gerektiğine değinilmektedir.

c. Finans. Sahip olunabilecek en temel sermaye entelektüel sermayedir; “*akıl kişiye sermayedir*”. Akıl, bu yönüyle, finansal kapasitesin arttırılması için temel faktörlerdendir. Küçük mali birikimler belli bir zaman sonra bir işin finansmanında bir altyapı oluşturur; “*damlaya damlaya göl olur*”. Diğer taraftan, iş yaşamında belli düzeyde mali bedel ödeyenler, o işle ilgili nimetlerden yararlanırlar; “*parayı veren düdüğü çalar*”. Faaliyetlerde sürekliliği planlayanlar için “*alacakla borç ödenmez*”. İş yaşamında bireysel ve kurumsal olarak mali kapasite sınırlarını bilmek ve ona göre davranmak önemlidir; “*ayağını yorganına göre uzat*”. Yüksek karlılık ya da hızlı büyüme hırsı sonuçta hüsrana uğrayabilir; “*aza kanaat etmeyen çoğu hiç bulamaz*”. İş faaliyetlerinde mali kapasite yeterliliği belirleyicidir; “*bir akçe ile dokuz kubbeli hamam yapılmaz*” .

Türk İş Sisteminin Genel Boyutları ve Bir Model Önerisi

Türk iş yaşamına ilişkin atasözlerinden yola çıkarak, Türk iş kültürü üzerine yapılan araştırmalar bağlamında oluşturulabilecek bir model önerisinin ana şablonunu belli temellere dayandırmak mümkündür. Türk iş yaşamına ilişkin olarak yapılmış araştırmalarda genel tipik özellikler arasında; dürüstlük, sorumluluk, güven, işbirliğine yatkınlık, itibar, güven, tolerans, inisiyatif, bağlılık, sosyal uyum, risk alma gibi faktörlerin öne çıktığı görülmektedir. Yine, iş kültürünün varlığına bağlı olarak süreç ile iş odaklılığın ağır bastığı ve esnek çalışma modülünün tercih edildiği bu araştırmalarda açıkça görülmektedir. Öne çıkan araştırma bulgularına göre, Türklere kurumsal bağlılık önemlidir ve politik bağımlılık da ağır basmaktadır. Haberleşme, bilgi paylaşma, yetki devretme zayıftır ve gelenek/göreneklere bağlılık önem taşır. Çalışanlarda yaygın bir güvensizlik hissi mevcuttur ve tembellik ağır basar; iş yaşamında bağımsız olmayı önemser. İşbirliği yapma ve iş disiplini yerleşmiş değildir. Yaşam boyu istihdam baskısı mevcuttur. Statü odaklı iş görme anlayışı geçerlidir. İş ilişkilerinde toplulukçuluğu vurgulamaktadır. Uzlaşma özendirilir ve belirsizlikten kaçınma ağır basar. Plansızlık ve vizyonsuzluk mevcuttur. Geleneksel erkek değerler sisteminin

egemenliği söz konusu değildir (Sargut, 2001, Kanungo ve Aycan,1997; Hofstede 1997,2001; Şencan, E:T: 2005; Sencer,1982; Ay, 2005; Çiftçi,1983; Bayrak, 2003; Tosun,1978; Wasti,1994, 2000; Ögüt ve Kocabacak, 2008; Erdem ve Kocabaş, 2005). Araştırmalar ve atasözleri dikkate alındığında, Türk iş sisteminde ilişkin modelin şu unsurların varlığı öne çıkmaktadır:

1. Piyasa İşleyişine Bağlı Olarak İş Süreçlerini Belirleyen İşletmecilik Faaliyetleri

1. Üretim ve tedarik zinciri yönetiminde, stok işlemler, lojistik ağ ve dağıtım planları koordinasyonunun bir disiplin içinde yürütülmesi sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Ürün yenilik yaratma süreçlerindeki tasarımların yetersizliği, ürünün tasarımını, kalitesini ve işlevini etkiler; “yağ acı olunca pilav da acı olur”, “ıhlamurdan odun olmaz, beslemeden kadın olmaz”, “doğmadık çocuğa don biçilmez”, “”darı unundan baklava, incir ağacından oklava olmaz”.

2. Ürünü ortaya çıkarma sürecinde bütünlük gereklidir; “deriyi yüzüp kuyrukta bıçak bırakma”.

3. Üretim ve tedarik işlemleri için yeterli zaman ayarlaması gereklidir: “at yedi günde, it yediği günde”, “yarım hekim candan yarım hoca dinden eder”.

4. Üretim süreci kapsamlı fizibilite yapılmasını gerekli kılar; “işini kış tut, yaz çıkarsa bahtına”, “ne ekersen onu biçersin”, “ne doğrarsan aşına, o çıkar kaşığına”.

5. Üretim ve tedarik işlevlerinde kullanılan yöntemler verimliliği beraberinde getirir; “yolundan giden yorulmaz”, “zengin arabasını dağdan aşırır, züğürt düz ovada yolunu şaşırır”.

6. Bir üretim/tedarik zincirinde işin yürütülmesini sağlayan unsurlar fiziki engel olarak değerlendirilmez; “öküze boynuzu yük değil”, “mal canı kazanmaz, can malı kazanır” .

7. Aynı üretim ve tedarik zincirinde faaliyet gösterenler işbirliği içerisine girerler; “Bir elin nesi var, iki elin sesi var”, “koy avucuma, koyayım avucuna”.

8. İş ilişkilerinde derinlikli düşünmek gereklidir; “iki ölç, bir biç”.

2. İş Organizasyonlarında Yapılanma ve Yönetim İşlevleri

1. İş organizasyonlarında görevle ilgili eksik ve yanlış uygulamalarda bulunmak herhangi bir yaptırımını gerekli kılmaz; “bir kez sürçen atın başı kesilmez”.

2. İş denetim süreçlerinde sorun çözücü yöntem ve araçlar önerilir; “itle dalaşmaktan çalıyı dolanmak yeğdir”, “tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır”.

3. Uzmanlığı ve deneyimi yetersiz bireyler, örgütsel statünün kullanımının gerekli olduğu iş süreçlerinde yetkilendirilmez; “köpeğe gem vurma kendini at sanır”, “Çingeneye

beylik vermişler, önce babasını asmış". Yanlış kişilere uygun olmayan statü verilmemelidir; *"kedinin boynuna ciğer asılmaz"* ve *"köpeğe gem vurma kendini at sanır"*, *"ite pastırma bekletilmez"*. Öte yandan, ehil olmayan yetersiz kişilere işi devretmenin kurumsal zararları enerji kaybına yol açar; *"Çocuğa iş buyuran, ardına kendi düşer"*.

4. Örgütsel işleyişin geçerli olduğu yönetim uygulamalarında formel yetkilendirme zorunludur; *"mühür kimdeyse, Süleyman odur"*; bununla birlikte, yönetici insiyatif kullanırken şahsi davranamaz; *"mahkeme kadıya mülk değil"*.

5. Bireysel performans için iş yaşamında motivasyonel ortam önemlidir; *"aç ayı oynamaz"*, *"arpa verilmeyen at kamçı zoruyla yürümez"*. Öte yandan, bireyin kendi birikimlerine dayalı iş performansının öne çıkması sözkonusudur; *"kurda neden boynun kalın demişler, işimi kendim görürüm demiş"*, *"boynuz kulağı geçer"*.

6. Yönetime katılma sürecinde ortak akıla ulaşmak, hem motive edici hem de enerji kullanımında katkı sağlayıcıdır; *"danışan dağı aşmış, danışmayan düzde şaşmış"*, *"bir elin nesi var, iki elin sesi var"*, *"akıllıyı arkada tutma, akılsızı kılavuz etme"* ve *"el eli yıkar, el de döner yüzü yıkar"*.

7. Yönetimde yetkilendirme ve otorite paylaşımında çok başlılık zararlıdır; *"bir çöplükte iki horoz ötmez"*, *"iki kaptan bir gemiyi batırır"*, *"horozu çok olan köyde sabah geç olur"*. Bununla birlikte, *"yalnuz öküz çifte koşulmaz"* ve *"köpeksiz köye kurt iner"* atasözlerinde ise yönetimde katılımcılığın etkisi ve gerekliliği ortaya konmaktadır.

8. İş süreçlerinde zaman yönetimi önemlidir; *"bugünün işini yarına bırakma"* ve *"erken kalkan yol alır, er evlenen döl alır"*, *"ak akçe kara gün içindir"* ve *"sakla samanı gelir zamanı"*.

9. Hedefe yönelik yöntemler uygun periyodik süreçlerde kullanılır; *"lokma çiğnenmeden yutulmaz"*, *"lokmayı yutacağı kadar kopar"*, *"ana gezer kız gezer, bu çeyizi kim düzer"*, *"işini kış tut, yaz çıkarsa bahtına"* ve *"mayasız yoğurt çalınmaz"*.

10. İş yaşamı süreçlerinde ekonomik davranma önemlidir; *"toprağın ne ele ver, ne sele ver"*.

11. Yönetim tarzları yöntem farklılıklarına dikkat edilmelidir; *"araba devrilince yol gösteren çok olur"*, *"at sahibine göre kişner"*, *"her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır"*.

3. Girişimcilik

1. Doğru akıl yürütme, başarılı girişimci davranışı olarak kabul edilir; *"akıl kişiye sermayedir"*.

2. Girişimci; doğru zamanda, doğru yerde, doğru yatırımı yapmayı bilendir; “*sinek pekmezi iyi tanır*”. Girişimcilik, zorlu çabaları ve bedel ödemeyi gerektirir; “*cefayı çekmeyen sefanın kadrini bilemez*” ve “*zahmetsiz rahmet olmaz*”.

3. İş yaşamındaki birikimler deneyimle elde edilir; “*damlaya damlaya göl olur*” ve “*insan göre göre hayvan süre süre alışır*”.

4. Girişimcilikte dinamizm önemlidir; “*korkak bezirgan ne kar ne ziyan*”, “*ana gezer kız gezer, bu çeyizi kim düzer*”. Her yatırım isteği iş faaliyetlerinde gerçekçi hedefleri belirlemeyi imkansız kılar; “*küçük suda büyük balık olmaz*”. Öte yandan, iş faaliyetlerinde mali temellerin yeterliliği önemlidir; “*bir akçe ile dokuz kubbeli hamam yapılmaz*”, “*parayı veren düdüğü çalar*”. Girişimcilik yeteneği doğuştandır, zamanla ortaya çıkar; “*öksüz çocuk göbeğini kendisi keser*”.

5. İş yaşamının aktörleri olan girişimciler için iş yaşamında “*tatarın kılavuza ihtiyacı yok*”tur.

6. Girişimcilik kapasitesi açısından bireyin piyasaya yönelik katma değerinin olması önemli bir güdüleyici güçtür; “*faydasız baş mezara yaraşır*”.

7. Yetenekli kişilerin kariyer yetkinliği tartışılmaz; “*varsa hünerin, her yerde vardır yerin*”, “*at binenin kılıç kuşananın*”, “*Tatarın kılavuza ihtiyacı yoktur*”. Bununla birlikte, uzmanlık kapasitesi açısından kendini ispatlayamamış kişilerle ilişkilerde ciddi sorunlar çıkabilir: “*yarım hekim candan yarım hoca dinden eder*”, “*babaya dayanma, kariya güvenme*”.

8. Aşırı büyüme hırsı, kişiyi hüsrana uğratabilir; “*aza kanaat etmeyen çoğu hiç bulamaz*”. Bu nedenle, iş yaşamında sınırları bilmek ve davranmak önemlidir; “*ayağını yorganına göre uzat*”.

9. İş süreçlerinde planlama ve disiplin önceliklidir. “*işini kış tut, yaz çıkarsa bahtına*” ,

10. İş yaşamının gerçekleri dikkate alındığında, güven unsuru bir erdemlilik kaynağıdır; “*babadan mal kalır, kemal kalmaz*”, “*güvenme varlığa düşersin darlığa*”.

11. İşyeri ya da iş rotasyonlarının iş süreçlerinde sağlayacağı katkıları dikkate almak, üretim ve yönetim işlevlerinde etkililik sağlar; “*tebdil-i mekanda ferahlık vardır*”.

SONUÇ

Piyasa hareketlerini ve iş süreçlerini belirlemede, kültürel, siyasal ve hukuki formlar ve unsurlar kapsamlı etkilere sahiptir. İş yaşamına yön veren sosyal, kültürel ve siyasal dinamikler, ekonomik süreçlerin de altyapısını hazırlamıştır. Tüketimi merkeze alan “sonuç-merkezli” iş yaşamı/sistemi anlayışı yerine, toplumsal yeterliliği merkeze alan “süreç merkezli”

anlayış hakim olmuştur. Bu bağlamda, özellikle kültürel öğeler, piyasa işleyişinin özelliklerini ortaya koymada önemli etkiye sahiptirler. Geleneksel Türk iş kültüründe/sisteminde değişen koşullara direnme hep olagelmıştır. Günümüz koşulları ve hemen her alanda yaşanan gelişme ve değişimler karşısında tek tip bir iş sistemi temelinden bahsetmek ya da deterministik bir sistem öngörüsünde bulunmak mümkün değildir. Bununla birlikte, Türk iş sistemini yapılandıran ana özellikler açısından bir eksen ortaya koymak mümkündür. Türk iş yaşamının geleneksel temelleri arasında yer yer önemli vizyon ve strateji değişimleri olduğu görülmekle birlikte, bu değişimlerde devletin patrimonial belirleyiciliğinin ağır bastığı görülmektedir. Bunda, yeni projeler ortaya koymayı hedefleyen girişimci davranışlarının rolü de etkili olmaktadır. Geçmişte, işadamlarının iş piyasasındaki faaliyetlerde çeşitli yaptırımları mevcuttu. Bu olgunun arkasında iş ahlakı açısından geniş endişelerin olduğu bilinmektedir. Günümüzde pragmatik kaygılar öne çıktığından bu değer yargıları kaybolmuştur denebilir.

İş süreçlerinde yerli dinamiklerden kaynaklanan kurumsal temellerin olmayışı, dış kaynaklı iş sistemi süreçlerinin hakimiyetini zorunlu kılmaktadır. Bu açıdan, Türk iş yaşamına hakim olan geleneksel özellikler gerek üretim süreçleri gerekse yönetim boyutu açısından bir yöntem olarak ortaya kon(a)mamıştır. Bunun nedenleri arasında, geçmişten kalma -özellikle Selçuklu ve Osmanlı dönemi- iş yaşamlarındaki Devlet eksenli belirleyiciliklerin rolü yüksektir. Buna göre, iş sisteminin temelini oluşturan; “*piyasa işleyişine bağlı işletmecilik, iş organizasyonlarında yapılanma ve yönetim ile girişimcilik işlevleri*” açısından bakıldığında açık ve somut bir sistem olgusunun bir kültürel unsur olan “atasözleri”nde yer aldığı görülmektedir. Tasarımdan üretime, yönetimden pazarlamaya kadar tüm süreçlerde “ulusal iş kültürünün varlığını ve yerleşikliğine” ilişkin geniş ve zengin deneyim ve bakış açısı görülmektedir. Bununla birlikte, Türk iş kültürünün günümüz piyasa işleyişinde işlevselliğini kaybetmiş olduğu açıktır. Bu tarihsel/kültürel birikimin “güncel ulusal iş sistemi” dinamiklerini yerleştirmede ne kadar etkili ve belirleyici olacağını tahmin etmek zordur. Ancak, bir temel zemin oluşabilmesi açısından “*Türk karır, kılıcı karımaz*” örneğinde olduğu gibi bir düşünce yapısına kapı aralanabilmesi ile mümkündür.

Toplumların iş yaşamlarının şekillendiği ve belli bir takım kalıplara oturduğu bir iş yaşamı felsefelerinin olduğu açıktır. Bir toplumdaki iş yaşamı, sosyolojik, kültürel, ekonomik, hukuki, siyasi başta olmak üzere birçok iç ve dış faktörün etkisi altındadır. Türk Toplumuna ait geçmişin iş yaşamı koşullarındaki özellikler hakkında atasözlerinde üzerinden bilgiler almak mümkündür. Türk Atasözlerinde iş yaşamına ilişkin deneyimlerini içeren yoğun ifadelerin olduğu açıktır ve iş yaşamında Türk toplum yapısına ilişkin özellikler hakkında

atasözleri üzerinden veriler elde edilebilir. Türk toplumsal yapısında güç aralığının geniş olması yanında, Türk kültüründe otoriter geleneklerin hakim olduğu görülmektedir. Bürokraside, az katılımlı, mevzuatçı ve aşırı merkeziyetçi yönetim/hiyerarşik yapılanmasına sahip olduğu yapılmış tüm araştırma sonuçlarında görülmüştür. Girişimcilik yeteneğine sahip olanlar düşük bir algılanan güce sahiptirler. İş yaşamında sosyal hiyerarşi mevcuttur; statü abartılmaktadır; devletin merkezi role sahip olduğu müdahaleci ve korumacı bir anlayışla işler yürütülmektedir. İş yaşamındaki merkeziyetçi yönetim anlayışı ağırlığının varlığı, proaktif bir iş sisteminin oluşamayışına yol açmıştır. Bu durum, tarımdan dış ticarete eğitimden sağlığa birçok alanda böyledir. İş yaşamında etik değerlere dayalı endişelerin varlığı sözkonusudur.

Geçmişten bugüne iş hayatında çeşitli yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde görev alan bireyler, görevlerinin dar kalıpları içinde kalmamışlar, iş yaşamı deneyimlerini veciz sözlerle genelleştirmişlerdir. Geçmişteki iş yaşamı koşullarında bugünkü anlamıyla kapitalist arayışlara yol vermeyen “ben”den çok “biz”i merkeze alan bir iş yaşamı gerçeği hakim olmuştur. Her atasözünün deterministik bir yaklaşımla anlam ve içerik açısından tek bir sonuca yönelik olduğunu söylemek mümkün değildir. Ancak, aynı konuya ilişkin olarak dile getirilmiş atasözlerinde mantık olarak belli bir yönelimin olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda, Türk iş kültürü üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular dikkate alındığında, iş süreçleri, iş ilişkileri ve iş araçlarına ilişkin olarak atasözlerinde şu temel unsurları iş süreçlerinde öncelikli olarak dikkate almak gereklidir:

İş süreçlerinde;

-İş dünyasındaki ekonomik süreçlere ilişkin yeniliklerin takip edilmesi benimsenmektedir; “*korkak bezirgan ne kar ne ziyan*”, “*mal canı kazanmaz, can malı kazanır*”, “*zararın neresinden dönülse kardır*”, “*az tamah, çok zarar getirir*”, “*bakarsan bağ olur, bakmazsan dağ olur*”.

-Stratejik planlamaya, iş süreçlerindeki yenilikçi aşamalarda yer verilmektedir; “*yolundan giden yorulmaz*”, “*sakla samanı gelir zamanı*”, “*araba devrilince yol gösteren çok olur*”, “*mayasız yoğurt çalınmaz*”, “*ekmeğini katığa denk eden aç kalmaz*”, “*ırmaktan geçerken at değiştirilmez*”.

İş ilişkilerinde;

- İş yapma ve sonuçlandırma süreçlerinde, örgüt çalışanların kararlılığı sözkonusudur; “*Türk karır, kılıcı karımaz*”, “*kurda neden boynun kalın demişler, işimi kendim görürüm demiş*”, “*deriyi yüzüp, kuyrukta bıçak bırakma*”.

- İş ilişkilerinde bireyleri teşvik önemsenmektedir; “*çobanın gönlü olunca tekeden yağ çıkarır*”, “*koy avucuma koyayım avucuna*”, “*verirsen doyur, vurursan duyur*”, “*yerine düşmeyen güzel yerine yerine, boyuna düşmeyen sürüne sürüne eskir*”.

İş araçları kullanımında;

- Kurumsal hedeflere ulaştırıcı iş'e ait sosyal ve teknik araçlar önemsenmektedir; “*yağına kıymayan çöreği kuru yer*”, “*alet işler el övünür*”, “*ıhlamurdan odun, beslemeden kadın olmaz*”, “*mayasız yoğurt çalınmaz*”, “*iki fındık bir olsa bir koyun başını yaralar*”.

KAYNAKÇA

- AHMET VEFİK PAŞA** (2007), Atalar Sözü, Müntehabat-1 Durub-1 Emsal, Der. Recep Duymaz, Gökkubbe, İstanbul.
- AY, C** (2005), “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, 12-2, ss. 31-51.
- ALDEMİR C., ARBAK, Y. ve ÖZMEN, Ö.** (2003), “Türkiye’de İş Görme Anlayışı Tanımı ve Boyutları”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3-1, ss. 5-28.
- AYCAN, Z. ve KANUNGO, R.** (2000), “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkileri”, *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları*, ss.25-57, Türk Psikologlar Derneği, Yay., Ankara.
- AYCAN, Z.** (2001), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Ed:Z.Aycan), Türk Psikologlar Derneği. Yay., Ankara.
- BAYRAK, S.** (2003), “Türk İmalat İşletmelerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları”, 11. Ulusal Yönetim ve Org. Kon., Afyon Kocatepe Üniv. Yay., 57, ss. 117–129.
- ÇAĞATAY, K.** (1983), “Fütüvvetçilikle Ahiliğin Ayrıntıları”, *Makaleler ve İncelemeler*, Selçuk Üniv. Yay. N. 2, Konya.
- ÇALIŞKAN, K.** (2007), “21. Yüzyılın kurumu: Ahilik”, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/35289.asp>.
- ÇİFTÇİ, O.** (1983), “Kamu Bürokrasisi Üzerine”, *Amme İdaresi Dergisi*, c.16, s.4, ss.16-35.
- ERDEM, R. ve KOCABAŞ, İ.** (2005), “Eğitim Denetçilerinin Kültürel Değerleri”, *Fırat Üniv. S.B.D.*, 15-2, ss.199-207.
- ERGUN T.** (1981), *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, TODAİE, Ankara.
- ERKAL, E. M.** (1992), *İktisadi Kalkınmanın Temelleri*, Kuşak yay., İstanbul.
- FAROGHİ, S., McGovan B., Quataert B., Pamuk, Ş. ()**, *Osmanlı İmparatorluğunun Ekonomik ve Sosyal Tarihi, 1600-1914*, Eren Yay., 2004, İstanbul.
- GÜLERMAN, A. ve TAŞTEKİL, S.** (1993), *Ahi Teşkilatının Türk Toplumunun Sosyal ve Ekonomik Yapısı Üzerindeki Etkileri*, *Kültür. Bak., AR-GE. Gn. Md. Yay*, Ankara,
- GÜVENÇ, B.** (1991), *Türk Kimliği, Kültür Tarihinin Kaynakları*, *Kültür Bak. Yay. Dai. Bşklığı*, Ankara.
- GÜVENÇ, B.** (1993), *İnsan ve Kültür, Remzi*, İstanbul.
- HOFSTEDE G.** (2001), *Culture’s Consequences. Second Edition*, Sage Publications, London.
- HOFTSEDE, G** (1997), *Cultures and Organizations Software of The Mind*, The McGraw-Hill Companies Inc. New York.
- İBN HALDUN** (1988), (Ter. Süleyman Uludağ), *Mukaddime, C. I*, Dergah Yay. İstanbul.
- KARATEPE, Ş.** (1989), *Osmanlı Siyasi Kurumları*, İşaret Yay., İstanbul.

- KONGAR, E.** (1979), *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye gerçeği*, Bilgi Yay., Ankara.
- MIHÇIOĞLU, C.** (1968), “Türkiye’de Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi”, *A.Ü.S.B.F. Dergisi*, Haziran. Ss. 39-71.
- ÖĞÜT A. ve KOCABACAK, A.** (2008), Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, ss. 145-169.
- PAKALIN, M. ZEKİ** (1993), *Osmanlı Tarih Deyimleri ve Terimleri Sözlüğü*, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, İstanbul.
- PAMUK, Ş.** (2007), *Osmanlı Ekonomisi ve Kurumları*, T.İ.B Kültür yay., İstanbul.
- ŞENCAN, H.** (2005), <http://www.merih.net/m2/rsc/sencan1.htm>
- SARGUT, S.** (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, 2.Bas., İmge, Ankara.
- SENCER, M.** (1982), “Kamu Görevlerinde İş Doyumu ve Moral”, *Amme İdaresi*, 15-1, ss.3-47.
- ŞİŞMAN, M.** (2002), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yay., Ankara.
- TABAKOĞLU, A.** (1997), *Türk İktisat Tarihi*, *Dergah Yayınları*, İstanbul.
- TOSUN, K.** (1978), “Türkiye’de Yönetim Sorunlarına Giriş”, *Yönetim Derg.*, 19, Kasım, ss. 3-32.
- TOSUN, K.** (1990), *Yönetim ve İşletme Politikası*, C.1, İst: İ.Ü.İşletme Fak. Yay.
- TUNÇOMAĞ, K.** (1982), “1980 Yılı Başında Türkiye’de Sosyal Güvenlik Durumu”, *İ.Ü. Hukuk Fak. Dergisi*, 47-1.
- TÜRKDOĞAN, O.** (2008), *Osmanlıdan Günümüze Türk Toplum Yapısı*, Timaş, İstanbul.
- TÜRK FOLKLORUNDAN DERLEMELER** (1987), *Kültür ve Turizm Bakanlığı Yay.*, Milli Folklor Araştırma Dairesi Yay., Ankara.
- ÜLGENER, Sabri F.** (1991), *İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası*, Der Yay., İstanbul.
- ÜLGENER, Sabri F.** (1981), *Zihniyet ve Din*, Der Yay., İstanbul.
- WASTİ, S.A.** (2000), “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, (Ed. Z.Ayca), *Türk Psikologlar Derneği Yay.* Ankara,
- WASTİ, S.A.** (1994), *The Influence of Cultural Values on Work Related to Attitudes and Organizational Structure: A Comparative Study*, M.E.T.U, Business Administration, Unpublished Master Thesis, Ankara,
- WHITLEY, R.** (2000), *The Institutional Structuring Of Innovation Strategies, Business Systems, Firm Types And Patterns Of Technical Change In Different Market Economies*, *Organization Studies* 21, pp.855-886.
- WHITLEY, R.** (2001), *Business Systems and Organizational Capabilities, The Institutional Structuring Of Competitive Competences*, Oxford Univ. Press, Oxford.
- WHITLEY, R.** (1992), *Business Systems in East Asia, Firms, Markets and Societies*, Sage, London.