



**HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL BOYUTLAR BAĞLAMINDA
YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞER FARKLILIKLARININ
İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

(Doktora Tezi)

Murat ÇAVDAR

Kütahya - 2022

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL BOYUTLAR BAĞLAMINDA
YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞER FARKLILIKLARININ
İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Danışman:
Prof. Dr. Cengiz DURAN

Hazırlayan:
Murat ÇAVDAR

Kütahya-2022

Kabul ve Onay

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ ÇALIŞMA RARORU Olarak Kabul Edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Yavuz AKÇİ.....(İmza)
Danışman Prof. Dr. Cengiz DURAN.....(İmza)
Üye Dr. Öğr. Üyesi Aysel ÇETİNDERE FİLİZ.....(İmza)
Üye Dr. Öğr. Üyesi Dursun BOZ.....(İmza)
Üye Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT.....(İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Prof. Dr. Şahmurat ARIK

Enstitüsü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Doktora tezi olarak hazırladığım “Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Bağlamında Yönetimsel ve Örgütsel Değer Farklılıklarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

.../.../ 2022

Murat ÇAVDAR

Özgeçmiş

İlkokulu Ilgın Milli Egemenlik İlkokulu'nda bitirdi. Ortaokulu ve liseyi Ilgın Anadolu Lise'nde tamamladı. Üniversite eğitimini Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme bölümünde 2006 yılında tamamladı. Yüksek lisans eğitimini Kütahya Dumlupınar Üniversitesi SBE İşletme bölümünde 2009 yılında bitirdi. 2011 yılından itibaren Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Gölpazarı MYO'nda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.



ÖZET

HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL BOYUTLAR BAĞLAMINDA YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞER FARKLILIKLARININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

ÇAVDAR, Murat

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cengiz DURAN

Ocak, 2022, 280 sayfa

Hofstede ülkelerin kültürel yapısını boyutlar şeklinde ortaya koyarak çalışanların günlük yaşamlarını ve çalışma şekillerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmacılar Hofstede'in ortaya koyduğu kültürel boyutları veya Hofstede'a dayandırarak geliştirmiş oldukları ölçekleri kullanarak ülkelerindeki çalışanların hangi kültürel boyutlar çerçevesinde iş performanslarının nasıl etkilendiğini bulmuştur. Hofstede'in 1980 yılından itibaren ortaya koyduğu değerlerden yola çıkarak, ülkelerin, kültürel boyutlar bağlamındaki değerlerde birtakım değişikliklerin olduğu görülmüş ve bu durum çalışanların iş performansına yansımıştır.

Bu çalışmanın amacı günümüzde hangi kültürel değer boyutlarının hem örgütsel anlamda hem de yönetsel anlamda iş performansını etkilediğini bulmaya çalışmaktır. Bu amaçla örgütsel değer farklılıkları ve yönetsel değer farklılıkları ölçeği kültürel değişim algısı adlı yeni bir boyut eklenerek geliştirilmiştir. Buna ek olarak iş performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, hizmet ve üretim alanında faaliyet gösteren 1210 çalışan oluşturmuştur. Veriler anket yönetimi ile toplanarak SPSS (18) ve Amos (24) programında analiz edilmiştir. Verilerin analiz aşamasında açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile birlikte t-testi, anova, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel değerler ile yönetsel değerlerin iş performansı ile pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucu örgütsel değerlerin ve yönetsel değerlerin iş performansını pozitif etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Değerler, Hofstede'in Kültürel Boyut Farklılıkları, Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Değer Farklılıkları, Yönetsel Değer Farklılıkları

ABSTRACT

HOFSTEDE'S IMPACT OF MANAGERAL AND ORGANIZATIONAL VALUE DIFFERENCES ON WORK PERFORMANCE IN CONTEXT OF CULTURAL DIMENSIONS

ÇAVDAR, Murat

PhD Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Cengiz DURAN

January, 2022, 280 pages

Hofstede tried to determine the daily lives and working styles of the employees by revealing the cultural structure of the countries in the form of dimensions. Using the cultural dimensions revealed by Hofstede or the scales they developed based on Hofstede, the researchers found out how the work performance of the employees in their country is affected within the framework of which cultural dimensions. Based on the values that Hofstede has put forward since 1980, it has been observed that there are some changes in the values of the countries in the context of cultural dimensions, and this is reflected in the work performance of the employees.

The aim of this study is to try to find out which cultural value dimensions affect job performance both in organizational and managerial sense. For this purpose, the scale of organizational value differences and managerial value differences was developed by adding a new dimension called cultural change perception. In addition, the job performance scale was used. The sample of the research consisted of 1210 employees operating in the field of service and production. The data were collected by questionnaire management and analyzed in SPSS (18) and Amos (24) programs. In the analysis phase of the data, t-test, anova, correlation and regression analyzes were performed together with explanatory and confirmatory factor analysis. As a result of the correlation analysis, it was seen that organizational values and managerial values were in a positive and significant relationship with job performance. In addition, as a result of the regression analysis, it was seen that organizational values and managerial values positively affect job performance.

Keywords: Culture, Hofstede's Cultural Dimension Differences, Managerial Value Differences, Organizational Culture, Organizational Value Differences, Values

ÖNSÖZ

Tez sürecinde destekleri ile yanımda olan danışmanım Prof. Dr. Cengiz DURAN' a sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ölçek geliştirme aşamasında görüşlerine başvurduğum Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU'na ve Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e saygılarımı sunarım.

Katkılarından dolayı Dr. Öğretim Üyesi Murat DÜZER'e ve Öğr. Gör. Dr. Erdoğan CEYLAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Teknik anlamda destek olan Halil İbrahim KOCAGÖZ hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Tez sürecinde desteklerini esirgemeyen eşim ve çocuklarıma derinden teşekkürü bir borç bilirim.

Tezin başlangıcından itibaren değerli görüşleri ile yanımda olan Dr. Öğretim Üyesi Dursun BOZ'a çok derin saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DEĞERLER ÜZERİNE KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. DEĞERLER ÜZERİNDE KAVRAMSAL UZLAŞI	3
1.1.1. Değer Kavramının Açıklamaları	3
1.1.2. Değer Kavramının Oluşumu	5
1.1.3. Değer Kavramının Yapısal Özellikleri.....	7
1.1.4. Değerlerin İlişkili Olduğu Bazı Kavramlar	11
1.1.4.1. Değerler ve Davranışlar	11
1.1.4.2. Değerler ve Tutum	12
1.1.4.3. Değerler ve İnançlar.....	12
1.1.4.4. Değerler ve Normlar	12
1.1.4.5. Değerler ve Semboller	12
1.1.4.6. Değerler ve Mitler.....	13
1.1.4.7. Değerler ve Kahramanlar	13
1.1.4.8. Değerler ve Törenler	13
1.1.4.9. Değerler ve İdeoloji	13
1.1.4.10. Değerler ve Hikâyeler	14
1.1.4.11. Değerler ve Teknoloji	14
1.2. GENEL KABUL GÖRMÜŞ DEĞER YAKLAŞIMLARI.....	14
1.2.1. Shalom Schwartz’ın Değerlere İlişkin Yaklaşımı	14
1.2.2. Allport, Vernon ve Lindzey’in Değerler Yaklaşımı.....	19
1.2.3. Richard Barret’in Değerler Yaklaşımı	21
1.2.4. Edgar Schein’in Değerler Yaklaşımı.....	23
1.2.5. George W. England’in Değerler Yaklaşımı	25
1.2.6. James A. Lee’nin Değerler Yaklaşımı	26
1.2.7. Charles Morris’in Değerler Yaklaşımı	27
1.2.8. Florence Rockwood Kluckhohn ve Fred L. Strodbeck’in Değerler Yaklaşımı	31
1.2.9. Geert Hofstede’nin Değerler Yaklaşımı	34
1.2.10. Milton Rokeach’in Değerler Yaklaşımı	44
1.2.11. Lynn R. Kahle’nin Değerler Yaklaşımı	45

1.2.12. Edward De Bono'nun Değerler Yaklaşımı	46
1.3. GENEL KABUL GÖRMÜŞ EVRENSEL DEĞERLER.....	48
1.3.1. Geleneksel Değerler	49
1.3.2. Ahlakî Değerler	50
1.3.3. Dini Değerler	50
1.3.4. Sosyal Değerler	51
1.3.5. Politik Değerler	51
1.3.6. Aile Değerleri	51
1.3.7. Demokratik Değerler	52
1.3.8. Ekonomik Değerler	52
1.4. DEĞERLERİN BİREY VE ÖRGÜT ODAKLI İLİŞKİSİ.....	53
1.4.1. Değerler ve Örgüt İlişkisi	53
1.4.2. Değerler ve Birey İlişkisi	59
1.4.3. Geert Hofstede'in Türkiye'ye Ait Yönetimsel ve Örgütsel Değer Farklılıklarına İlişkin Görüşleri	65
1.5. DEĞER FARKLILIKLARI ÇEŞİTLERİ	67
1.5.1. Yönetimsel Değer Farklılıkları	67
1.5.1.1. Yöneticilerin Sahip Olduğu Değerlerden Kaynaklanan Yönetimsel Değer Farklılıkları	69
1.5.1.2. Vekâlet Kuramına Göre Yönetici, İşgören ve Örgüt Sahiplerinin Oluşturduğu Yönetimsel Değer Farklılıkları.....	70
1.5.1.3. Liderlik Tarzlarından Kaynaklanan Yönetimsel Değer Farklılıkları	72
1.5.1.4. Yönetimsel Değer Farklılıkları Boyutları	75
1.5.1.5. Yönetimsel Değer Farklılıklarına İlişkin Araştırmalar	77
1.5.2. Örgütsel Değer Farklılıkları	81
1.5.2.1. Klasik Kurama Dayanan Örgütsel Değer Farklılıkları	82
1.5.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramına Dayanan Örgütsel Değer Farklılıkları	85
1.5.2.3. Modern Örgüt Kuramına Dayanan Örgütsel Değer Farklılıkları..	85
1.5.2.4. Post-Modern Örgüt Kuramına Dayanan Örgütsel Değer Farklılıkları	87
1.5.2.5. Alt Kültürden Kaynaklanan Örgütsel Değer Farklılıkları	88
1.5.2.6. Eğitim Sonucu Ortaya Çıkan Örgütsel Değer Farklılıkları	92
1.5.2.7. Siyasal Görüşlerden Kaynaklanan Örgütsel Değer Farklılıkları ..	93
1.5.2.8. Barış ve Savaş Dönemlerinin Oluşturduğu Örgütsel Değer Farklılıkları	94
1.5.2.9. Rekabetçi Değerler Modeline Dayanan ve Ekonomik Durum Sonucu Ortaya Çıkan Örgütsel Değer Farklılıkları	95
1.5.2.10. Kişilik Kuramlarına Dayanan Kişilik Özellikleri Sonucu Ortaya Çıkan Örgütsel Değer Farklılıkları	96

1.5.2.11. Kaynakların Korunma Kuramı ve Kültürel Değişkenlerden Kaynaklanan Örgütsel Değer Farklılıkları.....	99
1.5.2.12. Küreselleşme Sonucu Ortaya Çıkan Örgütsel Değer Farklılıkları	105
1.5.2.13. Bilginin Oluşturduğu Örgütsel Değer Farklılıkları.....	109
1.5.2.14. Teknoloji Kabul Modeli Kuramı Sonucunda Ortaya Çıkan Değerlerin Oluşturduğu Örgütsel Değer Farklılıkları.....	110
1.5.2.15. Kullanımlar ve Doyumlar Kuramına Göre Sosyal Medyanın Oluşturduğu Örgütsel Değer Farklılıkları.....	113
1.5.2.16. Ülkeye Göçler Sonucu Örgütlerde Ortaya Çıkan Örgütsel Değer Farklılıkları	115
1.5.2.17. Örgütsel Değer Farklılıkları Boyutları.....	116
1.5.2.18. Örgütsel Değer Farklılıklarına İlişkin Çalışmalar	117

İKİNCİ BÖLÜM İŞ PERFORMANSI

2.1. PERFORMANS ÜZERİNE KAVRAMSAL BAKIŞ.....	121
2.1.1. Performansın Tanımı ve Anlamı	121
2.1.2. Performans Değerlemenin Önemi ve Yararları.....	121
2.1.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri	125
2.1.3.1. Sıralama ve Karşılaştırma Yöntemi	125
2.1.3.2. Dereceleme Yöntemi	125
2.1.3.3. Sonuçlara Dayalı Performans Değerleme.....	125
2.1.3.4. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi.....	126
2.1.3.5. Derece Değerleme Sistemi.....	126
2.1.3.6. Kritik Olay Yönetimi	126
2.1.3.7. Kontrol Listesi Yönetimi	127
2.1.3.8. Serbest Anlatım Yöntemi.....	127
2.1.3.9. Grafik Değerleme Yönetimi	127
2.1.3.10. Değerleme Formu Yönetimi	128
2.1.3.11. Davranışsal Gözlem Skalaları.....	128
2.1.3.12. Yetkinlik Bazlı Değerlendirme.....	128
2.1.3.13. Zorunlu Dağılım Yöntemi	128
2.1.4. Yönetimsel ve Örgütsel Değer Farklılıkları İle Performans Değerleme Yöntemlerine İlişkin Açıklamalar	129
2.1.5. Yönetimsel ve Örgütsel Değer Farklılıklarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Dönük Araştırmaların İncelenmesi	131
2.2. İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE KAVRAMSAL BAKIŞ.....	143
2.2.1. İş Performansı Tanım ve Anlamı	144
2.2.2. Yönetimsel ve Örgütsel Değer Farklılıklarının İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Dönük Araştırmaların İncelenmesi	145
2.2.3. İş Performansının İlişkili Olduğu Kavramlar	152
2.2.3.1. Görev Performansı Tanımı ve Anlamı.....	152

2.2.3.2. Yönetmel ve Örgütsel Değer Değer Farklılıklarının Görev Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Dönük Araştırmaların İncelenmesi.....	154
2.2.3.3. Bağlamsal Performans Tanım ve Anlamı.....	156
2.2.3.4. Yönetmel ve Örgütsel Değer Farklılıklarının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Dönük Araştırmaların İncelenmesi	158

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞER FARKLILIKLARININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA	161
3.1.1. Araştırma Konusu	161
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	162
3.1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	163
3.1.4. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtları	167
3.1.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	168
3.1.6. Ölçeklere Ait Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	169
3.2. ÖRGÜTSEL DEĞER FARKLILIKLARI ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ.....	169
3.2.1. Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeğine İlişkin Yapılan Analizler	169
3.3. YÖNETSEL DEĞER FARKLILIKLARI ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ.....	175
3.3.1. Yönetmel Değer Farklılıkları Ölçeğine İlişkin Analizler	175
3.4. İŞ PERFORMANSI ANALİZİ	182
3.4.1. İş Performansı Analizine İlişkin Bilgiler	182
3.5. DEMOGRAFİK BİLGİLER.....	185
3.6. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN T-TESTLERİ.....	186
3.6.1. Çalışanların Cinsiyet ile ÖDF, YDF VE İP Arasında T-Testi	186
3.6.2. Medeni Durum İle ÖDF, YDF ve İP Arasında T-Testi Sonuçları	187
3.6.3. Statü İle ÖDF, YDF ve İP Arasında T-Testi Sonuçları.....	188
3.7. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE AİT ANAVO ANALİZİ	189
3.7.1. Yaş İle ÖDF, YDF ve İP Arasında Anova Sonuçları.....	189
3.7.2. Aylık Gelir İle ÖDF, YDF ve İP Arasında Anova Sonuçları.....	190
3.7.3. Eğitim İle ÖDF, YDF ve İP Arasında Anova Sonuçları	193

3.7.4. Çalışma Süresi İle ÖDF, YDF ve İP Arasında Anova Sonuçları.....	197
3.8. ÖDF, YDF VE İP'E İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ.....	200
3.8.1. ÖDF, YDF ve İP'e İlişkin Korelasyon Analizi Bilgileri.....	201
3.8.2. ÖDF, YDF, İP Alt Faktörleri Arasında Korelasyon Analizine İlişkin Bilgiler	201
3.9. ÖDF, YDF VE ALT FAKTÖRLERİNİN İP İLE İLİŞKİSİNE AİT REGRESYON ANALİZİ	204
3.9.1. ÖDF ve ÖDF Alt Faktörlerinin İP İle İlişkisine Ait Regresyon Analizi.....	204
3.9.2. YDF İle Alt Faktörlerinin İP İle İlişkisine Ait Regresyon Analizi	208
3.10. SONUÇLARIN ANALİZ EDİLMESİ.....	213
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	224
EKLER.....	229
KAYNAKÇA	237
DİZİN	280

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Anlam Bakımından Motivasyonel Değer Türlerinin Amaçları	15
Tablo 1.2: Değerlerin Motivasyonel Türleri	16
Tablo 1.3: Değerlerin Kültürel Seviyeleri.....	18
Tablo 1.4: Bilinç Düzeyine Göre Değerler	23
Tablo 1.5: Türlerle Göre Değerler.....	23
Tablo 1.6: Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesi Arasındaki Farklılıklar	37
Tablo 1.7: Düşük Belirsizlikten Kaçınma Oranı ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Oranları Arasındaki Farklılıklar	39
Tablo 1.8: Bireycilik ve Toplulukçuluk Arasındaki Farklılıklar	41
Tablo 1.9: Dişil ve Eril Değerler Arasındaki Farklılıklar	42
Tablo 1.10: Kısa Dönemli Uyum ve Uzun Dönemli Uyum Arasındaki Farklar.....	43
Tablo 1.11: Serbestlik ve Sınırlanma Arasındaki Farklılıklar.....	43
Tablo 1.12: Terminal ve Ensrümental Değerler.....	45
Tablo 1.13: Kahle'nin İlişkili Değerler Tablosu	46
Tablo 1.14: NGO Örgütsel Değerler Listesi	57
Tablo 1.15: Ruhsal Liderliğin Bileşenleri	74
Tablo 2.1: Performans Değerlendirme	122
Tablo 2.2: Ülkelerin Kültürel Boyut Seviyeleri	146
Tablo 3.1: Örgütsel Değer Farklılıkları KMO ve Barlett Testi Sonuçları	169
Tablo 3.2: Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeği Toplam Varyans Tablosu	170
Tablo 3.3: Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeğine İlişkin Faktörler ve İlgili İfadeleri .	171
Tablo 3.4: Örgütsel Değer Farklılığı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi	173
Tablo 3.5: Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri.....	174
Tablo 3.6: Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	175
Tablo 3.7: Yönetisel Değer Farklılıkları Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları	176
Tablo 3.8: Yönetisel Değer Farklılıkları Ölçeği Toplam Varyans Tablosu	176
Tablo 3.9: Yönetisel Değer Farklılıkları Ölçeğine İlişkin Faktörler ve İlgili İfadeleri	178
Tablo 3.10: Yönetisel Değer Farklılığı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi.....	179

Tablo 3.11: Yönetmelik Değer Farklılıkları Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	180
Tablo 3.12: Yönetmelik Değer Farklılıkları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	
Sonuçları.....	181
Tablo 3.13: İş Performansı Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları	182
Tablo 3.14: İş Performansı Ölçeğine İlişkin Toplam Varyans Tablosu.....	183
Tablo 3.15: İş Performansına İlişkin Faktörler ve İfadeler	183
Tablo 3.16: İş Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi	184
Tablo 3.17: İş Performansı Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	184
Tablo 3.18: Demografik Bilgiler	185
Tablo 3.19: Cinsiyet ile ÖDF, YDF ve İP Arasında T-Testi Sonuçları	186
Tablo 3.20: Medeni Durum İle ÖDF, YDF ve İP Arasında T-Testi Sonuçları.....	187
Tablo 3.21: Statü İle ÖDF, YDF ve İP Arasında T-Testi Sonuçları	188
Tablo 3.22: Yaş İle YDF, ÖDF ve İP Arasındaki Betimleyici Anova Analizi	
Sonuçları.....	189
Tablo 3.23: Yaş ile YDF, ÖDF ve İP Arasında ANOVA Sonuçları.....	190
Tablo 3.24: Gelir Düzeyi İle YDF, ÖDF ve İP Arasındaki Betimleyici Anova	
Analizi Sonuçları.....	191
Tablo 3.25: Gelir Düzeyi ile YDF, ÖDF ve İP Arasında ANOVA Sonuçları	191
Tablo 3.26: Çalışanların Gelir Düzeyi İle YDF Arasında Post Hoc LSD Sonuçları ...	192
Tablo 3.27: Eğitim Düzeyi İle YDF, ÖDF ve İP Arasındaki Betimleyici Anova	
Analizi Sonuçları.....	193
Tablo 3.28: Eğitim Düzeyi ile YDF, ÖDF ve İP Arasında ANOVA Sonuçları	194
Tablo 3.29: Çalışanların Eğitim Düzeyi İle ÖDF Arasında Post Hoc LSD	
Sonuçları.....	195
Tablo 3.30: Çalışanların Eğitim Düzeyi İle İP Arasında Post Hoc LSD Sonuçları	196
Tablo 3.31: Çalışma Süresi İle YDF, ÖDF ve İP Arasındaki Betimleyici Anova	
Analizi Sonuçları.....	198
Tablo 3.32: Çalışma Süresi ile YDF, ÖDF ve İP Arasında ANOVA Sonuçları.....	198
Tablo 3.33: Çalışanların Çalışma Süresi İle İP Arasında Post Hoc LSD Sonuçları ...	199
Tablo 3.34: YDF, ÖDF ve İP Arasında Korelasyon Analizi	201
Tablo 3.35: ÖDF, YDF İP Alt Faktörleri Arasında Korelasyon Analiz Tablosu	202
Tablo 3.36: ÖDF İle İP'e İlişkin Regresyon Analizi Tablosu.....	204

Tablo 3.37: ÖDF Toplulukçuluk Değişkeni İle İP Regresyon Analizi	205
Tablo 3.38: ÖDF Düşük Güç Mesafesi İle İP Regresyon Analizi	205
Tablo 3.39: ÖDF Dişil Değerler İle İP Regresyon Analizi	205
Tablo 3.40: ÖDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük İle İP Regresyon Analizi	206
Tablo 3.41: ÖDF Bireycilik İle İP Regresyon Analizi.....	206
Tablo 3.42: ÖDF Kültürel Değişim Algısı İle İP Regresyon Analizi	207
Tablo 3.43: ÖDF Eril Değerler İle İP Regresyon Analizi.....	207
Tablo 3.44: ÖDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek İle İP Regresyon Analizi	207
Tablo 3.45: ÖDF Yüksek Güç Mesafesi İle İP Regresyon Analizi	208
Tablo 3.46: YDF İle İP Regresyon Analizi.....	208
Tablo 3.47: YDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük İle İP Regresyon Analizi	209
Tablo 3.48: YDF Dişil Değerler İle İP Regresyon Analizi	209
Tablo 3.49: YDF Bireycilik İle İP Regresyon Analizi.....	209
Tablo 3.50: YDF Düşük Güç Mesafesi İle İP Regresyon Analizi	210
Tablo 3.51: YDF Yüksek Güç Mesafesi İle İP Regresyon Analizi	210
Tablo 3.52: YDF Toplulukçuluk İle İP Regresyon Analizi	210
Tablo 3.53: YDF Kültürel Değişim Algısı İle İP Regresyon Analizi	211
Tablo 3.54: YDF Belirsizlikten Kaçınma Oranın Yüksek Olması İle İP Regresyon Analizi	211
Tablo 3.55: YDF Eril Değerler İle İP Regresyon Analizi.....	211
Tablo 3.56: Faktörlere İlişkin Ortalamalar.....	212
Tablo 3.57: ÖDF, YDF ve Alt Boyutlarının İP üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Sonuçları	213

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Kültür Düzeyinde Değer Türlerinin Kuramsal Yapısı	19
Şekil 1.2: Bilincin Yedi Düzeyi Modeli	22
Şekil 2.1: Ülkelerin Belirsizlikten Kaçınma Boyutlarına İlişkin Seviyeleri.....	132
Şekil 2.2: Hofstede'in Dişil ve Eril Değerlere İlişkin Ülkeler Arası Seviyeleri.....	137
Şekil 2.3: Hofstede'in Bireycilik ve Toplumculuk Kültürel Boyut Haritası	139
Şekil 2.4: Hofstede'in Güç Mesafesi Kültürel Boyut Haritası	151
Şekil 3.1: Araştırma Modeli	163
Şekil 3.2: Örgütsel Değer Farklılığı Ölçeği Dağılımı.....	173
Şekil 3.3: Örgütsel Değer Farklılığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	174
Şekil 3.4: Yönetmel Değer Farklılıkları Ölçeği Dağılımı	180
Şekil 3.5: Yönetmel Değer Farklılıkları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu	181
Şekil 3.6: İş Performansı Ölçeği Dağılımı.....	184

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BAE	Birleşik Arap Emirlikleri
CEO	Yönetici
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
İP	İş Performansı
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
NGO	Sivil Toplum Kuruluşları
ÖDF	Örgütsel Değer Farklılıkları
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
YDF	Yönetimsel Değer Farklılıkları



TEZ METNİ

GİRİŞ

Değer boyutları, ülkenin sahip olduğu yapılara bağlı olarak her ülke için farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar bireycilik-toplulukçuluk, yüksek-düşük güç mesafesi, eril-dişil değerler, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması- belirsizlikten kaçınmanın düşük olması şeklinde ortaya konmaktadır. Bu ek olarak yeni bir boyut olan kültürel değişim algısında örgütlerde hem çalışanların hem de yöneticilerin iş performansını farklı şekillerde etkilemektedir.

Bu çalışmanın önemi aynı ülke içerisinde değer boyutları çalışanların iş performansını benzer şekilde etkilemektedir. Ancak son zamanlarda örgütsel ve yönetsel değer farklılıkları boyutları ve iş performansına ilişkin çalışmalarda her ülke için geçerli olmak üzere farklı sonuçların çıktığı görülmektedir. Bunun nedeninin her ülke için yaşam şartlarına bağlı olarak bireylerde meydana gelen değişimler olduğu düşünülmektedir. Çalışmada yönetsel ve örgütsel değer farklılıklarının hangi boyutlarda iş performansını etkilediği üzerinde durulmaktadır. Yeni bir boyut olan kültürel değişim algısında iş performansını hangi düzeyde etkilediği araştırılmıştır.

Çalışmanın sonuçları kapsamında medeni durum ile yönetsel değer farklılıkları, örgütsel değer farklılıkları ve iş performansı arasında anlamlı bir farklılık gözlenememektedir. Statü ile YDF ve ÖDF arasında anlamlı bir fark vardır. Statü ile İP arasında anlamlı bir farklılık gözlenememektedir. YDF, ÖDF ve İP arasında yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. YDF ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Gelir düzeyleri ile ÖDF ve İP arasında anlamlı bir farklılık yoktur. YDF ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Eğitim düzeyleri ile ÖDF ve İP arasında anlamlı bir farklılık vardır. Çalışma süreleri ÖDF ve YDF arasında anlamlı bir farklılık yoktur. İP ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. YDF ile ÖDF arasında ilişkinin olduğu görülmektedir. YDF ile İP arasında ilişkinin olduğu görülmektedir. ÖDF ile İP arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Yönetsel değer farklılıklarının da iş performansı üzerinde bir etkisi olduğu görülmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM
DEĞERLER ÜZERİNE KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. DEĞERLER ÜZERİNDE KAVRAMSAL UZLAŞI

Değerler insanlığın var oluşundan itibaren üzerinde akıl yürütülmüş ve yürütülmeye de devam edilmektedir (Atay, 2003: 87). Değerlerin ne olduğu kişisel ve toplumsal düzeylerde nasıl işlediğiyle ilgili tartışmalar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu tartışmalar psikologlara özgü olmamakta sosyoloji, antropoloji, ekonomi, siyaset, eğitim ve din gibi sosyal bilimlerin tartışma alanına da girmektedir. Tartışmalarda önemli konular ele alınmakta ve bunlara ilişkin olarak değerlerin nasıl tanımlanacağı ve sınıflandırılacağı soruları başta gelmektedir. Değerlerin varsayıldığı "önem" niteliği bulunan özellikleri ve bunların sosyal bilimlerde nasıl işlendiği merak edilmekte; değerlerin amaçlarla olan ilişkisi incelenmekte; kişilerle ve nesnelerle olan yakınlığı açıklanmaya çalışılmaktadır. Değerlerin, bireylerin tercihlerini nasıl etkilediği; onların olayları algılama biçimini nasıl ele aldığı; değerlerin gelişimini etkileyen başlıca etmenler; değerlerin bireysel ve toplumsal düzeyde tutum ve inançlarla nasıl bir ilişki içerisinde olduğu yüzyıllar boyunca araştırılmış ve araştırılmaya devam edilmektedir (Feather, 2002: 52). Bu yapılan araştırmalar yıllar içerisinde beklenen olumlu sonuçları vermekle birlikte üzerinde çalışılmaya devam edilmektedir (Baş ve Hamarta, 2015: 370). Bu yönüyle değerler ile ilgili konular çok kompleks bir duruma bürünmektedir. Antropologlar, değerleri kültürün temeli olarak görmektedir. Felsefeciler, değerleri olması gerekeni tasvir etmek için kullanmaktadır. Sosyologlar, toplumun düzenli bir şekilde yaşaması için ortaya konulan kuralların temelini oluşturduklarını söylemektedir. Psikologlar ise; bireyin yargılarına ve davranışlarına etki eden faktörler olarak değerleri ele almaktadır (Sağnak, 2004: 101).

1.1.1. Değer Kavramının Açıklamaları

Değerler birçok bilim adamı tarafından inceleme konusu olmuştur ve olmaya da devam etmektedir.

Bir görüşe göre değerler, hangi sosyal davranışların istenen yönde olduğunu ifade eden, bireyin zihninde bulunan düşünce veya kalıplar olarak değerlendirilmektedir (Kara, 2007: 267). Bir başka görüşte değerleri, yaşamdaki yol gösterici ilkeler olarak önem sırasına göre sıralanan, kriterler veya hedeflerdir şeklinde tanımlanmaktadır (Schwartz, 1999: 25). Ayrıca değerler, bireyin hareketlerinde algılanabilen, bireyin davranışlarına şekil veren, bireyin kararlarını ve tercihlerini etkileyen soyut bir kavram

olarak değerlendirilmektedir (Sezgin, 2006: 3). Bununla birlikte değer, mevcut olan durumlardan, davranışlardan, arzu edilen olarak tanımlanmaktadır (Woerner, 1982: 17). Bir başka noktadan ele alındığında değer, bir kişinin herhangi bir durum karşısında seçim yapılacağı zaman kullanmış olduğu kurallar ve inançlardır diye tanımlanmaktadır (Wang, 2003: 9). Bu kapsamda değerlendirildiğinde ise değerler, inanç, ilke, kalite veya temelde değerli olanı, arzulananı ifade etmekte fakat değer en temel özelliği ise davranışları etkilemesi olarak değerlendirilmektedir (Quaye, 2009: 18). Son olarak değerler, kişinin arzu edilen, devamlılık gösteren davranış standartları olarak tanımlanmaktadır (Lefkowitz, 2003: 138).

Yukarıdaki tanımlamalara göre değerlerin, bireylerin düşünce sisteminde soyut olarak yer ettiği anlaşılmaktadır. Değerlerin bireylerin faydasını arttırmada onları pozitif anlamda etkilediği gözlenmektedir. Değerlerin, somut bir şekilde bireylerin davranışlarında ortaya çıktığı görülmektedir.

Değerler, farklı coğrafyalarda birbirine benzemeyen anlamlar içermektedir (Özen, 2016: 25). Değerler, bundan dolayı bireylerin örf, adet, gelenek ve göreneklerinin yanı sıra dinin etkisi ile de toplumlar arasında farklı anlamlara gelmektedir.

Pozitivist Batı düşüncesine göre değerler, bireyin içsel dünyasında yer alan, diğer bireyler tarafından görülmeyen duygusal kavramlar olarak nitelendirilmektedir. Bu görüş daha sonra olgulardan değerlere doğru kayarak bilimde bir ayrıma yol açmakta, değerlerin gizil olmadığı, objektif bir şekilde bulunması güç olmakla birlikte sürdürülebilir inanışlar olarak ifade edilmektedir. Bundan dolayı, değerlerle ilgili gecikmiş bilimsel çalışmalar, bireyin davranışlarını değişik yönlerden inceleyerek anlamaya çalışan “fiili” veya “olaylarla ilgili olan” kavramları anlamaya dönük çabaları incelemektedir. Bir başka deyişle bireyle ilgili şu noktalara değinilmektedir: Bireylerin neler yaptıkları, bireylerin davranış şekilleri veya davranıştan kaçınma nedenleri, bireylerin ortaya koymuş olduğu davranışların toplumda uygun karşılanıp karşılanmadığı gibi bilimsel olaylarda farkındalık yaratılmaya çalışılmaktadır. Bir anlamda değer bir inanış olduğu belirtilmektedir (Frederick, 1995: 16).

Batının değerlerine ilişkin olarak Uzakdoğu ve Doğu değerleri ise dinler ışığında bir anlam kazanmaktadır. Örneğin; Taoizm dinine mensup olan bireyler,

toplumu yönlendirmek amacıyla ahlaki değerleri kabul etmektedir. Bunlardan, olumlu, aktif, güçlü, aydınlık, eril değerleri temsil ederken bunların zıttı olan negatif, pasif ve karanlık olan değerler dışıl değerleri temsil etmektedir. Çin kültürü, kurallara itaat etmenin en büyük değer olduğunu ortaya koymakta ve bunun sonucunda dışa kapalı bir toplum ortaya çıkmaktadır. Hinduizm'e göre diğer bireylere yüksek bir oranda saygı duyulmakta ve bireyler davranışlarında sorumluluk bilinciyle hareket etmektedir. Budizm de ise doğruluk ve dürüstlük değerleri ile birlikte şiddetten uzak durmak, ılımlı olmak ve hoşgörülü olmak vurgulanmaktadır. Zerdüştlük dininde ise doğadaki canlılara saygı duymak en temel değer sayılmaktadır. İslamiyet'in kabulü ile birlikte Doğu değerlerinde ise barış, uzlaşma ve paylaşma gibi değerlerin ön plana çıktığı bir yaşantı öngörülmektedir (Tarhan, 2015: 27-39).

Açıklanan ifadeler sonucunda değerler, bireylerin sahip olduğu fikirler çerçevesinde, devletlerin ideolojilerini içeren, bireylerin benimsemiş olduğu inanışlarına dayanan ve toplum düzeninin sağlanmasını sağlayan kurallar etrafında geniş bir alanda geçerli olmaktadır. Bu değerlerin bazıları bir toplumda daha önemli olarak bireyler tarafından benimsenmekte iken aynı değerler ise diğer toplumlarda bireyler tarafından önemli görülmemektedir (Akto, 2014: 46).

1.1.2. Değer Kavramının Oluşumu

Değerlerin oluşum sürecinde bilim adamları farklı şekillerde görüşlerini ortaya koymaktadır.

Bunlardan birinci görüşe göre değerler, bireyin ailesinden almış olduğu genetik yapıyla oluşan, bireyin benliğinde bulunmasıyla veya bireyin yaşadığı toplumdan etkilenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Fındıklı, 2013: 1). Tek başına anlam ifade etmeyen değerler, bireylerin toplum ile etkileşime geçmeleri sonucu anlam kazanmaktadır (Özensel, 2015: 75). Özellikle bireyler, aile içerisinde elde etmiş olduğu değerlerden daha fazlasını görsel ve yazılı medyadan elde etmektedir (Arabacı ve Akgül, 2012: 9). Değerler, kuramsal olarak bulunmamakta ancak bireyin davranışlarının içerisinde yer alan unsurlar değerleri oluşturmaktadır (Fogarty vd., 2017: 65).

Değerlerin ortaya çıkmasında ikinci görüşe göre ise bireyi harekete geçiren nesnenin kendisinde değer var olduğu belirtilmektedir. Yani nesne kendi içinde öznel

veya mutlak bir değere sahip olmaktadır. Nesne, kendisini bireye değerli atfetmekte veya değersiz atfetmektedir. Bu görüşün karşıtı olan görüşe göre ise bir nesnenin değeri kendisinde değil bireyin nesneye verdiği anlam ile ortaya çıkmaktadır. Buna göre bir başkasına göre değerli olan, bir diğerine göre değerli olmamaktadır (Özen, 2016: 172).

Değerlerin ortaya çıkmasını öngören üçüncü görüşe göre ise bireyin, yaşamında karşılaşmış olduğu olaylar karşısında yapmış olduğu çıkarımlar değerlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Tarhan, 2015: 24). Bireyler sürekli bir şekilde çevrelerini incelemekte, karşı karşıya olduğu bireyler ve olaylar karşısında bilgi edinmekte, bu bilgiler ışığında bireyin inanç ve değer yapısı şekillenmektedir. Oluşan bu yapı sayesinde bireyler, olaylara ve kişilere farklı bir davranış göstermektedir (Çöllü ve Öztürk, 2014: 374). Burada üzerinde durulan nokta bireyin kendisinin çıkarımları sonucu elde etmiş olduğu değerler vurgulanmaktadır. Bireyin içerisinde bulunduğu toplum ise bireyin değerleri elde etmesinde vasıta olup ikinci sırada gelmektedir (Altıntaş, 2012: 36). Davranış şekilleri bireyin nasıl bir yaşama sahip olacağını şekillendirmektedir (Sarı, 2005: 76). Bu nedenle değerler, dolaylı olarak bireyin deneyimlerinden etkilenmektedir.

Dördüncü görüşe göre ise değerlerin içsel özelliğe sahip olmasından dolayı değerler kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu görüşe göre değerler kültürden ve dış çevreden etkilenip oluşmamakta ve içsel olmasına dayanarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin yaşama hakkına ve bireyin dokunulmazlığa sahip olması bireye saygı duyulmasını gerektirmekte ve saygı değeri böylelikle ortaya çıkarmaktadır (Silah, 2005: 276-277).

Değerlerin oluşum aşamasında değerlere etki eden faktörlerden birisi de toplum da geçmişe dayanan kalıplaşmış ve değiştirilmesi zor olan durumlar olarak göze çarpmaktadır.

Bireysel değerler bireyin inançlarına ve yaşam tarzına bağlı olarak kendiliğinden oluşmaktadır (Moore, 1992: 30). Bireysel değerlerin görevi, bireyin göstermiş olduğu davranışlar ile değerler arasındaki bağlantıları açıklamak olarak görülmektedir (Dönmez ve Cömert, 2007: 32). Toplumsal değerler ise bireyden tamamen bağımsız, bireyin yaşam alanı dışında oluşmaktadır. Toplum içerisinde bulunan bireylere özgü düşünce yapısı ve inanışlar toplumun normlarının oluşmasına

yol açmaktadır. Değerler, salt olarak bilişsel yapıda yer almamakta ancak diğer değerler ile etkileşime geçerek anlam kazanmaktadır. Değerler, bir anlamda bağımsız değişken gibi görev yapmaktadır. Birey, muhtaç olan bir bireye kabul ettiği dininin öngördüğü şekilde yardım ederken diğer taraftan bireyin kişisel anlamda sahip olduğu değerlerden dolayı da birey bu davranışı gerçekleştirmektedir. Değerler, bireyin kendi iradesi dışında oluşmaktadır. Bireyler, toplumsal alanda bulunan değerlere etki edememektedir. Gelenekçi bir toplumda yaşayan birey, ailesinin toplum içinde saygınlığının olmasından dolayı bireyin doğumundan itibaren yaşamı boyunca saygınlık değerine sahip olarak yaşamını sürdürecektir. Bireyin, saygınlık değerine sahip olması saygın aile atfedilen aileye üye olmasından kaynaklanmaktadır. Modern toplumlarda ise birey, eğitim ile elde ettiği mesleği ile birtakım değerlere sahip olmaktadır (Özensel, 2003: 217-219).

Değerler, birey açısından tek bir faktöre bağlı kalarak oluşmamakta birçok faktöre bağlı kalınarak bireylerin değerleri oluşmaktadır. Değerler, bireylere değişik şekillerde etki etmekte; bireylerin bilgili veya bilgisiz olması yani toplum içerisinde bireylerin bilgi düzeyi sıralaması yapılması değerler tarafından sağlanmaktadır. Bireyler, ne kadar çok çevre faktöründen etkilenirse o oranda edindiği değer sayısı da artış göstermektedir. Bireylerin dünya görüşlerinin farklı olması bu faktörden kaynaklanmakta ve yaşamda kazandığı deneyimler ise değerler aracılığıyla olmaktadır. Yaşanmış olaylardan çıkarılan deneyimler bireylere değer kazanımı sağlamaktadır. Bireyler yaşamış olduğu olaylardan ne kadar çok sayıda değer kazanımı elde etmiş iseler o oranda deneyimli olarak adlandırılmakta; bireylerin edindiği değer sayısı düşük ise o oranda deneyimsiz olarak adlandırılmaktadır.

1.1.3. Değer Kavramının Yapısal Özellikleri

Değerler, yapısal anlamda sınıflandırıldığında ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi genel değerler ve ikincisi ise iş değerleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel değerler, bireyin yaşamını düzenlemektedir. İş değerleri ise bireyin örgüt içerisinde gerçekleştirmiş olduğu davranışlar için bir dayanak oluşturmaktadır. Yani bireyin iş yaşamında gerçekleştirmiş olduğu tutumları ve davranış kalıplarını iş değerleri etkilemektedir (Fındıklı, 2013: 1).

Yapısal anlamda değerın içsel değerinden bahsedildiğinde kendine özgü olan değeri anlaşılmaktadır. Sadece kendisi olan, başka hiçbir anlam ifade etmeyen, diğer

değerler ile birlikte ele alınmayan değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değerlere ulaşmak için bireyin çok büyük çaba göstermesi gerekmektedir (Büyükdüvenci, 2002: 250). Değerlere ilişkin standartlar, tüm dünya genelinde geçerli olmaktadır. Bireyin sahip olduğu değer yapısı ile toplumda geçerli olan değer yapısı çeliştiği takdirde, birey çatışma içerisine girmektedir. Eğer birey çatışma içerisinde bir değeri içselleştiremiyor ise davranışa geçmemektedir. Bu bakımdan bir değerın kabul edilebilmesi için onun içselleştirilmesi gerekmektedir. İçselleştirilen değerler, bireyin düşünce yapısını oluşturarak bireyin kişiliğini oluşturmaktadır (Tarhan, 2015: 20). Birey tarafından erken yaşlarda içselleştirilen bu değerler bireyin kimliğini oluşturmaktadır. Oluşan bu kimlik sayesinde birey kendi kendisini denetlemektedir. Birey, olumsuz durumlardan içselleştirilen değerler sayesinde kaçınmaktadır (Özbolat, 2012: 153-154). İçselleştirilen değerler kabul edilir bir nitelik kazanmaktadır. Ancak değerın içselleştirilme aşamasında bireye dış çevreden yapılacak baskılar içselleştirmeyi engelleyebilecek bir etki ortaya koymaktadır (Canatan, 2004: 45).

Somut yapıya bürünen değerler, bir araya gelerek değer sistemini oluşturmaktadır. Değer sistemi de o toplumla ilgili bilgileri ve kanaatleri açıklamaktadır. Değer sisteminin içerisinde yer alan değerlerden olan güzel-çirkin, doğru-yanlış, iyi-kötü gibi değerler, bulundukları toplum tarafından anlamlandırılmaktadır (Avcıoğlu, 2011: 30). Toplum içerisinde yer bulan bu değerlerde bireyler tarafından hiçbir zorlama olmadan kabul edilmektedir (Kalli, 2016: 17). Değer sistemi, bireyin herhangi bir olay karşısında tercih yapacağı zaman kullanılmaktadır. Birey, bu süreçte harekete geçeceği zaman bireyin düşünce yapısında alakalı bölüm devreye girmekte diğer değerler bu sürece dahil olmamaktadır (Silah, 2005: 279).

Toplumsal yaşamda meydana gelen değişimler değerlerin içeriğini etkilemektedir (Williams, 1979: 34). Yapısal özelliklerine ilişkin olarak değerler, sürekli değişkenlik gösteren yapıya sahip olmaktadır. Çünkü değerler, toplumsal yapı içerisinde sürekli olarak dinamik halde bulunmaktadır. Toplumun değişim hızı, toplumun sınıfsal yapısı içerisinde bulunan değerlerin değişmesine, farklı yapılara bürünmesine yol açmaktadır. Toplum yapısının açıklanabilmesi, toplum içerisinde yer alan örgütlerin tanımlanması ile mümkün olmaktadır. Bireylerin söz edilen yapıları tanımlamaları ancak değerler vasıtasıyla olmaktadır. Toplumsal yapıyı anlayanın yolu toplum içerisinde yapılan tanımlamaların hangi değerler ile yapıldığının bilinmesinden

kaynaklanmaktadır. Ayrıca toplumun yapısal özelliklerinin gelecekte nasıl olacağına dair fikirler, değerler üzerinden yapılan çıkarsamalar ile yapılabilmektedir (Özensel, 2003: 222).

Değerler, birçok kuramcının belirttiği gibi kültür, toplum ve bireylerden etkilenip gelişmektedir (Wang, 2003: 19). Değerler, bireylerin davranış kalıplarında, bireylerin bir durum karşısında, seçim aşamasında ve olayları yorumlamalarında birer standart ortaya koymaktadır. Değerler, kültürün bir alt unsuru olarak görülmekte, kültürel değişimin sonucunda, değerlerde buna paralel olarak değişime uğramaktadır (Kara vd., 2010: 19).

Değerlerin değişimi ancak bireylerin tavır ve davranışlarına bakılarak görülmektedir (Rescher, 2006: 4). Birey, içinde yaşadığı toplumla ilişki içerisine girmektedir. Bunun sonucunda değerler, değişime uğramaktadır. Bazı değerlerden vazgeçilirken bazı değerlerin yerleri ise sağlamlaşmaktadır. Birey bu süreç içerisinde yeni değer yargıları da edinmektedir (Kara vd., 2010: 28). Değerlerin, değişim hızı durağan bir duruma girdiği takdirde hem bireyler hem de toplum aynı düzeyde durağan bir özellik göstermektedir (Yapıcı ve Zengin, 2003: 173). Değerler, zaman içerisinde değişimi engellemektedir. Değişimi isteyen bireyler ile değişime karşı olanlar karşı karşıya gelmektedir. Önceki dönemlerde toplum içerisinde huzur ve güven oluşturan değerler şu anda toplumda kaosa ve kutuplaşmaya neden olmaktadır (Canatan, 2004: 46). Bu anlamda değerlerin kendisi de sorun yaratmaktadır (Özensel, 2003: 233).

Düşünce yapısı değerlerden oluşmaktadır. Düşünce yapısının içerisinde yer alan değerler, toplum tarafından kabul edilmiş genel değerleri içermektedir. Değerler, toplumsal anlamda ne kadar çok kişi tarafından benimsenir ise toplum bilinci o oranda yüksek olmaktadır. Toplum tarafından kabul edilen değerler, toplumun gelişmesine katkıda bulunurken toplumun yok olmasına da neden olmaktadır (Tarhan, 2015: 50). Toplumda değerlerin ifade ettiği, toplumun temelinde yer alan, toplumsal roller bulunmaktadır. Toplumsal rollerin oluşmasını sağlayan faktör ise değerlerden oluşmaktadır (Özensel, 2015: 63). Değerler, toplumsal rollerle bireyden bireye aktarılmaktadır. Toplumsal roller anlamında bireyin sahip olduğu mesleği, cinsiyeti ve bireyin kişiliği akla gelmektedir. Toplumsal roller sayesinde bireyin ne yapması gerektiği ve nelerden kaçınması gerektiği bireye aşılanmaktadır. Bu bağlamda bireyin

cinsiyeti sahip olduğu değerleri farklılaştırmaktadır. Bu bağlamda erkekler cesaret, azim, sabırlılık ve soğukkanlılık değerlerine sahipken, kadınlar koruyuculuk, duygusallık ve bağlılık değerlerine sahip olmaktadır (Sarı, 2005: 77).

Değerler ve davranışlar arasında bulunan işlevsel bağ, kişiden kişiye değişebilen özellik gösterebildiği gibi zamana bağlı olarak da değişiklik gösterebilmektedir (Keskin, 2015: 132). Toplum içerisinde yaşanan olaylar değerlerin sıralamasını değiştirmekte ve önem derecesini yeniden ayarlamaktadır (Özensel, 2015: 77). Bundan dolayı değerlerin bireylere nasıl ve ne şekilde bir anlam ifade edeceği bireylerin içinde bulunduğu ruhsal, toplumsal, kültürel ve çevresel koşullara bağlı olarak anlam kazanmaktadır (Yapıcı ve Zengin, 179). Örneğin, bireylerin yaşamını devam ettirdiği toplumun gelir seviyesi ve yaşam koşulları düşük ise bireyler öncelikli olarak yaşamak için gerekli olan değerleri, bunların başlıcalarından olan güvenlik ve sağlık değerlerini elde etmek için çaba harcamaktadır. Bireyler, bu değerleri elde ettikten sonra özgürlük ve eşitlik değerlerine sahip olmak için çabalamakta ve en son aşamada ise adil davranma ve şeffaflık değerleri için harekete geçmektedir. Diğer yandan bireylerin içinde yaşadığı koşullar olumlu ise bireyler yaşamak, güvenlik ve sağlıkla ilgili değerlere sahip olmakla birlikte, birey daha st seviyede yer alan adil olma, açıklık, şeffaflık gibi değerlere ulaşmak için çaba göstermektedir (Barret, 2017: 52).

Bireylerin yaşamda mutlu olmasının temelinde bireylerin değerleri takip etmesi yatmaktadır (Mitias, 2012: 2). Bireylerin mutlu olabilmeleri için yaratıcı bir yaşama sahip olmaları gerekmektedir. Bireylerin yaratıcı olabilmeleri için ise her türlü değeri ortaya çıkaran değer yapısı meydana getirmeleri gerekmektedir. Bireyler böylece kendi içsel dünyalarında değer yapısı oluşturarak yaşamı anlamlı hale getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında yaşamın anlamı değer yaratmak olmaktadır (Singer, 2010: 18-19). Değerler sayesinde bireylerin dünya algıları ve yaşanılan durumlara karşı bir anlam çıkarımı sağlanmış olunmaktadır (Aslan, 2015: 159). Böylece bireyler, olumsuz durumlar ile başa çıkmanın yollarını değerler ile sağlamaktadır (Dilmaç vd., 2009: 11).

1.1.4. Değerlerin İlişkili Olduğu Bazı Kavramlar

Değerler, günlük hayatta kullanımında birbirleri ile çok yakın kavramlar ile birlikte kullanılmaktadır. Bu kavramlar ile kullanıldığında zaman zaman aynı anlama geldiği bile düşünülmektedir.

1.1.4.1. Değerler ve Davranışlar

Değerler, benliği korumaya ve geliştirilmeye katkı sağlamaktadır. Değerler, bireylerin bakış açılarının çok yönlü olmalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle değerler, davranışsal bileşenler olarak görülmektedir. Değer sistemin de tek bir değerde meydana gelen değişiklik tüm değer sistemini etkilemektedir. Bu durum bireyin tutumlarına ve davranışlarına yansımaktadır. Bir değer öğrenildikten sonra değer sisteminin bir parçası haline gelmektedir (Miller, 1999: 31-39).

Değerler, bireyler için neyin önemli olduğunu yansıtan, onları kısa yoldan bireysel ve kolektif motivasyonlarını açıklayan inançlarla birlikte, karar verme sürecini yönlendiren nedensel faktörler olarak görülmektedir. Bireyin kim olduğu ve bireylerin vermiş olduğu kararların altında yatan nedenler değerler ile bağlantılı olmaktadır. (www.valuescentre.com, 2021).

Bireylerin almış olduğu kararlar önce değer süzgecinden geçmektedir. Değer süzgecinden geçmeyen kararlar davranışlara dönüşmemektedir. Eğer birey güven değerine önem veriyorsa kendisinde güven duygusu oluşturacak karar alıp davranışa yönelmektedir. Değerleri içeren kararların içeriğinde şu unsurlar bulunmaktadır (Barrett: 2017: 311-312).

1. Birey, davranıştan önce düşünerek, gereksinimleri içeren değerleri ortaya koyup karar almaktadır.

2. Bireyin davranışları, tamamen bireyin kontrolü altında gerçekleşmektedir.

3. Birey, yapmış olduğu işlerde her zaman diğer insanlara danışmaktadır.

Bireyler, kendi davranışlarını ve diğer bireylerin davranışlarını değerler aracılığıyla yargılamaktadır (Williams, 1979: 16). Değerler, bireylerin dünyayı algılamalarına yardımcı olurken, bireylerin düşüncelerini farklı şekillerde etkilemektedir (Ulusoy ve Dilmaç, 2016: 3). De Bono (2007)'nin belirttiği gibi değerler, bireyin

düşüncelerini etkilemekte ve bireyin almış olduğu kararlar içerisinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Bireyin almış olduğu kararların merkezinde değerler yer almadığı takdirde bireyin almış olduğu diğer kararlar da sağlıklı olmayacaktır. Bireyin günlük yaşantısının içerisinde alacağı kararlarda ve gerçekleştireceği davranışlarda birey, dış çevreden gelecek olan etkilerden kolaylıkla etkilenecek ve almış olduğu kararlar bireyi olumsuz davranışlara yönlendirebilecektir.

1.1.4.2. Değerler ve Tutum

Tutum, bireyin başka bir bireye veya gruba yönelik sahip olduğu düşüncelerine, hislerine, yaklaşımlarına ve göstermiş olduğu davranış kalıbına denilmektedir (Erdoğan, 1983: 130). Değerler ise daha çok bireyin kendisine özgü olarak düşünülen ve birey ile özdeşleşen bir kavram olarak düşünülmektedir. Örneğin; bireyin dürüst ve şefkatli olması bu anlamda değerlendirilmektedir.

1.1.4.3. Değerler ve İnançlar

Değerler, iyi insan olmayı ve ideal olanı hedeflemektedir. İnançlar ise olması gereken ile değil açık olan ile ilgilenmektedir. İnançlar, amaçları göstermektedir. (Doğan, 2007: 52).

1.1.4.4. Değerler ve Normlar

Normlar, örgüt içerisinde işgörenlerin yapması gereken ve uyması gereken yasaları ifade etmektedir. Örgüte daha çok kurumsal bir nitelik kazandırmak için gerekmektedir. Normlar ile değerler arasındaki ilişki irdelendiğinde normlar, değerler tarafından beslenmekte ve meydana getirilmektedir (Yılmazer ve Eroğlu, 2008: 114). Bu anlamda örgütte saygı değeri ön plana çıkmakta ise, yönetici ile randevu alıp görüşmek bir norm olarak ifade edilmektedir (Uzunçarşılı vd., 2000: 32).

1.1.4.5. Değerler ve Semboller

Semboller, örgütteki düşüncelerin, değerlerin ve iş yapma biçimlerinin yüklendiği fiziki nesneler olarak ifade edilmektedir (Terzi, 2000: 55). Bu anlamıyla değerler, işgörelere, diğer örgütlere, topluma kısacası ilişkili oldukları herkese semboller vasıtasıyla aktarılmaktadır.

1.1.4.6. Değerler ve Mitler

Mitler, bireylerin aralarındaki ilişkilerin iyi bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla esas olan kuralları hayale dayandırarak anlatmaktadır. Mitler gizil olanı ortaya koyma ve sorunları çözme işlevi görmektedir (Doğan, 2007: 55). Değerler de bu anlamıyla bireylerin ideale ulaşma noktasında bireylere yol göstermektedir.

1.1.4.7. Değerler ve Kahramanlar

Örgütte kahramanlar anlatılırken onların başarı hikâyelerinden bahsedilmektedir. Anlatımlar esnasında kahramanları başarıya götüren değerlerde belirlemek ve bu anlamda işgörenler tarafından benimsenmektedir (Uzunçarşılı vd., 2000: 31).

1.1.4.8. Değerler ve Törenler

Törenler ve değerler bir anlamda birbirlerini tamamlayan iç içe geçmiş olan kavramlar olarak nitelendirilmektedir. Törenler, bireylerin değerlere bağlı olarak yapmış olduğu eylemleri ifade etmektedir. Törenler, bir toplum içerisinde değerlerin bireyler tarafından öğrenilmesini ve paylaşılmasını sağlamaktadır (Doğan, 2007: 56). Böylece örgüt içerisinde yer alan işgörenler bilgilerini paylaşarak örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için bütünleşmektedir (Aktepe vd., 2009: 125).

1.1.4.9. Değerler ve İdeoloji

İdeoloji olanla yetinmemekle, bireylerin daha ileri düzeyde nasıl geliştirilebileceği ile ilgilenmektedir. İdeoloji, bireyleri birbirinden ayırt etmekte ve bireylerin yaşadığı çevre içerisinde hangi davranışlar ile iyi bir birey olacağını bireylere anlatmaktadır. İdeoloji, bireylere makul bir yön tayin etmektedir. Bu açıdan bakıldığında ideoloji inançların, normların ve değerlerin toplamını ifade etmektedir (Örs, 2009: 2-3). İdeoloji ve değerlerin birleştiği nokta her ikisi de bireylere ideal olana nasıl ulaşılacağı konusunda telkinlerde bulunması olarak gösterilmektedir.

1.1.4.10. Değerler ve Hikâyeler

Hikâyeler, örgütü meydana getiren ve örgütte karar veren yöneticilerin oluşturmuş olduğu olaylar olarak değerlendirilmektedir. Hikâyelerin en önemli görevi değerlerin geçmişten geleceğe doğru aktarılması ve bu sayede örgütte olması istenen davranış kalıplarının yer etmesini sağlamaktır (Türk, 2007: 20).

1.1.4.11. Değerler ve Teknoloji

Teknoloji bireylere farklı şekillerde olanak sunmakta ve bunlardan en önemlisi bireylerin birbirleriyle etkileşimini sağlaması olarak önem taşımaktadır. Böylece bireylerin sosyalleşmesi artmaktadır. Sosyalleşmenin artması sonucu, bireylerin kültürü ile teknolojisi birbirlerinden ayrılmaz bir nitelik kazanmaktadır (Şişman, 2007: 5). Kültürün içerisinde yer eden değerler, teknoloji vasıtasıyla bireyler tarafından taşınmakta ve başka bireylerin sahip olduğu değerler ile etkileşime geçerek değişime uğramaktadır. Bu değişim esnasında değerler olduğundan farklı bir duruma evirilmektedir. Örneğin saygı değeri eskiye nazaran günümüzde farklı şekilde kullanılmaktadır. Eskiden büyüklere saygı duyulur onların yanında derli toplu oturulur iken şimdi ise rahat bir konumda oturulmaktadır.

1.2. GENEL KABUL GÖRMÜŞ DEĞER YAKLAŞIMLARI

Bilim adamları değerlere ilişkin birtakım araştırmalar yaparak değerler hakkında birtakım bulgular ortaya koymaktadır. Belli başlı bilim adamları ele alınarak değerlerin ne şekilde ifade edildiği ortaya konmaktadır.

1.2.1. Shalom Schwartz'ın Değerlere İlişkin Yaklaşımı

Schwartz'ın (1996)'nın belirttiği gibi motivasyonel açıdan birbirinden farklı 10 değer türü üç evrensel gereksinimden türetilmektedir. Değerler, bilinçli amaçlara ulaşmak için kullanılmakta ve değerlerin farklı içeriklerine ait tipolojiler türetilmektedir. Genel olarak bireyin yaşamasını devam ettirebilmesi için üç temel gereksinime ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar; bireyin uyumlu bir şekilde diğer bireyler ile sosyal etkileşime geçmesi, bireyin biyolojik gereksinimlerini gidermesi ve bireyin grup olarak hareket etmesi olmaktadır. Gruplar ve bireyler; birbirleri ile uyum sağlamak ve birbirleri ile olan davranışlarını uygun şekilde gerçekleştirmek için gereksinimlerini bilişsel bir

şekilde değerler ile sağlamaktadır. Değerlerin birbirlerinden içsel anlamda farklı olmasının nedeni, değerlerin bireyi motive etmede sağladığı anlamda yatmaktadır.

Tablo 1.1’de spesifik değerler ile onun altında bulunan değer türleri listelenmektedir (Schwartz,1996: 3).

Tablo 1.1: Anlam Bakımından Motivasyonel Değer Türlerinin Amaçları

Güç	Sosyal statü ve prestij, insanlar ve kaynaklar üzerinde baskı ve kontrol sağlama (Sosyal güç, otorite, zenginlik) (Genel imajın korunması, sosyal tanınma)
Başarı	Sosyal standartlara göre yeterlilik sağlayarak kişisel başarı elde etme (Başarı, yetenek, hırs, etki) (Zeki, kendine saygı duymak)
Hazcılık	Zevk almak ve duygusal tatmin sağlamak (Keyif, hayattan zevk almak)
Harekete geçme	Heyecan, yenilik ve yaşamı değiştirme (Cesur, heyecan verici ve farklı bir hayat)
Kendi kendini yönetme	Bağımsız düşünebilme ve yaratıcı olma (Yaratıcılık, özgürlük, bağımsızlık, meraklı ve kendi amaçlarını belirleyebilme)
Evrenselcilik	Tüm insanlar için anlayış, takdir ve hoşgörü; tüm insanların refahı için doğayı koruma (Açık-fikirli olmak, bilgelik, sosyal adalet, Dünya ‘da barış, güzel bir Dünya, çevrenin korunması)
İyiliksever	Bireyin yakınlarında bulunan kişilerin refahının korunması (Yardımsever, dürüst, bağışlayıcı, sadık, sorumlu (Dostluk, gerçek sevgi)
Gelenekçi	Kültüre ya da dinin kendine özgü düşünce yapısı ve taahhütlerini kabul etmek ve saygı göstermek (Mütevazı, dindar, geleneğe saygı duymak, ılımlı)
Uyumlu	Başkalarına toplumsal anlamda zarar verecek davranış, tutum ve dürtülerin kısıtlanması (Kibarlık, itaatkâr, disiplinli, kabul gören)
Güvende olma	Uyumlu ilişkiler ve istikrarı sağlamak için ve bireyin benliğini korumak adına toplumun güvenliğinin sağlanması (Aile güvenliği, ulusal güvenlik, toplumsal düzeni sağlamak) (Aidiyet duyma, sağlıklı olma)

Kaynak: Schwartz, 1996: 3.

Grupların ve bireylerin birbirleriyle uyum sağlamak için yaptıkları bilişsel değerlemelerden sonra bireyler bilişsel değerlemeleri iletişimde bulunmak amacıyla özel değerler dilinde ifade etmektedir. Burada yer alan üç evrensel gereksinimden on farklı motivasyonel değer türü elde edilmektedir (Shwartz, 1994: 21).

Schwartz’ın (1994)’nın belirttiği gibi motivasyonel tip olan olan uyum bireylerin dürtülerini kısıtlayan ve başkalarına zarar verebilecek eylemleri engellemeye yarayan direkt iletişime geçme ve grup içerisinde hayatta kalmak için yapılan eylemlerden oluşmaktadır. Bir diğer tür olan kendi kendini yönetme, bireyin bir konuda uzman olabilmesi için ihtiyaç duyduğu ihtiyaçlardan, özerklik ve bağımsızlığın etkileşiminden doğan gerekliliklerden kaynaklanmaktadır.

Tablo 1.2’de on değer türü tablonun ilk sütununda listelenmektedir. İkinci sütunda her bir türü temsil eden örnek niteliğindeki spesifik değerler listelenmektedir.

Bireyler bu spesifik değerleri ifade eden ya da elde edilmelerine yol açacak şekilde hareket ettiklerinde, değerlerin asıl amaçlarını gerçekleştirmektedir. Üçüncü sütunda ise her değer türünün türetildiği evrensel gereksinimler listelenmektedir. Burada yer alan kavramların ilkinden olan organizma, bireylerin biyolojik organizmalar olarak evrensel gereksinimlerini, etkileşim ise koordine edilmiş sosyal etkileşimin evrensel koşullarını ve son olarak da gruplar ise grupların düzgün çalışması ve yaşaması için evrensel gereksinimleri içermektedir (Schwartz, 1994: 22).

Tablo 1.2: Değerlerin Motivasyonel Türleri

Değerler	Spesifik Değerler	Kaynaklar
Güç	Sosyal güç, otorite, zenginlik	Etkileşim, grup
Başarı	Başarı, yetenek, hırs	Etkileşim, grup
Hazcılık	Keyif, hayattan zevk almak	Organizma
Harekete geçme	Cesur, heyecan verici ve farklı bir hayat	Organizma
Kendi kendini yönetme	Yaratıcılık, merak, özgürlük	Organizma, etkileşim
Evrenselcilik	Açık-fikirli olmak, bilgelik, sosyal adalet	Grup, organizma
İyiliksever	Yardımsever, dürüst, bağışlayıcı	Organizma, etkileşim, grup
Gelenekçi	Mütevazı, dindar, geleneğe saygı duymak	
Uyumlu	Kibarlık, itaatkâr, disiplinli, kabul gören	Etkileşim, grup
Güvende olma	Ulusal güvenlik, toplumsal düzeni sağlamak	Organizma, etkileşim, grup

Kaynak: Schwartz, 1994: 22.

Schwartz'ın kuramı tüm toplumları karşılaştırarak, kültürlerin karşılaştırılabileceği yedi değer türünü içermektedir. Kuram aynı zamanda bu tür değerler arasındaki ilişkilerin boyutsal yapısını da ortaya koymaktadır.

Bu kültürel değerler (örneğin; özgürlük, refah, güvenlik) insanlara çeşitli durumlarda neyin uygun olduğunu söyleyen belirli normların temellerini oluşturmaktadır. Toplumsal kurumların (aile, eğitim, ekonomik, politik, dini sistemler) işlevi, amaçları ve çalışma biçimleri, kültürel değer önceliklerini ifade etmektedir. Örneğin, bireysel hırsın ve başarının çok değerli olduğu toplumlarda, ekonomik ve yasal sistemlerin örgütlenmesinin rekabetçi olması muhtemel görünmektedir. Bu durumun aksi yönünde ise grup davranışlarının baskın olduğu toplumlarda ekonomik yapı içerisinde sosyalizm ve yasal zeminde ise arabulucuk sistemi kullanılmaktadır. Buradaki karşılaştırımlara bakıldığında üzerinde durulması gereken kavram şu şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bireyin çıkarları mı ön planda tutulmalı yoksa grupların çıkarları mı ön planda tutulması gerekmektedir. Bu anlamda bir ucunda birey ve diğer ucunda grup olan böylesi bir kutupta, bireyin, grupla özdeşleşerek ve paylaşılan yaşam biçimine

katılarak, toplumsal ilişki aracılığıyla, toplumsal ilişki içinde topluma ve anlamlarına gömülü bir varlık olarak görüldüğü kültürler karşımıza çıkmaktadır. Bu bakış açısı, muhafazakârlık değer tipi ile ifade edilmektedir. Muhafazakârlık; statükonun sürdürülmesi için kültürün üzerine yapılan eğilimlerin ve hareketlerin sınırlandırılması anlamına gelmektedir. Muhafazakârlık içerisinde yer alan değerler ise sosyal düzen, geleneklere saygı duymak, aile güvenliği ve akıl olarak karşımıza çıkmaktadır. Muhafazakârlık değerinin karşısında ise, kişinin kendi içselliğinin dışa vurumunu ifade eden, bireyin kendini ifade etmesine yardımcı olan, bireyin içsel dünyasını açıklayan özerklik değeri karşımıza çıkmaktadır. Özerklik değerinin içerisinde yer alan kavramlar ise tercihler, özellikler, hisler ve bireyi harekete geçiren güdüler yer almaktadır. Kavramsal olarak iki özerklik türü arasında farklılık yaratan iki kavram karşımıza çıkmaktadır; bunlardan ilki düşünce, ikincisi ise duygular olmaktadır. Bunlardan ilki olan entelektüel özerklik olmaktadır. Entelektüel özerkliğin altında geniş bakış açısı yatmaktadır. Duyuşsal özerklik ise bireylerin bağımsız olarak ve etkili bir şekilde hayatın içerisinde olumlu durumları istemeleri ile ilişkilendirilmektedir. Duyuşsal özerklik içerisinde yer alan değerler ise haz, heyecan ve çeşitlilik içeren bir yaşam olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm toplumları karşı karşıya getiren ikinci temel sorun ise sosyal dokuyu koruyacak davranışlar olmaktadır. Bireylerin, başkalarının refahını göz önünde bulundurmaları, onlarla koordineli olarak ilişkide bulunmaları ve bireylerin birbirleriyle olan sosyal bağımlılıklarını etkili bir şekilde yerine getirmeleri için teşvik edilmeleri gerekmektedir. Bireylerin, rollerine bağlı olan yükümlülöklere ve kurallara uymaları için onların sosyalleştirilmeleri gerekmektedir. Bu durumun ifade ettiğı değer türü ise, hiyerarşi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler, başkalarıyla olan bağılılıklarını içselleştirmekte ve diğer bireylerin durumlarının iyi bir hale gelmesi için çaba göstermektedir. Burada ifade edilen kavram ise eşitlik değeri olmaktadır. Eşitliğin anlamı bireyin kendini diğer insanlardan üstün görmesi anlamına gelen bencilliğin yerini, bireyin diğer insanların mutluluğunu göz önüne alan bir değere sahip olması anlamında kullanılabilmesinde yatmaktadır. Eşitlik değerinin kapsamı içerisinde yer alan değerler ise eşitlik, sosyal adalet, özgürlük, dürüstlük ve sorumluluk olmaktadır. Bireyler dünya da diğer bireyler ile sürekli ilişki içerisinde olmaktadır. Uzmanlığın anlamı ise aktif bir şekilde kişisel ya da grup olarak kişisel çıkarları arttırmak için sömürde bulunmak veya kontrolü sağlayarak dünyayı değiştirmeyi ve yönetmeyi

amaçlamaktır. Uzmanlık, bireyin ilerlemesi için kendini kanıtlaması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Uzmanlık değerinin kapsadığı değerler arasında hırs, başarı, cesaret ve yetenek gelmektedir. Bu değerın tam karşıtı olan dünyayı sömürmek yerine onu olduğu gibi kabul etmek anlamına gelen değer ise uyum değeri olmaktadır. Bireyin çevreye uyumlu bir şekilde adapte olmasını dikkate almaktadır. Uyumun içerisinde yer alan değerler ise doğa ile bütünleşme, çevreyi koruma ve dünyanın güzel bir yer olması için çaba sarf etme olmaktadır. Tablo 1.3’de bu değerler gösterilmektedir (Schwartz, 1999: 27-28).

Tablo 1.3: Değerlerin Kültürel Seviyeleri

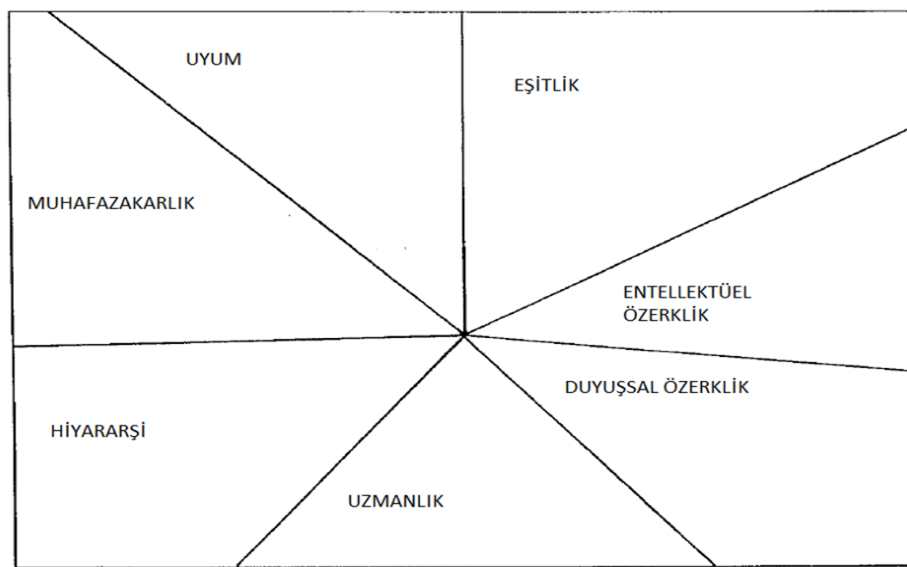
Değerler	Temsil Ettiği Alt Değerler
Muhafazakârlık	Sosyal düzen, geleneklere saygı duymak, aile güvenliği, akıl, ılımlı olmak, onurlu olmak, büyüklerle saygı duymak, ülke güvenliği, temiz olmak, bağışlayıcı olmak, kibar olmak, uyumlu olmak, samimi olmak, disiplinli olmak
Entelektüel özerklik	Merak, açık fikirlilik, yaratıcılık, etkili olmak
Duyuşsal özerklik	Haz, heyecan, çeşitlilik
Hiyerarşi	Güç, otorite, zenginlik
Eşitlik	Dünyada barış, eşitlik, sosyal adalet, özgürlük, dürüstlük, sorumluluk, yardımseverlik
Uzmanlık	Hırs, başarı, cesaret, yetenek, bağımsızlık, kendi amaçlarını belirleyebilme, hoşlanma
Uyum	Doğa ile bütünleşme, çevreyi koruma, çaba

Kaynak: Schwartz, 1999: 27-28.

Değer tipleri aralarındaki uyumluluklar temelinde birbirleriyle ilişkilendirilmektedir. Yani belirli değer türleri bir kültürde benzer varsayımlar içermektedir. Hiyerarşi ve muhafazakârlık değerleri birbirleriyle yakın bir şekilde anlamlandırılmaktadır. Çünkü sosyal aktörler olan bireyler ve gruplar kolektif bir şekilde birbirleriyle bağlanmaktadır. Entelektüel değerin alt kümesi ise eşitlik değeri alt kümesi ile yakından ilişkilendirilmektedir. Bunun nedeni, bağımsız bir şekilde karar verebilen bireyler sosyal sorumlulukları üstlenebilmektedir. Eşitlik ve özerklik değerleri de birbirleriyle yakından ilişkilendirilmektedir. Bunun nedeni ise sosyal aktörler olarak özerklik değerlerinin her ikisini de kapsamasıdır. Uzmanlık değerleri özerklik değerleriyle ilişkilendirilmektedir. Çünkü her ikisi de statükoyu değiştirmenin meşru olduğunu kabul etmektedir. Uzmanlık değerleri aynı zamanda muhafazakârlık değerleri ile değerlendirilmekte ve hiyerarşi değerleri ile ilişkilendirilmektedir. Çünkü bireyin toplum içerisinde önde olması, diğerlerini elemine etmesine, toplumsal rollerin ve kaynakların eşit olmayan bir şekilde paylaşılmasına neden olmaktadır. Böyle bir durum

ise toplumda yasal olarak görülmektedir. Uzmanlık değerleri ise eşitlik değerlerinin zıttı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bireyin veya grubun çıkarlarının gerçekleştirilmesi diğer bireylerin eşitlik durumlarını bozduğu için, bu algı ile çelişmektedir. Uyum değerleri ile muhafazakârlık değerleri uyumlu olmaktadır. Çünkü her ikisi de değişimden kaçınmaya vurgu yapmaktadır. Yedi kültürel değer türü arasındaki çelişki ve uyumlar Şekil 1.1’de kültürel değer sistemlerinin bütünleşik yapısına uyacak şekilde gösterilmektedir (Schwartz, 1999: 29-30).

Şekil 1.1: Kültür Düzeyinde Değer Türlerinin Kuramsal Yapısı



Kaynak: Schwartz, 1999: 30.

1.2.2. Allport, Vernon ve Lindzey’in Değerler Yaklaşımı

Allport, Vernon ve Lindzey’in 1960’ nin belirttiği gibi yaptıkları araştırmalarda altı değer türü ortaya koyulmaktadır. Bireyler cinsiyetlerine ve yaşadıkları yere göre değerleri önemli veya önemsiz olarak değerlendirmektedir. Allport, Vernon ve Lindzey’in ortaya koyduğu değerler şunlardır:

1. Teorik Değer: Teorik özelliğe sahip bireylerin baskın yönü gerçeği keşfetmektir. Teorik değerde bireyler nesnenin güzelliğinden ziyade gözlemlemek, akıl yürütmek ve farklılıklara odaklanan bir bilişsel tutum içerisinde olmaktadır. Bireyler eleştirel ve rasyonel bir şekilde davranmaktadır. Bireylerin en büyük amacı bilgiyi aramak ve bilgiyi sistemli hale getirmektir.

2. Ekonomik Değer: Bireyler ekonomik değerde kendisi için neyin yararlı olduğu ile ilgilenmektedir. Başlangıçta kendi gereksinimlerini temel anlamda karşılamayı isteyen bireyler, zaman içerisinde zengin olmayı istemektedir. Ekonomik değer genellikle diğer değerler ile çatışma içerisinde olmaktadır. Örneğin sanat ticari amaçlar ile yapıldığında estetik değer ile çelişmektedir. Bireyler kişisel yaşamlarında sosyal bir tavır sergilemekten ziyade ekonomik anlamda daha zengin olmak için çabalamaktadır.
3. Estetik Değer: Bireyler değerleri biçim ve uyum içerisinde görmektedir. Bireyler hayatı gözlemleyerek hayattan keyif almaktadır. Bireylerin illaki sanatçı olması gerekmemekte, bireylerin yaşamın sanatsal yönlerini bilmeleri yeterli olmaktadır. Estetik değer, teorik değerle taban tabana zıtlık içermekte ve estetik değer çeşitliliği ile ilgilenmektedir. Estetik değere sahip olan bireyler, güzellikler içeren gerçeği düşünmekte ya da bazı şeyleri büyüklük bulmaktadır. Ekonomik alan içerisinde yer alan estetik değerlerden oluşan reklamcılık ve üretim süreci en önemli değerleri yok etmektedir. Toplumsal ilişkilerde bireylere ilgi duyulduğu söylenmekte ancak bireylerin zenginliğini artırma konusunu içeren bireyciliğe ve kendi kendine yeterli olmaya karşı çıkmaktadır.
4. Sosyal Değer: Bu değere sahip olan bireylerin en büyük özelliği insanları sevmeleri olmaktadır. Değerler içerisinde sevginin bir yönünü temsil eden hayırseverlik ortaya çıkmaktadır. Sosyal bireyler bencil olmamakta ve sempatik özelliğe sahip olmaktadır. Sosyal değerlere sahip bireyler teorik, ekonomik ve estetik tutumları soğuk ve insanlık dışı bulmaktadır. Politik değerlere sahip olan bireylerin aksine sosyal bireyler, sevgiyi insan ilişkilerinin tek ve uygun biçimi olarak görmektedir.
5. Politik Değer: Rekabet ve mücadele yaşamın tamamında büyük bir rol oynamakta ve kişisel güce sahip olan üst düzey kişilerde daha çok bulunmaktadır.
6. Dini Değer: Dini değerlerin en yüksek anlamda taşıdığı değer birlik olarak adlandırılmaktadır. Bireyler değerleri yüksek ve tatmin edici bir şekilde dine dayandırarak oluşturmaktadır. Dini değerlerin amacı ideal insan yaratmaktır.

1.2.3. Richard Barret'in Değerler Yaklaşımı

Barrett, değerlerin, mevcut gereksinimlerin ve geçmişten gelen karşılanmamış gereksinimlerin bir yansıması olduğunu ve değerlerin bazılarının, psikolojik gelişimin farklı aşamalarında değişmekte olduğunu diğer değerlerin aynı kaldığını ve değerlerin pozitif veya potansiyel olarak sınırlayıcı olduğunu söylemektedir. Barrett, genellikle erdemler olarak ifade edilen pozitif değerleri, bireylerin yaşamını, bağlanabilirliğini geliştirdiğini ve ortak iyiliğe katkıda bulunduğunu sağlayan değerler olarak görmektedir. Barrett pozitif değerleri sorumluluk, doğruluk ve güven olarak ortaya koymaktadır. Barrett, değerleri potansiyel sınırlı değerler olarak da ifade etmektedir. Potansiyel olarak sınırlayıcı değerler, bireylerin gereksinimlerini karşıladığı korku ve endişelerden kaynaklanmaktadır. Barrett, bu değerleri de potansiyel sınırlayıcı kişisel değerler ve potansiyel sınırlı örgütsel değerler olarak ortaya koymaktadır: Potansiyel sınırlayıcı kişisel değerler arasında sevilme, dikkat ve kontrol gelmektedir. Potansiyel sınırlı örgütsel değerler arasında ise bürokrasi, hiyerarşi ve güç gelmektedir. Potansiyel olarak sınırlayıcı değerler ile bireyler karar verdiklerinde, ayrılık, şüphe ve güvensizlik oluşmakta, huzursuzluk içerisinde bireyler stresli olmaktadır. Potansiyel olarak sınırlanan değerler kişisel gelişmeyi önlemekte ve izolasyonu teşvik etmektedir. Bu açıdan bakıldığında bireyin kişisel uzmanlık kazanması, sınırlı değerler ile inançlarını bırakmayı, bunları olumlu değerler ve inançlarla değiştirmeyi içermektedir. Potansiyel olarak sınırlayıcı değerlerden kurtulmak için bireyler, korku temelli inançların nasıl yönetilmesi gerektiğini veya ortadan kaldırılmasını öğrenmektedir. Bireylerin benliğine ait inançları ruhsal değerleri ile aynı hizada olduğunda, içsel uyum, derin bir sevinç ve memnuniyet duygusu yaşanmaktadır (www.valuescentre.com, 2021).

Barrett (2017)'nin belirttiği gibi, bilincin yedi düzeyi modelinde değerlerin temel yapıtaşı oluşturulmaktadır. Barrett, Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini temel almakta ve ihtiyaçların yerine bilinci koymaktadır. Barrett, bireylerin hayatta kalma, ilişki ve özsaygı düzeylerinde kaldıklarında, bunları elde edememe konusunda bilinçaltı korkular duyduklarını ve bunları karşılayamayacaklarına dair inanca kapıldıkları takdirde, döngü içerisine girdiklerini söylemektedir. Örneğin birey hayatta kalma konusunda bilinçaltında bir endişe içinde ise, çok para kazanmasına rağmen bireye yeterli gelmeyecektir. Dönüşüm basamağında birey kendini ve etrafını tanımakta, değerlerin farkına vararak kendine ait değerler ile hayatı

anlamlandırmaktadır. Dâhili uyumda ise birey hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla değerler ışığında hayatını devam ettirmektedir. Birey fark yaratma aşamasında ise aynı değerleri taşıyan bireyler ile çalışmakta, misyon ve vizyon sahibi bireyler ile başarının ileri bir seviyeye taşınacağını düşünmektedir. Birey hizmet düzeyinde ise, özverili bir şekilde diğer bireylere yardımcı olmaktadır. Belirsiz durumları çözebilmekte, alçakgönüllü ve şefkatli olmaktadır. Örgütlerde, aynı bireylerde olduğu gibi içsel ve harici durumları eşitleyerek durumlarını stabilize etmektedir. Örgütler ilk önce fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak için gelir elde etmektedir. Duygusal basamaktaki örgütler, işgörenler ve müşteriler ile iletişimi güçlendirmektedir. Zihinsel basamakta ise, örgütler iç yeniliği gerçekleştirmek için işgörelere yetkilerini devretmektedir. Son basamak olan ruhsal basamakta ise örgütler yaratıcılık, uyum ve farkındalık içinde müşterilerine hizmet etmektedir.

Şekil 1.2: Bilincin Yedi Düzeyi Modeli



Kaynak: Barrett, 2017: 346.

Barrett düzeylere göre değerleri tarif etmektedir. Buna göre değerlerin hepsi ve bireyin hareketleri istemlerden oluşmaktadır. Burada yer alan istemler bilincin yedi düzeyinin birisiyle ilişkili olmaktadır

Bilinç düzeyine göre değerler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Barrett, 2017: 149).

Tablo 1.4: Bilinç Düzeyine Göre Değerler

Bilinç Düzeyleri	Olumlu değerler/davranışlar	Sınırlayıcı değerler/davranışlar
7.Hizmet	Sosyal sorumluluk, sevgi, uzun vadeli bakış	Mevcut değil
6.Fark yaratma	Çevre bilinci, işbirliği, çalışan mutluluğu, ortak olmak	Mevcut değil
5.Dahili uyum	Güven, bağlılık, dürüstlük, ahlak, yaratıcılık, şevk, tutku	Mevcut değil
4.Dönüşüm	Uyum sağlayabilme, hesap verme sorumluluğu, sürekli öğrenme, ekip çalışması, kişisel gelişim	Mevcut değil
3.Özsaygı	Üretkenlik, verimlilik, kalite, gelişim, mükemmeliyetçilik, düzen	Bürokrasi, karışıklık, bilgi paylaşmama, bilgi istifleme, statü, hiyerarşi
2.Sosyal ilişki	Açık iletişim, arkadaşlık, sadakat, müşteri memnuniyeti, önemseme, takdir	Suçlama, iç rekabet, manipülasyon, kıskançlık, acımasızlık
1.Yaşamsal faaliyetler	Finansal istikrar, kar, çalışan sağlığı, güvenlik, kurumsal gelişim	Kontrol, tedbir, kısa vadeli bakış açısı, açgözlülük, risk alamama, kaos

Kaynak: Barrett, 2017:1 49.

Barrett değerleri türlerine göre de açıklamaktadır (Barrett, 2017: 151).

Tablo 1.5: Türleri Göre Değerler

	Bireysel değerler	Sosyal ilişki değerleri	Kurumsal değerler
Olumlu	Bağlılık, dürüstlük, ahlak, yaratıcılık, şevk, tutku, uyumlanabilme, kişisel gelişim, mükemmelliyet	Sevgi, güven, hesap verme, ekip çalışması, takdir, iletişimde açıklık, arkadaşlık, sadakat, değer verme, işbirliği	Uzun vade anlayışı, ortak olma, çalışan mutluluğu, verimlilik, kalite, düzen, finansal istikrar, kar, çalışan güvenliği, örgütsel gelişim, sürekli öğrenme, müşteri memnuniyeti, kişisel gelişim
Sınırlayıcı	Statü, tedbir	Suçlama, kontrol, iç rekabet, manipülasyon, kıskançlık, acımasızlık	Bürokrasi, karışıklık, acımasızlık, bilgi paylaşmama, hiyerarşi, kaos, kısa vadeli bakış açısı, riskten kaçınma, bilgi istifleme, entrika

Kaynak: Barrett, 2017:151.

1.2.4. Edgar Schein'in Değerler Yaklaşımı

Edgar Schein'in 8 tane kariyer değeri bulunmaktadır. Bu sekiz kariyer değerinden iki tanesi bireyler ile özdeşleşmektedir. Bu değerler bireylerin iş yaşamlarında onların nasıl davranacağını belirlemektedir. Örneğin, özerklik/bağımsızlık

değerine sahip ve kaçınmaktadır. Bireyler, genellikle kariyerlerinde değerlerini tatmin edebildiklerinde ve bunlar ile uyumlu roller sergilediklerinde kariyerlerinde daha başarılı olmaktadır. Bu değerler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (<https://www.uni-goettingen.de>, 2019):

1. Teknik/Fonksiyonel: Bu değere sahip olan bireyler teknik veya işlevsel alanda çalıştıkları takdirde becerilerini daha ileri seviyeye taşımaktadır. Bu değeri benimseyen bireyler, teknik alanda çalışmaktan dolayı kendileri bu alanda doyuma ulaşmakta ve kendilerini bu şekilde tarif etmektedir. Bireyler, teknik veya işlevsel konularda başka bireyleri yönetmeyi istemekte ancak kendi uzmanlığı alanı dışında olan yönetim konularından uzak durmayı tercih etmektedir.
2. Genel Yönetim: Bu değere sahip bireyler diğer bireylerin çabalarını tüm bölümler nezdinde entegre etme uğraşı içerisinde olmaktadır. Bireyler, kendilerini örgütün yaptığı tüm faaliyetlerden sorumlu tutmakta ve kendi çalışmalarını örgütün çalışmalarıyla senkronize etmektedir. Bu tür değere sahip bireyler bir bölümün yönetim kademesinde olmayı istememekte aksine örgütün en üst kademesinde görev almayı istemektedir.
3. Otonomi/Bağımsızlık: Bu tür değere sahip olan bireyler çalışmalarını kendi tarzları ile yürütmektedir. Bireyler kendilerine esneklik sağlayan örgütlerde çalışmak istemektedir. Sıkı kurallar çerçevesinde faaliyet gösteren örgütlerde çalışmak yerine, daha bağımsız davranabilecekleri ortamları tercih etmektedir.
4. Güvenlik/İstikrar: Bu değere sahip bireyler, iş güvenliği ile birlikte örgütte uzun süre çalışmayı önemsemektedir. Bireyler açısından başarılı olmak onları rahatlatmaktadır. Bu değerın öne çıkan tarafı emeklilik günlerinde finansal güvencenin sağlanması olmaktadır. İş güvencesi sağlandığı takdirde bireyin örgüte olan sadakati artmaktadır. Birey terfi etmesine rağmen onun elde etmekte olduğu statü, güvenliğini sağlayamıyorsa, birey bu durumu önemsememektedir. Bireyler için güvenlik ve istikrar önemli görülmekte her an bu değerler ile ilgilenmekte kimliklerini bu değerler etrafında oluşturmaktadır.
5. Girişimcilik/Yaratıcılık: Bu değeri benimseyen bireyler, engelleri aşma noktasında istekli davranarak girişimci ruhu ile yeni örgütler kurma gayreti

içerisinde olmaktadır. Gelecekteki fırsatları öngörüp değerlendirirken başkaları için değil kendileri açısından sorunlar ile uğraşmayı yeğlemektedir.

6. Meydan Okuma: Bu değeri benimseyen bireyler için önemli olan çözilemeyen sorunları çözmek, zorlu rakipler karşısında başarılı olmak için engelleri aşmaktır. Bireyler için bir iş kolay ise onlara sıkıcı gelmekte fakat o iş zor, yenilik ve çeşitlilik barındırıyor ise cazip gelmektedir.
7. Hizmet veya Bir Olaya Kendini Adamak: Bu değere sahip bireyler, özveri ile bir amaca hizmet etmektedir. Dünyayı daha yaşanabilir bir yer haline getirme, çevre sorunlarını çözmek için uğraşmaktadır. Bir işi yapmalarının amacı bireylerin daha iyi koşullarda yaşamalarını sağlamaktır. Bireyler bu değer ile yeni ürünler üreterek diğer bireylerin güvenlerini arttırmayı istemektedir.
8. Yaşam Tarzı: Bu değere sahip bireyler aile ve iş yaşamını dengelemektedir. Bireyler bu dengeyi sağlamak için iş hayatı da dahil olmak üzere hayatta esnek davranmaktadır. Bireyler için kendilerini geliştirmek her açıdan önemli görülmektedir.

1.2.5. George W. England'ın Değerler Yaklaşımı

England farklı ülkelerde çalışan yöneticiler üzerinde çalışmalar yaparak, 4 değer tipi ortaya çıkarmaktadır. Yöneticiler için personel değer anketinde iki değerlendirme modunu temsil etmek için dört ölçek kullanılmaktadır. Kullanılan birincil değerlendirme modu, önem ölçeği olarak adlandırılmaktadır. Bir bireyin veya belirli bir grubun neden belirli kavramlara önem verdiğine dair tutarlı bir gerekçeyi belirlemek için, farklı değer sınıflarının davranışsal önemini belirlenerek makul bir temele dayandırılması gerekmektedir. Bu süreçte, değerlendirme modu geliştirilmektedir (England, 1978: 36).

1. Pragmatik Değerler: Bireyin değerlere anlam yükleme safhasında ön plana aldığı husus başarı ve başarısızlık kavramları olmaktadır. Belirli bir eylem sürecinin devam edeceği ve devam etmeyeceği pragmatik değerlere bağlı olmaktadır.
2. Etik-Ahlaki Değerler: Yanlış olan düşüncelerden uzak durulmasını sağlayan ve doğru olarak değerlendirilen eylem ve kararlara yönelik davranışlar gösterilmesini sağlayan değerler şeklinde olmaktadır.

3. Etkileme veya Hissetme Değerler: Hedonizm tarafından yönlendirilen bir çerçeveye dayanmaktadır. Bireyin mutluluğunu artıran ve bireyin acısını azaltan değerler olarak değerlendirilmektedir.
4. Zayıf Değerler: Bireyler için düşük öneme sahip olarak görülen ve birincil öneme sahip olmayan değerler olarak göze çarpmaktadır. Bireylerin davranışlarını etkilerken diğer değerlere nazaran daha az kullanılmaktadır (England, 1975: 153).

1.2.6. James A. Lee'nin Değerler Yaklaşımı

Lee 1965-1986 zaman aralığında yöneticiler üzerinde ölçülmek üzere birtakım değerler belirleyerek ve bu değerlerin zaman içerisinde değişip değişmediğine ilişkin çalışmalar yapmıştır. Bu kapsamda Lee birtakım değerler belirleyerek ortaya koymaktadır (Lee, 1988: 30).

1. Geleceği Planlama: Geleceğe dönük olarak yapılan planlar ve bu planların içerisinde muhtemel ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin duyulan endişe ortaya konmakta,
2. Otoriteye Saygı: Örgütte astların gerçekleştirmekte olduğu davranışların sorumluluğunun otorite olarak üstlenmekte,
3. Ölçülebilir Değişkenler: Etkili bir şekilde karar verebilmek için ölçülebilir değişkenlerin sabırlı ve yaratıcı olarak araştırılmasını ifade etmekte,
4. Duygulara Karşı Duyulan Hassasiyet: Bireylerin ihtiyaçlarını giderme ve onların sorunlarını çözebilmeye ilişkin olarak diğer bireylerin duygularına duyarlı olunması anlamına gelmekte,
5. Kişisel arkadaşlık: Yönetim anlamında başarıya ulaşmak için dostluğun göz önüne alınması gerektiğini vurgulamakta,
6. Karar verme: Belirsiz faktörlere, eksik bilgilere ve yanlış anlaşılmalara rağmen doğru ve zamanında karar verebilmeyi ifade etmekte,
7. Dini ve Etik Değerler: İş yaşamında dini veya etik değerlere uygun şekilde hareket etmeyi istemek,
8. Yeni Yöntemler Geliştirme: Daha iyi sonuçlar elde etmek amacıyla sürekli yeni yöntemler geliştirerek bu bağlamda çalışma yapma isteğinde bulunmak,

9. Hükümetin Desteği: Hükümetin ortaya koyduğu programlar içerisinde aktif bir şekilde yer alarak onlar ile işbirliğine gidilmesinin ve hükümetin desteğinin alınmasının önemini kavramak,
10. Sıkı Çalışma: Örgütün hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için çok çalışma isteği duymak,
11. Aile yükümlülüğü: Yöneticinin örgütte yönetim faaliyetlerini yerine getirirken aile üyelerine karşı yükümlülüklerinin de farkına varmasını işaret etmekte,
12. Statü Farklılığını Dikkate Alma: Yöneticinin kendisi ile astları arasında statü farkının olduğunun bilincinde olmasını belirtmekte,
13. Risk Almak: Örgütün finansal konularına ilişkin olarak yöneticinin kendi kariyerini riske atarak cesur bir şekilde kararlar almasını ifade etmekte,
14. Bağlılık Düzeyi: Örgüte ve örgütün içerisinde yer alan çalışma arkadaşlarına bağlılık düzeyini göstermekte,
15. Astlara Duyulan Güven: Yöneticilerin astların görevlerini yerine getirirken onların kendi kendilerini denetleyebileceği sorumlulukta olduğuna ilişkin düşünceleri vurgulamaktadır.

1.2.7. Charles Morris'in Değerler Yaklaşımı

Morris'in (1956)'nin belirttiği gibi yaptığı çalışmada Amerikalı, Hintli, Japon, Çinli, İtalyalı, Norveçli, Kanadalı, İngiliz öğrenciler üzerinde onların değerlerini belirlemek üzere önce 13 tane yaşam tarzı içerisindeki değerleri ortaya koymakta ve bu yaşam tarzlarının etkilediği 5 faktör ortaya çıkararak bunların içerisinde yer alan değerleri belirlemektedir.

Morris aşağıda toplumun benimsediği bir yaşam biçimi değil, bireyler için ideal olan bir yaşam türünün aksine sadece bireyin kendisinin istediği ve bireyin şahsına ait olması gerektiğine inandığı yaşam biçimlerini ortaya koymaktadır: (Morris, 1956: 15-18).

1. Yaşam Biçimi: Birey aşırı arzulardan kaçınılmalı ve denetlenmelidir. Birey için önemli değerler arasında açıklık, denge ve kontrol gibi değerler başta gelmektedir. Bireyin kibirden, aşırı coşkudan irrasyonel davranıştan, hoşgörüsüzlükten uzak durması gerekmektedir. Hayat, disiplin, anlaşılabilirlik, iyi davranış ve öngörülebilirlikten oluşmaktadır. Sosyal değişimlerin yavaş ve

dikkatli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Çünkü bu şekilde yapıldığında bireyin kültüründe yer eden değerler kaybolmamaktadır. Birey fiziksel ve sosyal olarak aktif olmalı ancak telaşlı bir şekilde davranmaması gerekmektedir.

2. Yaşam Biçimi: Birey, yaşamını kontrol etmek ve kendini güvence altına almak için tek başına hareket etmesi gerekmektedir. Birey kendi kendine yetmek için kendisiyle ilgili bilgilerin farkına varması gerekmektedir. Birey, dış çevresindeki yaşamını hedeflemeli, mutlu olmak için kendisinin dışındaki fiziksel ve sosyal güçlere bağlı olan arzularını yumuşatarak kendini yöneltmeye yoğunlaşması gerekmektedir.
3. Yaşam Biçimi: Bu yaşam biçimi, diğer insanlar için endişelenmeyi getirmektedir. Birey şefkatli olmakta başkalarını kendi amaçları için kullanmaktan uzak durmayı istemektedir. Birey açgözlü olmamakta, cinsel tutkulardan uzak durmakta, insanlar veya madde üzerinde güç arayışın da bulunmamakta, kendisine gereğinden fazla ilgi gösterilmesinden kaçınması gerekmektedir. Buna göre kişi kendini arındırmakta diğer insanlara karşı duyarlı, saygılı ve yardımcı olmayı her zaman ön plana almaktadır.
4. Yaşam Biçimi: Hayat, zevk alınarak, eğlenilen bir biçim olmaktadır. Hayat, bir çalışma alanı veya ahlak disiplini için bir okuldan daha ahlaki bir festival niteliği taşımaktadır. Diğer bireylerin kendilerini etkilemesine izin vermek, yaşamda iyi olmaktan daha önemli bir nitelik taşımaktadır. Birey dolandırıcılıklardan kaçınmakta belirli bireylere veya eşyalara çok fazla bağımlı olmamaktadır. Özverili bir şekilde fedakârlıkta bulunmayı istemektedir. Ancak zaman zaman yalnız kalarak kendisini tanıması bireyin menfaati için gerekmektedir. Yalnızlık ile birlikte iyi yaşam koşulları da birey için gerekli olmaktadır.
5. Yaşam Biçimi: Birey tek başına yaşayan bir varlık olmamaktadır. Diğer bireylerden çekinmeyerek onlardan uzak durmaması istenmektedir.
6. Yaşam Biçimi: Yaşamın içerisinde bireyi bekleyen en büyük tehlike rahat davranarak düşünmeyi bırakmaktır. Bu gibi tehlikelere karşı birey, sürekli aktif olarak dünyayı ve toplumu kontrol etme tekniklerinin geliştirilmesi ihtiyacını hissetmektedir. İnsanın geleceği esas olarak ne hissettiğine veya spekülasyonlarına değil, ne yaptığına bağlı olmaktadır. Yeni problemler sürekli ortaya çıkmaktadır. Birey geçmişe takılı kalmamalı aksine gelecekte neler

yapacağı üzerinde düşünme becerisini kazanmalıdır. Bireyi tehdit eden olaylar üzerinde birey sürekli çalışarak kontrolü elinden bırakmaması gerekmektedir.

7. Yaşam Biçimi: Yaşam, yaklaşık eşit miktarda eğlence, aksiyon ve tefekkür içermektedir. Birey uç noktalarda yaşadığı zaman kavramları kaybetmektedir. Yaşamın amacı, eğlencenin, aksiyonun ve tefekkürün birleşiminde anlam bulmaktadır. Birey, hepsini bir güzel bir hayat yaşamak için kullanmaktadır.
8. Yaşam Biçimi: Zevk, yaşamın temelini oluşturmaktadır. Ancak; heyecan verici zevkler, rahat çevre, dinlenme ve rahatlama zevkin dışında olan durumlar olarak görülmektedir. Yaşamak için gerekli ihtiyaçlardan yeterli kadar bireye sağlanması zevki sağlamaktadır. Vücudun rahat olması, hareketlerinde sakinleşmesi, acele etmemesi, diğer bireyleri önemsemesi bunlara örnek oluşturmaktadır.
9. Yaşam Biçimi: Birey için neşe ve huzur ön planda gelmektedir. Bunlar hayatın güzel yanlarını oluşturmaktadır.
10. Yaşam Biçimi: Kendini kontrol etme yaşamın merkezi olmaktadır. İyi bir yaşam biçimi rasyonel bir şekilde yönlendirilmekte ve yüksek ideallere sıkı sıkıya bağlı kalmaktadır. İstekler önemsiz görülmektedir. Örgütler kendilerinde güven duyarak iş yaptıkları takdirde, davranışlarını kendileri yönlendirebilmekte ve böylece bağımsız olabilmektedir. Bunun sonucunda örgüt saygısını korumaktadır. Bu da ancak örgütün başında bulunan iyi yöneticiler sayesinde olmaktadır.
11. Yaşam Biçimi: Düşünceler içeren yaşam biçimi ideal olmaktadır. Birey içe dönük yaşam biçimi ile kendisini ödüllendirmektedir. İdealler, duygular, eleştirel yaklaşma, kendini tanıma, zengin iç dünyası bireyin vazgeçilmezleri olmaktadır. Böylece birey, her duruma karşı sempati ile yaklaşmakta ve saldırganlıktan uzak durarak sevgi değerini benimsemektedir.
12. Yaşam Biçimi: Sağlık yaşamın önemli bir parçası olarak görülmektedir. Vücudun enerjik olması birey için en büyük ödül olmaktadır. Fiziksel aktiviteler (koşmak, tırmanmak, kaymak vb.) bireyin sevgiye ulaşmasını sağlamaktadır. Yaşamda engeller aşıldığı takdirde birey cesaretli olmaktadır. Bireyin dışarıya karşı enerjik olması yaşamın heyecanını elde etmesini sağlamaktadır.

13. Yaşam Biçimi: Birey yaşamın içinde kullanılmaktadır. Bireyler büyük amaçlara ulaşmak için kullanılmaktadır. Bireyler güvenilir olmakla birlikte mütevazı, uyumlu, sadık, ılımlı gibi değerlere sahip olmaktadır. İyilik adanmışlık ile beslenmekte ve adanmışlık sayesinde iyilik sürdürülmektedir.

Morris daha sonra bu yaşam biçimlerinin etkilediği 5 faktör ortaya koymakta bunları isimlendirmektedir. Ancak bu verilen isimler sembolik nitelik taşımakta içeriğinde bulunan değerler önemli olmaktadır (Morris, 1956: 32-34).

A Faktörü: Sosyal Kısıtlama ve Öz-kontrol; Bu faktörü oluşturan yaşam biçimleri arasında 1. ve 10. yaşam biçimi gelmektedir. 4. Yaşam biçimine ait değerler ise bu faktörü negatif yönde etkilemektedir. Birey bu faktör içerisinde gruplara katılmaya gönüllü olmaktadır. Birey bu yaşama alanı içerisinde diğer bireylere karşı sorumluluk duygusu taşımaktadır.

B Faktörü: İlerlemeden Dolayı Duyulan Mutluluk: 12. 5. ve 6. yaşam biçimi bu faktörü olumlu biçimde ve 2. yaşam biçimi negatif bir şekilde etkilemektedir. B faktörüne göre birey zorlukların üstesinden geldikçe mutlu olmaktadır. Değişim bireyin hayatında ön sıralarda gelmektedir. Bireyin en kuvvetli yanı kendisine güven duyması olmaktadır. Birey toplum içinde uyum içinde yaşamayı yeğlemektedir.

C Faktörü: Geri çekilme ve Kendi Kendine Yeterlilik: C faktörünü 11. ve 2. yaşam tarzı olumlu ancak 5. yaşam tarzı olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Birey bu faktörde kendisini tanımakta ve kabuğuna çekilerek yaşamaktadır. Toplumdan ziyade kendi benliğine odaklanmaktadır. Birey özverili bir değere sahip olmamaktadır. Diğer bireyleri kontrol etmeyi istememekte ve onlara karşı sempati duymamaktadır.

D Faktörü: Hassasiyet ve Sempati: D faktörünü 13. ve 9. Yaşam biçimi olumlu bir şekilde etkilemektedir. Birey, diğer bireylere ve doğaya karşı duyarlı olmakta ve özverili bir şekilde davranmaktadır. Birey, daha çok sosyal bir özellik göstermekte ve bu çevrede yaşamaktan memnurluk duymaktadır.

E Faktörü: Kendine düşkünlük ve Zevk: E faktörünü 8. ve 4. yaşam biçimi olumlu ve 10. yaşam biçimi olumsuz etkilemektedir. Bu faktör içerisinde birey yaşamın her anından zevk alarak hayatını sürdürmektedir. Birey, A faktörünün sosyal kısıtlama ve kendi kendini kontrol etme özelliğinin tam aksine bir şekilde hareket etmekte ve çok sosyal bir şekilde davranmaktadır.

1.2.8. Florence Rockwood Kluckhohn ve Fred L. Strodbeck'in Değerler Yaklaşımı

Florence Rockwood Kluckhohn ve Fred L. Strodbeck değerleri çeşitli ilişkiler ve yönelimlere dayandırarak bunların içerisinde yer alan değerleri beş farklı şekilde ortaya koymaktadır (Kluckhohn ve Strodbeck, 1961: 9-20).

1. Bireyin Doğası: Bireyin doğasına göz atmak gerekirse burada 3 tür kategori olduğu gözlenmektedir. İyilik, kötülük ve iyilik-kötülük olduğu görülmektedir. Örneğin, Amerikan kültürü bazı temel varyasyonlar ile açıklanabilmektedir. Önceki dönemlerde Amerikalılar insan doğasının temelinde kötülük olduğunu fakat mükemmel bir insan doğasının olduğu görüşüne katılmamaktadır. Bu görüşe göre, gerçek bir iyiliğe ulaşmak için sürekli bir kontrol ve disipline ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat bugüne bakıldığında Amerika'da bireyler, insan doğasının iyilik ve kötülüğün bir karışımı olduğu görüşünü öne sürmektedir. İyilik-kötülüğün içerdiği değerler ise kontrol ve çaba olmaktadır.
2. Doğanın Birey İle İlişkisi: Doğa olayları ile bireylerin kültürel özellikleri ilişkilendirilmektedir. Bu ilişkilendirme sonucu çeşitli değerler ortaya çıkmaktadır. Üç tür ise sırasıyla teslimiyet, uyum ve egemenlik olarak adlandırılmaktadır. Bu üç tür birbirinden farklılaşmaktadır.
 - Teslimiyet: İspanyol-Amerikan kültürü özelliklerinde görülmektedir. Bu kültüre ait bireyler doğa olayları meydana çıktığında (fırtına vb.) herhangi bir şekilde karşı konulamayacağını mutlak şekilde sonuçlarına katlanılması gerektiğini düşünmektedir.
 - Uyum: Birey ile doğanın mutlak şekilde uyumu esas alınmaktadır. Bunlar birbirlerinin ayrılmaz parçası görülerek bütünlük içerisinde hareket etmektedir. Çin ve Japon kültüründe birey ve doğa iç içe geçmekte ve bu kültürde yer alan bireyler uyumlu olarak görülmektedir.
 - Egemen Olma: Doğanın üstünde egemenlik kurulması çoğu Amerikalı'nın birinci dereceden yönelimi olmaktadır. Her türlü doğal güçlerin üstesinden gelinmesi bir bakıma bireylerin dominantlığını vurgulamaktadır. Bireylerin karşılarına çıkan zorlukları aşması görevlerinin bir parçası sayılmakta ve bu nedenle teknolojiye büyük önem verilmektedir.

3. Zamana Yönelim: Zaman yönelimi geçmiş, şimdiki ve gelecek olarak üçe ayrılmakta ve bunlara bağlı olarak çeşitli milletlerin ait olduğu değerler ortaya çıkmaktadır.

İspanyol asıllı Amerikalılar şimdiki zamanı önemli bulmaktadır Geçmişe çok az dikkat etmekte, geleceği belirsiz ve öngörülemeyen olarak görmektedir. Geleceği planlamak ya da geleceğin şimdiden ya da geçmişten daha iyi olacağını ummak, onların yaşam biçimi olmamaktadır.

Çinliler ise geçmiş zamana önem veren bir toplum olmaktadır. Bu anlamda büyüklerine saygı duymakta ve aile değerlerini ön plana almaktadır. Bu yüzden Çinliler, şimdiki zamanda hiç yeni bir şey olmadığına ya da gelecekte de olacağına dair tutumları bulunmamaktadır. Her şey daha önce geçmişte olup bitmektedir.

Modern Avrupa ülkelerinin birçoğu, geçmişe yönelim de güçlü eğilimler göstermektedir. Avrupa ülkeleri ile birlikte İngiltere’de de gelenekçilik hakim olmaktadır.

Amerikalılar, dünyanın diğer ülkelerine nazaran geleceğe daha çok önem vermekte ve geleceğin çok daha iyi olmasını ummaktadır Bu durum, geçmişe hiç saygı duymadıkları veya şimdiki düşünceleri olmadığı anlamına gelmez. Amerikalılar değişim değerini ön planda tutmaktadır. Ancak bu durum Amerikan yaşam tarzı olan mevcut değer düzenini tehdit etmemektedir.

4. Faaliyet Yönelimi: Faaliyet yönelimi varoluş, olma ve yapma şeklinde üçe ayrılmaktadır.
- Olma Faaliyet Yönelimi: Bireyin kendisinin tüm yönlerinin bir bütün olarak gelişmesini hedefleyen bir tür faaliyetin altını çizmektedir.
 - Varoluş Faaliyet Yönelimi: Meksika halkında daha çok görülmektedir. Siesta bu toplumda görülmektedir. Bunun anlamı işe odaklanmama ve işi önemsemek anlamına gelmektedir.
 - Yapma Faaliyeti: Yapma yönelimi o kadar karakteristik olarak Amerikan toplumunda baskın olmaktadır ki, kapsamlı bir tartışmaya ihtiyaç duyulmamaktadır. En belirgin özelliği, başarılarla sonuçlanan faaliyet türü için yapılmaktadır. Yapma faaliyetinin temelinde, kendi kendini yargılamanın veya başkalarını yargılamanın şartı diğer bireylere göre kıyaslama yaparak ölçülebilir

bir başarının ortaya konması olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey ne yapar? Ne yapabilir? Bunlar, neredeyse her zaman Amerikalıların kişileri değerlendirme ölçeğindeki sorular olmaktadır.

5. İlişkisel Yönelim: Bireylere dönük olan yönelimlerden sonuncusu bireyin diğer bireyler ile olan ilişkisini içermektedir. Bu yönelimin çizgisel, ortak ve bireyci üç alt bölümü bulunmaktadır. Çizgisel, ortak ve bireyci ilişkisel yönelimler, yönelimler arasındaki genel farkları belirtmek yerine, yönelimler arasında ince ayrımlar yapmak amacıyla oluşturulan analitik kavramlar olmaktadır. Toplumların ve toplumda bulunan grupların içerisinde ilişkisel ilkelerin üçüne de dikkat edilmesi gerekmektedir.
- Bireyci Yönelim: Bireysel özerklik her zaman en uç Gemeinschaft (küçük topluluklar) toplumlarında bulunmaktadır. Homojen gruptaki bireylerin benzer düşünceleri ve davranışsal benzerlikleri aşılmaktadır. Genelde, Gemeinschaft gruplarının insan ilişkilerinin düzenlenmesi için ihtiyaç duydukları geleneklerin sınırları aşılamamakta ancak bireysellik noktası için bir serbestlikte bırakılmaktadır. Bireysellik, bireyin özerkliğine verilen önemin sonucu olmaktadır. Başkalarının çıkarlarını göz ardı etmesi olduğu anlamına gelmektedir. Örneğin bireyci yönelim baskın olduğunda, bireysel hedefler, grupların hedefleri üzerinde önceliğe sahip olmaktadır. Bu bireyin kendi çıkarlarını bencilce takip etmesi ve böylece, Amerika'da bir örgütte para kazanmak isteyen ve prestij elde etmek isteyen bireyin diğer çalışanlarla işbirliği içinde olması ve ayrıca örgütün genel hedeflerine yönelik olumlu bir tutuma sahip olması beklenmektedir. Ancak, bu bireyin daha çok para ve prestij elde edeceği başka bir örgütten teklif alması durumunda, bireyin şirketin hedeflerine adanmış olması kendisinden beklenmemektedir.
- Ortak Yönelim: Ortak yönelim, grubun amaçlarının ve refahının ön planda olmasını gerektirmektedir. Grup her zaman diğer benzer gruptan bağımsız olmakta ve zaman içinde iyi düzenlenmiş grup ilişkileri sürekliliğini korumaktadır. Navaho'nun aileleri, Clyde Kluckhohn'un tarafından bu gruba örnek gösterilmektedir.
- Çizgisel Yönelim: Eğer grupta çizgisel prensip baskınsa, grup hedefleri önceliğe sahip olmaktadır. Bu grup hedeflerinden en önemlilerinden biri zaman içerisinde

süreklilik kazanmaktadır. Diğer modeller de bunun içinde mevcut olmaktadır. Çizgisel yönelim içerisinde kalıtım faktörlerine veya akrabalık ilişkilerine dayalı olanların olduğu da görülmektedir. Örneğin, bireysel anlamda soylu bir sınıfın soyundan gelenlerin olduğu İngiltere'de bu durum gözlenmektedir. Bu ve diğer ilişkiler sayesinde, bütün toplumda, oldukça yakın zamana kadar oldukça baskın bir çizgisellik korunmaktadır. Çizgiselliğin baskın olduğu her yerde hiyerarşik yapı geçici olmaktadır. Ancak hiyerarşideki belirli bir pozisyonla ilgili olmaları açısından bu durum farklılık göstermektedir.

1.2.9. Geert Hofstede'nin Değerler Yaklaşımı

Geert Hofstede, kültür alanında birtakım bulgular ortaya koymaktadır. Hofstede kültürlerin nasıl farklılaştığını incelemek için kültürel bir taksonomi oluşturmaktadır. Spesifik olarak, ulusal kültürün, kültürel boyutlarını ortaya koymakta ve daha sonra bunları güncellemektedir. Hofstede'nin çalışmalarının ayırt edici özellikleri, daha önce farklı ülkelerdeki insanların nasıl davrandıklarına, tutumlarına ve kültürel özelliklerine dair tanımlanmamış geniş bir anlayış olarak kabul edilen ölçülebilir kültürel nitelikler yaratmak olmaktadır (Ferreira vd., 2014: 381).

Ülkelerin içerisindeki alt kültürlerin, kültürel yapıları birbirinden farklılık göstermektedir. Tek bir kültürü bile anlamak uzun yıllar almaktadır. İçerisinde doğup büyümüş olduğumuz kültür, yabancı bir kültürün bireyleri tarafından net bir şekilde anlaşılmamaktadır (Hofstede, 1984: 82-83).

Hofstede 2001'nin belirttiği gibi sosyal sistemler bireylerin sadece var olan davranışlarıyla değil, aynı zamanda bir düzeye kadar diğer davranışlarını da tahmin etmektedir. Hofstede, bireyin zaman içerisinde benzer durumlarda aynı davranışı gösterdiğini belirtmekte ve bunu zihinsel program adını verdiği bir programla açıklamaktadır. Bireyin gözlemlenebilir durumu içerisinde bireyin konuştuğu kelimeler ve bireyin eylemleri karşımıza çıkmaktadır. Bireyin davranışları gözlemlenerek zihinsel yazılım adı verilen bir program ortaya çıkmaktadır. Zihinsel program soyut durumu içermekte ve bir yapı içerisinde değerlendirilmektedir. Bu yapının içerisinde ise bizim dünyayı algılamamıza yarayan soyut çıkarımlar bulunmaktadır. Her birey için zihinsel program kısmen benzer olmakla birlikte, diğer bireyler ile ortak noktalar da bulunmaktadır. Zihinsel programın genel düzeyi tüm bireyler için geçerli olmakta ve bu

daha çok bireyin biyolojik özelliklerine ilişkin olan davranışları ortaya koymaktadır. Bunlar arasında gülmek, ağlamak, bir arada yaşamak ve agresiflik gibi davranışlar örnek verilmektedir. Zihinsel programın, diğer bir boyutu ise, kolektif düzey olmakla birlikte bireyler bazı grup ve kategorilerde ortak davranış kalıpları sergilemektedir. Kolektif yapıya örnek olarak, bireylerin anlaşılabilmeleri için kullandıkları ortak bir dil, ortak yemek yeme alışkanlıkları, birbirlerine sevgilerini gösterme biçimleri ve yapılan törenler gelmektedir. Zihinsel programın diğer bir düzeyi olan bireysel düzeyde ise birey tamamen özellikleri bakımından hiçbir kimseye benzememekte, hatta birey en yakını olan ikizinden bile farklı özelliklere sahip olmaktadır. Benzer özelliklere sahip olan kolektif kültür içerisinde, birey farklı davranışlar sergilemektedir; ancak bireyleri bireysel ve kolektif kültür arasında yer alan sınır çizgisiyle ayırmak zor olmakta ve bununla birlikte bireyler kendi kültürlerinden soyutlanamamaktadır. Kültürel olarak insanın kendine özgü hangi spesifik fenomenlerin etkilediği konusunda bir fikir birliğine varılamamaktadır. Zihinsel programlar değerlerin genlerden kalıtsal yolla geçtiğini veya onların doğumdan sonra öğrenildiğini işaret etmektedir. Evrensel düzeyde değerler, kalıtsal yolla elde edilmektedir. Bireysel düzeyde ise bireyler değerleri kalıtsal yolla elde etmekle birlikte, büyük bir oranda çevreden edinmektedir.

Hofstede, büyük bir çokuluslu örgüt bünyesinde, 32 değer ifadesi ile bir çalışma yapmaktadır. Değerler hakkındaki soruları örgütün 67 ülkedeki yan kuruluşlardaki çalışanları arasında uygulamaktadır. Her toplumun cevaplarını bir ülkeden diğerine dağılım olacak şekilde, önce en büyük 40 iştirak için, daha sonra 50'den fazla yan kuruluş için karşılaştırmaktadır. Araştırmada kendine özgü yanıtlarından yola çıkarak, dört temel boyuta ulaşmak amaçlanmaktadır. Sonraki aşamada ise istatistiksel analiz sonucunda, ülkeler arasındaki değer farklılıkların, ülkelere özgü olan dört temel değer boyut üzerinden açıklandığı görülmektedir. Dört kültürel boyut, ülkelerin kültürel sistemlerindeki ortak yapının unsurlarını temsil etmektedir (Hofstede, 1984: 83).

Dört boyutun oluşturulmasında değerler temel alınmaktadır. Daha sonraki safhada çokuluslu bir örgütte örgüt çalışanları tarafından sorular cevaplanarak puanlanmaktadır. İlgili verilerden yola çıkarak birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmalar farklı kaynaklar ve yöntemler ile araştırmacılar tarafından toplanmaktadır. Araştırmacıların alanlarını ise öğrenci gruplarından ve Dünya Sağlık Örgütü gibi

örgütlerden yola çıkarak ulusal anlamda rastgele seçilen örneklemeler oluşturmaktadır. Burada yapılan araştırma sonuçlarında da benzer boyutlar ve benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Hofstede, 1984: 84). Önce bu dört boyut bulunmuş ve bunlara ek olarak iki boyut daha eklenmektedir.

Hofstede kültürel boyutları 6 şekilde ortaya koymakta ve kültürel boyutların içerisinde buna uygun değerler yer almaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Hofstede, 2001: 5-6).

1. Güç mesafesi: Diğerlerine nazaran gücü az olan örgütlerin ve örgüt üyelerinin, bu gücün eşit olarak dağıtılmadığını kabul ettikleri durumu ifade etmektedir. Buradaki en önemli sorun toplum yaşantısı içerisinde bireylerin eşit olmadığı ve bu eşitsizliğin derecesinin mevcut olduğu görülmektedir.

Bir toplumun eşitsizlik seviyesi, liderleri olduğu gibi lideri takip eden üyeler tarafından da desteklenmektedir (Hofstede, 1998: 10).

Yüksek güç mesafesi kültürel boyutuna sahip olan toplumlarda, anne ve babanın otoritesi, hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında sosyal hayatta yaşlıya saygı duyulması anlamına gelmektedir. Bireyler kendilerinden daha yaşlı bireylere bakmaktadır. Düşük güç mesafesinde ise, yaşın herhangi bir önemi olmamakta ve yaşlılar ciddiye alınmamaktadır. Yüksek güç mesafesinde yer alan bireyler, düşük güç mesafesindeki kültürel boyut içerisinde yaşlı insanlara saygı duyulmadığını görünce şaşkınlık geçirmektedir (Hofstede, 1984: 90-91).

Hofstede, düşük güç mesafesinde toplum içerisinde yer alan eşitsizliğin minimum seviyede olduğunu ve bütün bireylerin birbirlerine bağlı olduğunu belirtmektedir. Güç kullanımı meşru görülmekte ve iyi ya da kötü olup olmadığına ilişkin hükümler içermektedir. Bireylerin hepsi eşit haklara sahip olmakta ve alt düzeyde yer alan bireyler suçlu görülmemekte tam tersi sistemin kendisi suçlu görülmektedir. Gücü elinde bulunduranlar bu gücün varlığını alt seviyelerdeki bireylere az hissettirmeye çalışmakta ve bir sistemi değiştirmenin yolu gücü yeniden dağıtma şeklinde olmaktadır. Çeşitli güç seviyelerindeki bireyler kendilerini düşük oranda tehlike içerisinde hissetmekte ve daha çok insanlara güven duymaktadır. Güçlü ve güçsüz bireyler arasında uyum olmakla birlikte güçsüz bireyler arasında işbirliğine dayanan dayanışma görülmektedir. Üstler, astlarla olan ilişkilerinde çok keskin çizgiler

olduğunu ve astlar üstlerin erişilmez olduklarını düşünmektedir. Güç, iyiyi ya da kötülüğü önleyen toplumun temel bir olgusu olmakla birlikte güce sahip olan bireyler toplum içerisinde ayrıcalıklı olmaktadır. Güce sahip olan bireylerin bu güçlerini her zaman alttakilere hissettirmeleri gerekmekte ve her zaman suçlu taraf alt düzeyde yer alan bireyler olmaktadır. Sistemi değiştirmenin yolu, üst düzeydekileri tasfiye etmekle gerçekleşmektedir. Alt düzeyde yer alanlar ise tehlike olarak görülmektedir. Güçlü ve güçsüz bireyler arasında sürekli bir çatışma süregelmekte ve güçsüzler arasındaki işbirliğinin, düşük düzeydeki bireyler arasında, normlara uyulmaması nedeniyle elde edilmesi zor olmaktadır (Hofstede, 1980: 46). Yüksek güç mesafesi boyutunda bireyler hiyerarşik yapıyı olduğu gibi kabul etmektedir. Daha alt düzeyde yer alan bireyler ise eşitsizliği ortadan kaldırmak için çabalamaktadır. Güç mesafesi yaklaşımında temel mesele güç mesafesinin ele alınış biçiminden kaynaklanmaktadır. Çünkü toplumun güç mesafesi bakış açısına göre, örgütlerin işleyiş biçimleri oluşmaktadır (Hofstede, 1984: 83). Örgütlerde, genelde yüksek güç mesafesi hakim olduğunda belirsizlikten kaçınma oranının da yüksek olduğu görülmektedir. Örgütte çalışanlar belirsizlik durumlardan kaçınmak istemekte ve doğal olarak yöneticilerin emirlerinden dışarıya çıkmamaktadır. Yöneticilerin aldığı kararlar mutlak şekilde kabul edilmektedir. Çünkü yöneticiler ile örgütte karşı karşıya gelinmesi bilinmezliği ortaya çıkaracak bu durumda çalışanlarda kaygıyı arttıracaktır (Saran ve Bitirim, 2012: 1090).

Aşağıdaki tabloda düşük güç mesafesi ve yüksek güç mesafesi arasındaki farklılıklar belirtilmektedir (Hofstede, 2011: 9).

Tablo 1.6: Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesi Arasındaki Farklılıklar

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Güç kullanımı yasal olmalı, iyilik ve kötülüğe dayandırılmalıdır.	Güç, iyiliği ya da kötülüğü önleyen toplumun temel bir olgusudur.
Hiyerarşi, rollerin eşitsizliği anlamına gelmekte ve kolaylık sağlamak için uygulanmaktadır.	Hiyerarşi eşitsizlik anlamına gelmektedir.
Astlara danışılmaktadır.	Astlar ne yapmaları gerektiği konusunda bilgilendirilmeyi beklemektedir
Çoğulcu hükümetler çoğunluk oylarına dayanarak barış içinde değişmektedir.	Otokrat hükümetler devrim ile değişmekte ve atanmaktadır.
Yolsuzluklar, nadiren olmakta ve politikacıların kariyerlerini sona erdirmektedir.	Yolsuzluklar sık sık görülmekte; skandalların üstü kapatılmaktadır.
Toplumda gelir dağılımı adaletlidir.	Toplumdaki gelir dağılımı adaletsizdir.
Dinler eşitliğe dayanmaktadır.	Dinler kast sistemine dayanmaktadır

Kaynak: Hofstede, 2011:9.

2. Belirsizlikten Kaçınma: Belli bir kültür içerisinde yaşayan bireylerin belirsiz yapılar içerisinde kendilerini güvende hissetmemeleri sonucunda ortaya çıkan durumları içermektedir. Belirsiz durumlar her zaman bireyler için bilinmeyen ve şaşırtıcı olmaktadır. Burada yer alan temel sorun bireylerin belirsizliği kontrol etme çabası olmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma toplum içerisinde yaşayan bireylerin, belirsizliği algılama biçimine dayanmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yeni düşüncelere hoşgörüsüzlük ile yaklaşılmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumda ise bireyler rahat bir atmosfer içerisinde ilkeleri rahatlıkla kabul etmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu boyutun temelinde bireylerin geleceğe karşı nasıl tepki verecekleri bu boyutu şekillendirmektedir. Bireyler gelecekte korkmalı mı yoksa geleceğe şekil mi vermeli bu boyutun üzerinde durduğu önemli bir nokta olmaktadır (Hofstede, 1984: 83-84).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu durumda, milliyetçilik duyguları fazla yer etmemektedir. Gençlere karşı olumlu tutum görülmektedir. Bireyler hayatta risk almak için daha fazla istek ve çaba göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu durumda ise bireyler duygularını açığa çıkarmaktan çekinmemektedir. Çatışma ve rekabet istenmeyen bir durum olmakla birlikte, bulunulan ortama zarar vermektedir. Milliyetçilik duyguları fazla bir anlam ifade etmektedir. Gençlere şüpheyle yaklaşılmaktadır. Bireyler riskten olabildiğince kaçınmakta ve güvenli durumları tercih etmektedir (Hofstede, 1980: 47). Cui ve Jiano (2018)'nin belirttiği gibi çalışanlar belirsizliğe sahip olduklarına inandıkları zamanda en iyi sonucu alabilecekleri duruma yardım ile ulaşabileceklerini, belirsizliğin olmadığı durumlarda ise kendileri istenen sonuca ulaşabilmeyi düşünmektedir.

Tablo 1.7'de belirsizlikten kaçınma oranları arasındaki farklılıklar ortaya konmaktadır (Hofstede, 2011: 10).

Tablo 1.7: Düşük Belirsizlikten Kaçınma Oranı ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Oranları Arasındaki Farklılıklar

Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük	Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek
Yaşamın içerisindeki belirsizlikler olağandır ve olduğu gibi kabul edilmektedir.	Yaşamdaki var olan belirsizlikler bir tehdit olarak algılanır ve bunlarla savaşılmaya gerekmektedir.
Kolaylık, düşük düzeyde stres, kendini kontrol, düşük kaygı	Yüksek oranda stres, duygusallık, kaygı, nevroitiklik
Sağlık ve refah üzerinde yüksek puanlar	Sağlık ve refah üzerinde düşük puanlar
Kişilerin ve fikirlerin araştırılması noktasında farklı olan merak uyandırmaktadır.	Kişilerin ve fikirlerin araştırılması noktasında farklı olan tehlikeli olmaktadır.
Belirsizlik ve kaosu normal karşılamak	Açıklığa duyulan gereksinim
İş değiştirmek sorun olmamakta	İşten nefret edilmesine rağmen çalışmaya devam etmek
Kurallara ihtiyaç duyulmamakta	Kurallara ihtiyaç duyulmakta
Bireyler otoriteye karşı kendilerini yetenekli olarak görmektedir	Bireyler otoriteye karşı kendilerini yetersiz görmektedir
Din, felsefe ve bilimde, rölativizm ve ampirizm	Din, felsefe ve bilimde, tutumları ve inançları dikkate almak

Kaynak: Hofstede, 2011: 10.

3. Bireycilik ve Toplumculuk: Bireyciliğin karşıtı toplumculuk olarak adlandırılmaktadır. Toplumculuk, bireylerin kendilerinin olmak istedikleri ya da genellikle aile etrafında veya gruplara entegre olmalarının derecesini göstermektedir. Bireycilik ve toplumculuk arasında bireyin kendisini konumlandırması, tüm toplumların karşı karşıya kaldığı temel bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplulukçuluk kültürel boyutu içerisinde ise birey, diğer bireyler ile sıkı bir ilişkiler ağı içerisinde çok büyük bir sadakat ile bağlanmış olduğu aile, grup ve akrabalarından kendini korumasını beklemektedir (Hofstede, 1984: 83). Birey bu gruplar içerisinde kendisine gerekli olan bilgileri öğrenmektedir. Bireyin motivasyonu, grup çıkarlarının gerçekleşmesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bireylere bağımlı olmak asla yadırganacak bir durum olarak görülmemektedir (Hofstede, 1984: 86-87).

Toplulukçuluk ilkesine göre bireyin kimliğinin oluşmasında en önemli belirleyici rol sosyal sistem olmaktadır. Bireylerin örgütlere karşı duygusal bağımlılığı olmakla birlikte, örgütlere katılım bireyin örgütten çıkar gözetmeksizin gerçekleşmektedir. Bireylerin yapmakla yükümlü olduğu görevler ve bireylerin güvenlikleri örgütler tarafından sağlanmaktadır. Bireylerin sahip oldukları inançlar, grup içerisinde belirlenmekte, grup içerisinde ve grubun dışında geçerli olan değerler

farklılık göstermektedir. Bireycilik ilkesine göre ise bireyin kimliğinin oluşumu toplumun özelliklerinden ziyade bireyin kendisine ait özellikler oluşturmaktadır. Bireycilikte, başarı ve liderlik gibi değerler örgütten önce gelmekte, bireyler kendi hayatlarını kendi görüşlerine göre oluşturmaktadır. Grup içerisinde bağımsızlık, çeşitlilik, zevk ve bireyin ekonomik güvenliği gibi değerler önem taşımaktadır. Geçerli olan değer standartları herkese uygulanmaktadır (Hofstede, 1980: 48). Bireycilik kültürel boyutu ilkeleri bu anlamda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme boyutu ile ilişkilendirilmektedir. Toplulukçu kültürel boyutunda ise bireyin kendisini grubun içerisinde yer eden bireylere adanması ve onlar ile uyumlu ilişkiler içinde olması Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi içerisinde aidiyet boyutu ile ilişkilendirilmektedir (Hofstede, 1984: 87).

Bireyci bir kültürel boyut içerisinde, adam kayırmacılık genellikle sakıncalı kabul edilmektedir. Bazen kurallar aynı departman veya kuruluştaki yakın akrabaların çalıştırılmasını bile yasaklamaktadır. Toplulukçuluk özelliği gösteren kültürel boyut içerisinde ise bir toplumda, çalışma alanı ve aile çıkarları bu kadar kolay ayrılmamaktadır. Örgüt sahibi, her çalışanını aynı ailede olduğu gibi korumaktadır. Bu kültürel boyut içerisinde zengin bir aile üyesinin durumu iyi olduğu esnada diğer aile üyelerinin durumu kötü ise bu durum kabul edilmemektedir. Kazanılan gelir gerekirse aile üyeleri ile paylaşılmaktadır. Örgütte bir istihdam yapılacaksa aile üyeleri tarafından doldurulmak istenmektedir. Bu durum aile sadakatine verilen önemi göstermektedir. Toplulukçu kültürel boyut içerisinde örgütler aile mülkiyeti şeklinde işletilmektedir. Örgütün sahibi ve diğer aile üyeleri örgütün önemli ve üst düzey görevlerinde yer almaktadır. Örgüt içerisinde çalışan aile üyesinin, bilgi ve becerisi düşük olsa bile aile üyesi olması bakımından bu durum telefi edilmektedir (Hofstede, 1984: 88).

Tablo 1.8'de bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki değerler ortaya konmaktadır (Hofstede, 2011: 11).

Tablo 1.8: Bireycilik ve Toplulukçuluk Arasındaki Farklılıklar

Bireycilik	Toplulukçuluk
Herkesin kendisiyle ya da yalnızca yakın ailesiyle ilgilenmesi gerekmektedir	Bireyler bağılılık ilişkisi içerisinde onları koruyan geniş aileler veya gruplar içerisinde yer almaktadır
"Ben" bilinci hâkimdir	"Biz" bilinci hâkimdir
Tek başına yaşam sürmek	Ait olmak
Birey fikirlerini doğrudan açıklar	Uyum her zaman korunmalıdır
Diğerleri, birey olarak sınıflandırılmaktadır	Diğerleri, grup içinde veya grup dışında olarak sınıflandırılmaktadır
Birey kişisel görüşlerini açıklayabilir	Birey görüşlerini gruba dayandırarak açıklayabilir
Normların ihlali suçluluk duygularına yol açar	Normların ihlali utanç duygularına yol açar
"Ben" kelimesinin vazgeçilmez olduğu diller	"Ben" kelimesinin önlendiği diller
Eğitimin amacı öğrenmeyi öğrenmektir.	Eğitimin amacı nasıl yapılacağını öğrenmektir
Görevler, ilişkilere dayandırılarak yapılmaktadır	İlişkiler, görevlere dayandırılarak yapılmaktadır

Kaynak: Hofstede, 2011: 11.

4. Erillik ve Dişillik: Erilliğin karşıtı feminizm olarak karşımıza çıkmaktadır. Cinsiyetler arasındaki duygusal rollerin ne olduğu ve nasıl dağıldığını ifade etmektedir.

Eril değerlerin başında başarı gelmektedir. Dişil değerler ise diğer bireyleri önemseyen ve hayatı daha anlamlı hale getirmeye yarayan değerleri kapsamaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, cinsiyete ait rollerin, davranışlar üzerine etkisi ve bireylerin benlik kavramına etkileri ele alınmaktadır (Hofstede ve Bond, 1984: 420). Eril değerler, toplumda başarı, kahramanlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Dişil değerlerde ise alçak gönüllülük, zayıflara değer verme ve yaşam kalitesi yer almaktadır. Bu boyutta ele alınan kavram rollerin içerisinde yer alan değerlerin cinsiyet üzerinden temellendirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı kültürlerde, cinsiyetler arasında üst düzeyde sosyal farklılaşma görülmektedir. Erkekler dışa dönük, iddialı roller verilirken, kadınlara şefkatli, besleyici roller verilmektedir. Eril değerlere sahip kültürel yapıdaki ülkelere performans toplumu denilmektedir. Dişil değerlere sahip olan toplumlarda ise kadınların iddialı değerleri üstlenebileceği gibi erkeklerinde ilişki odaklı, mütevazı, şefkatli gibi değerleri aldığı görülmektedir. Dişil değerlere sahip toplumlar zayıfları korumakta ve refah toplumu olarak adlandırılmaktadır. Zayıfları kadınlar kadar erkekler de korumaktadır (Hofstede, 1984: 84). Dişil yaklaşımda kadın ve erkekler arasında eşitlik bulunmaktadır. Bireyler, yaşam kalitesini yükseltmek için çalışmaktadır. Eril yaklaşımda ise, toplumda erkek hâkimiyeti egemen olmaktadır. Bireylerin çalışma hayatında gösterdikleri performansları önemli olmakta para kazanmak yaşamın amacı olmaktadır (Hofstede, 1980: 49).

Eril değerlerin başında iddialı ve rekabetçi değerler yer almaktadır. Burada iddialı olan taraf eril, koruyucu olan taraf ise dişil olarak adlandırılmaktadır (Hofstede ve Bond, 1988: 10). Eril değerler daha çok performansı akla getirmekte oysa dişil değerler refahı ortaya koymaktadır. Bu durum kültürel değer farklılıklarına sahip olan ülkelerde farklılık göstermektedir. ABD ve Almanya, eril değerlere sahip bir performans toplumuna örnek olurken, İsveç ve Hollanda dişil değerlere sahip olarak refah toplumu olarak adlandırılmaktadır. Eril değerlere sahip olan kültürde, çalışanlar arasında rekabet içerisinde olmakta ve iyi olan kazanmaktadır. Dişil değerlere sahip olan kültürel yapıda ise bireyler arası dayanışma gerçekleşmektedir. Güçlü olan zayıf olana yardım etmektedir. Sosyal adalet gerçekleştirilmektedir. Eril değerlere sahip kültürde ödüller performansa göre verilmektedir. Dişil değere sahip kültürel boyutta ise ihtiyaca göre ödüller verilmektedir. Eril değerlere sahip kültürde bireyler başarılı ve önder olarak görülmektedir. Dişil değerlere sahip olan kültürde ise güçsüz olan ve acı çeken değerli olmaktadır. Bu iki durum siyah ve beyaz olarak algılanmaktadır. Kültürel yapılarda bu durum farklı oranlarda bulunmaktadır (Hofstede, 1984: 96-97).

Tablo 1.9’da eril ve dişil değerler gösterilmektedir (Hofstede, 2011: 12).

Tablo 1.9: Dişil ve Eril Değerler Arasındaki Farklılıklar

Dişil Değerler	Eril Değerler
Cinsiyetler arasında minimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması bulunmaktadır.	Cinsiyetler arasında maksimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması bulunmaktadır.
Erkekler ve kadınlar mütevazı ve şefkatli olmalıdır	Erkekler ve kadınlar iddialı ve hırslı olmalıdır
Aile ve iş arasında denge kurulmalıdır	İş aileden önce gelmelidir
Zayıf bireyler için şefkatli olunmaktadır.	Güçlü bireylere karşı hayranlık duyulmaktadır.
Hem erkekler hem de kadınlar gerçekler ve duygularla ilgilenmektedir.	Erkekler gerçeklerle ilgilenmekte, kadınlar duygularla ilgilenmektedir.
Siyasi pozisyonlarda çok sayıda kadın yer almaktadır.	Siyasi pozisyonlarda çok az sayıda kadın yer almaktadır.
Din, insanlara odaklanmaktadır.	Din, Tanrı’ya odaklanmaktadır.

Kaynak: Hofstede, 2011: 12.

5. Uzun Dönemli Uyum ve Kısa Dönemli Uyum: Bir kültürün üyelerinin maddi, sosyal ve duygusal gereksinimlerinin derecesini ifade etmektedir.

Tablo 1.10’da kısa dönemli uyum ve uzun dönemli uyum arasındaki farklar gösterilmektedir (Hofstede, 2011: 15).

Tablo 1.10: Kısa Dönemli Uyum ve Uzun Dönemli Uyum Arasındaki Farklar

Kısa dönemli uyum	Uzun dönemli uyum
Bireyin şu anda gerçekleştirmiş olduğu işlerin sonuçları, içinde bulunulan anda sonuç verecektir.	Bireyin şu anda gerçekleştirmiş olduğu işlerin sonuçları, gelecek zaman diliminde sonuç verecektir.
Birey her zaman dengeli ve istikrarlıdır.	Birey içinde bulunulan duruma göre hareket etmektedir.
İyi ve kötüyü tanımlamak için evrensel kurallara ihtiyaç vardır.	İyi ve kötü içinde bulunulan şartlara bağlı olarak tanımlanmaktadır.
Gelenekler kutsaldır	Gelenekler, durumu değiştirmek için uyarlanabilir
Aile hayatı, zorunluluklar tarafından yönlendirilmektedir.	Aile hayatı, paylaşılan görevler tarafından yönlendirilmektedir.
Başkalarına hizmet etmek önemli bir amaçtır	Tasarruf ve azim önemli amaçlardır.
Sosyal harcama ve tüketim geçerlidir.	Birikimler ve kaynaklar etkili kullanılmalıdır.
Yoksul ülkelerin ekonomik anlamda yavaş büyümesi	Gelişmiş ülkelerin ekonomik anlamda hızlı büyümesi

Kaynak: Hofstede, 2011: 15.

6. Serbestlik ve Sınırlanma: Serbestlik, hoşgörü, hayattan zevk alma ve eğlenme ile ilgili temel ve doğal insan arzularının nispeten özgür bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan bir toplum anlamına gelmektedir. Sınırlanma ise, ihtiyaçların tatminini kontrol eden ve katı sosyal normlar aracılığıyla düzenlenen bir toplum anlamına gelmektedir (Hofstede, 2011: 15).

Tablo 1.11’de serbestlik ve sınırlanma arasındaki farklar ortaya konmaktadır (Hofstede, 2011: 16).

Tablo 1.11: Serbestlik ve Sınırlanma Arasındaki Farklılıklar

Serbestlik	Sınırlanma
Kendilerini mutlu hisseden bireylerin sayısı fazladır	Kendilerini mutlu hisseden bireylerin sayısı azdır
Bireyler yaşamlarını kontrol edebilirler	Bireyler yaşamlarını kontrol edememekte ve çaresizlik içerisinde
Konuşma özgürlüğü önemli görülmektedir.	Konuşma özgürlüğü öncelikli bir konu değildir
Boş zaman önemlidir	Boş zaman az önemlidir
Bireyin yaşamındaki önemli günlerin hatırlanma olasılığı yüksektir	Bireyin yaşamındaki önemli günlerin hatırlanma olasılığı düşüktür
Eğitilmiş nüfusa ait yüksek doğum oranları	Eğitilmiş nüfusa ait düşük doğum oranları
Aktif olarak spor yapan kişi sayısı fazla	Aktif olarak spor yapan kişi sayısı az
Obez insanların sayısı fazla	Obez insanların sayısı az
Cinsellik ile ilgili normlar serbest	Cinsellik ile ilgili normlar daha katı
Ülke düzenini korumak yüksek önceliğe sahip değildir	Ülkede fazla sayıda güvenlik görevlisi bulundurmak önemlidir

Kaynak: Hofstede, 2011: 16.

Bu boyutlar ampirik olarak doğrulanmakta ve her ülke için bir anlam ifade etmektedir. Boyutlar; coğrafi, ekonomik, demografik, politik ve ulusal göstergelerle anlamlı ilişkiler göstermektedir (Hofstede, 2001: 6).

1.2.10. Milton Rokeach'ın Değerler Yaklaşımı

Bireyde yaygın olan değerler ikiye ayrılmaktadır: (Padaki,2000:424)

1. Terminal değerler: Bireyin ulaşmak istediği en uç noktaları ifade eden değerler olmaktadır. Örneğin 'konfor, özgürlük ve mutluluk vb.
2. Enstrümental değerler: Bireyin kendisini belirli bir amaca ulaştırması için seçtiği yolu ifade eden değerler anlamında kullanılmaktadır. Örneğin disiplin, sıkı çalışma, dürüstlük vb.

Bireylerin sahip olduğu değerlere ek olarak, örgütlerin sahip olduğu değerlerde bulunmaktadır. Bunlar terminal ve enstrümantal değerler olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel terminal değerler: Toplumda yaşam kalitesine katkıda bulunmak, örnek bir kurumsal vatandaş olmak, sosyal adalete ulaşmak olarak ortaya konmaktadır.

Örgütsel enstrümental değerler: Ürün veya hizmetlerde sürekli yenilik, yönetimde şeffaflık, planlarda ve programlarda aktivizm gibi değerler olarak sıralanmaktadır.

Tablo 1.12'de terminal ve enstrümental değerler gösterilmektedir (Rokeach: 1970; akt. Padaki, 2000: 425).

Tablo 1.12: Terminal ve Enstrümental Değerler

Terminal Değerler	Enstrümental Değerler
Rahat yaşam (zengin yaşam)	Hırslı (çalışkan, hevesli)
Heyecan verici bir hayat(uyarıcı, aktif hayat)	Açık görüşlü (açık fikirli)
Başarı hissi (devamlılık)	Yetenekli (etkili, yetkili)
Barış içinde bir dünya (savaş ve çatışma olmadan)	Neşeli (yumuşak kalpli, eğlenceli)
Güzel bir dünya (doğanın ve sanatın güzelliği)	Temiz (düzgün, düzenli)
Eşitlik (herkes için eşit fırsat)	Cesaretli (inançlar için azimli)
Aile güvenliği (sevdiklerine bakmak)	Bağışlayıcı(başkalarını affedici yapıya sahip)
Özgürlük (bağımsızlık, özgür seçim)	Faydalı (başkalarının refahı için çalışmak)
Mutluluk (hoşnutluk)	Dürüst (samimi, içten)
İçsel uyum(içsel çatışmada çözüm)	Hayal gücüne sahip (yaratıcı)
Aşk (cinsellik ve ruhsal yakınlık)	Bağımsız (kendine güvenen, kendi kendine yeten)
Ulusal güvenlik (saldırıdan korunma)	Entelektüel (akıllı, düşünceli)
Zevk (keyifli, sakin bir hayat)	Mantıklı (tutarlı, rasyonel)
Kurtuluş (kurtarılan ebedi bir hayat)	Sevecen (nazik, narin)
Öz-saygı (benlik saygısı)	İtaatkar (saygılı, sorumluluk taşıyan)
Sosyal tanınma (saygı, hayranlık)	Kibar (nazik, edepli)
Arkadaşlık (yakın dostluk)	Sorumlu (güvenilir, inanılır)
Bilgelik (olgun bir yaşam anlayışı)	Kontrollü (disiplinli, kontrollü)

Kaynak: Rokeach: 1970; akt. Padaki, 2000: 425.

1.2.11. Lynn R. Kahle'nin Değerler Yaklaşımı

Beatty vd., 1985'nin belirttiği gibi Kahle, değerleri Rokeach'ın değerlerine dayandırarak dokuz boyutta incelemekte ve değerlerin sıralamasını ise Maslow'un gereksinimler sıralamasına göre yapmaktadır. Kahle değerlerini aidiyet değeri, heyecan değeri, eğlenceli hayat sürme değeri, bireylerle sıcak ilişkiler kurma değeri, kendini gerçekleştirme değeri, saygı görme değeri, başarılı olma değeri, güvenlik değeri, kendine saygı duyma değeri olarak ortaya koymaktadır. Kahle'nin ortaya koymuş olduğu değerler Rokeach'ın bazı değerlerine birden fazla anlamda karşılık gelmektedir. İki liste karşılaştırıldığında, başarı ve kendine saygı duyma değerleri Rokeach'ın değerleriyle aynı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Diğer durumlardaki, kategoriler ise Rokeach'ın değerlerinden daha soyut şekilde birleştirilmektedir. Kahle'nin güvenlik kavramı ayrıca, Rokeach'ın rahat bir hayatla ölçülen ekonomik güvenlik kavramını da ele almaktadır. Rokeach'ın genel yaşamsal rollerine ilişkin olan barış, güzellik, eşitlik, özgürlük, mutluluk, iç uyum, sevgi, kurtuluş ve bilgelik değerleri Kahle'nin değerler yapısında bulunmamaktadır. Kahle'nin, Rokeach'ın maddelerine benzeyen ancak belki de biraz daha genel olan diğer öğelerden olan heyecan Rokeach'ın heyecan verici bir yaşama ve zevk değerine benzemektedir. Kahle'nin saygı görme değeri Rokeach'ın tanınma değerine benzemektedir.

Tablo 1.13’de Kahle’nin ve Rokeach’ın değerleri karşılaştırılmaktadır (Beatty vd., 1985: 190).

Tablo 1.13: Kahle’nin İlişkili Değerler Tablosu

Kahle’nin Değerleri	Rokeach’ın Değerleri
Eğlenceli Hayat Sürme	Heyecan Verici Yaşam, Memnuniyet, Mutluluk
Yakın İlişkiler Kurma	Arkadaşlık, Sevgi
Kendini Gerçekleştirme	İçsel uyum
Saygı Görme	Tanınma
Heyecan	Heyecan Verici Yaşam, Zevk
Başarılı olma	Başarılı Olma, Akıl
Güvenlik	Aile güvenliği, Ulusal güvenlik
Kendine Saygı Duyma	Kendine Saygı Duyma

Kaynak: Beatty vd., 1985: 190.

Kahle’nin ortaya koymuş olduğu değer yapısında dış değerler saygı ve güvenlik değerlerini içerirken iç değerler ise geri kalan değerleri içermektedir. Kahle’nin teorisi aynı zamanda insanların değer kazanmadaki önemini ortaya koymaktadır. Bunların içerisinde kişilerarası ilişkiler arasında yer alan (yakın ilişkiler kurma), kişisel faktörler arasında yer alan (kendine saygı duyma, saygı görme, kendini gerçekleştirme) ve kişisel olmayan değerler ile (başarılı olma, güvenlik, heyecan, eğlenceli hayat sürme) ile bireyler yaşamın içerisinde değerler edinmektedir (Kahle vd., 1986: 406).

1.2.12. Edward De Bono’nun Değerler Yaklaşımı

De Bono (2007)’nin belirttiği değerler 6 değer madalyası şeklinde ortaya konmakta ve açıklanmaktadır:

1. İnsani Değerler (Altın Madalyalı): Altın çok değerli bir varlık olduğu için insani değerleri temsil etmektedir. Diğer değerler ile karşılaştırıldığında insani değerler en önemlileri olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsani değerler şu şekilde açıklanmaktadır:
 - Sağlık: Bireylerin karşılaşması gereken en alt düzeydeki gereksinimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde sağlığa olumsuz etki edebilecek olay ve durumların olmaması gerekmektedir.
 - Saygı: Bireye, diğer bireylerin davranış şeklini ifade etmektedir. Bireye atfedilen değeri öngörmektedir. Örgütlerde, çalışanlara saygılı davranılmasını ifade eden kuralların koyulması gerekmektedir.

- ...'den uzak olmak: İnsani değerler arasında birçok olumsuz değerler yer almaktadır. Bu değerlerden olabildiğince uzak durmak gerekmektedir. Baskı bunlar arasında sayılmaktadır. Örgütte çalışan işgörenin baskı altında kalması çok kötü sonuçlar doğurabilmektedir. Ayrıca bu değerlere ilave olarak ayrımcılığa ve haksızlığa uğramak, endişe ve belirsizlikten uzak olmak, şiddetten uzak olmak, stres ve baskıdan uzak olmak da ...den uzak olmak değerler arasında gösterilmektedir.
- Psikolojik Gereksinimler: Dikkate alınma ve bireye saygı duyulması ile ifade edilmektedir. İşgörenler, örgütün yöneticileri tarafından dikkate alınmak istemektedir. Sadelik, insani bir değer olarak görülmektedir. Örgüt içerisinde işgörenler karışık işlerin yapılmasında sıkıntıya düşebilmektedir. Güven değeri, işgörenlerin yöneticilere güvenip güvenmemeleri ile ilişkilendirilmektedir. Cesaretlendirme, örgütte işgörenlerin gelişimini sağlamaları için onları harekete geçirilmesi ile adlandırılmaktadır. Ayrıca insani değerler arasında başarıma duygusu, insan sevgisi, itibar, prestij ve önem, takdir ve teşekkür gibi değerlerde yer almaktadır.
- 2. Kurumsal Değerler (Gümüş Madalyalı): Örgütün kurumsal değerlerini belirten değerleri ifade etmektedir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmeleri açısından ortaya konmakta ve örgütün misyonunun gerçekleştirmesine yardım etmektedir. Farklı örgütler için değişiklik göstermektedir. Maliyetlerin kontrolü, verimlilik, etkinlik, iletişim gibi unsurları içeren gümüş madalyalı değerler başta gelmektedir. Sorunların yok edilmesi, yetersizliklerin giderilmesi ve aksaklıkların çözümü için yapılması mevcut olan değerler gümüş madalyalı değerler arasında yer almaktadır.
- 3. Kalite Değerleri (Çelik Madalyalı Değerler): Ürünün kalitesine ilişkin değerleri içermektedir. Müşteri değeri, bu kapsamda değerlendirilmektedir. Müşterilerin algılamış olduğu değerler, müşterinin dikkatini çeken değerler olarak bilinmektedir. İyileşme, çelik madalyalı değer olmaktadır. Bu durum yavaş yavaş olmakta veya büyük bir buluş ile geniş çaplı da olmaktadır. Hizmet kalitesi ve işlev kalitesi de çelik madalyalı değerlerin içerisinde yer almaktadır.
- 4. Cam Madalyalı Değerler: Cam madalyalı değerler yaratıcılık, yenilik ve sadelikleri belirten değerleri kapsamaktadır. Yenilik, değişimi farklı

yapmaktadır. Sadelik örgüte zaman ve para kazandırmaktadır. Yaratıcılık ile ortaya konmamış fikirler açığa çıkmaktadır. Yeni fikirler kırılğan bir yapıya sahip olmakta ve bireylerin ortaya koymuş olduğu fikirlerden dolayı eleştirmek yeniliği köreltmektedir. Cam madalyalı değerler ile neler yapılacağı hayal edilmektedir.

5. Çevre İle İlgili Değerler (Tahta Madalyalı Değerler): Bu değerler 3. kişileri etkileyen değerler olmaktadır. Tahta madalyalı değerler olumsuz değerleri içermektedir. Bunun için örgütte oluşan olumsuzlukları düzeltmek gerekmektedir. Doğa, etki, rakipler, tedarikçiler, arkadaş ve aile, üçüncü kişiler tahta madalyalı değerler arasında yer almaktadır.
6. Algısal Değerler (Pirinç Madalyalı): Pirinç madalyalı değerler farklı görüş açılarıyla ilgilenmektedir. Bireylerin davranışları tamamen algılara dayanmaktadır. Bireylerin, doğru değerlerin farkına varmaları için algıları tarif etmeleri gerekmektedir.

1.3. GENEL KABUL GÖRMÜŞ EVRENSEL DEĞERLER

Değerler, anlam ifade ettikleri anlamlarına göre bazı kategorilerin altında değerlendirilmektedir. Değerler, içinde bulunduğu kategori içerisinde daha açık bir şekilde kendilerini ifade etmektedir.

Bütün değerler evrenseldir veya evrensel değerlerin altında değerlendirilmektedir. Değerlerin evrenselliği anlaşılabilirliklerinin bir yönünü ifade etmektedir. Bu iki kavram birbirinden ayrılmaz bir bütün olmaktadır. Eğer bir durum veya olay ile ilgili değişiklik açıklanamaz ise ilgili olan değer, genel anlamda anlamsız hale gelmektedir (Raz, 2004: 46).

Değişiklikler sonucunda evrensel değerler, iktisadi, politik ve kültürel yapıların içerisinde yer almaktadır. Evrensel değerler içerisinde yer alan demokratik katılım, bireyin sahip olduğu ve düşüncelerini pratiğe dökme anlamında seçimlerde oy kullanma ile diğer sivil toplum örgütlerinin içerisinde yer almaları sonucunda gerçekleştirilmektedir. Entelektüellik, bireyin bilgisi sayesinde yaşadığı topluma değer katması sonucunda bireyin toplumda bir statü kazanmasını ifade etmektedir. Entelektüel bireyler yaşadığı toplumda, toplumu yönlendirerek topluma fayda sağlamaktadır. Fakat entelektüel bireyler toplumdan uzaklaştıkları zaman ise toplumla çelişkili bir duruma

düşmektedir. Açık fikirli olmak bireylerin kendilerini geliştirmeleri için bireylere yardımcı olmakta ve bireyler, diğer bireyler ile sürekli iletişim halinde, yeni düşünceler edinmektedir. Bunun sonucunda bireyler yeni davranış kalıpları edinmektedir. Eşitlik, farklı kimliklere ve davranış kalıplarına sahip olan bireylere aynı derecede yaklaşmak ve herhangi bir fark gözetmeksizin onları değerlendirmektir. Yaratıcılık, bireylerin karşı karşıya kaldıkları zor durumlarda olayları çözme becerileri olarak nitelendirilmektedir. Yaratıcılık, bireylerin yeni düşünceleri ortaya koymalarında bireye yardımcı olmaktadır. Özgürlük, bireyin bir başkasına gerek kalmaksızın düşünebilmesi ve hareket edebilmesi anlamında kullanılmaktadır (Avcıoğlu, 2011: 37-38).

1.3.1. Geleneksel Değerler

Toplumların kendilerine has kültürel yapı içerisinde somut ve soyut öğeler yer etmektedir. Geleneksel değerler milletlerin önceki yaşantılarından ortaya çıkmış ve bireylerden bireylere aktararak günümüze ulaşmaktadır. Örneğin Türklerin geleneksel değerlerinin başında yakın çevreye yardımda bulunmak, yaşlılara bakmak ve onlara saygı duymak gelmektedir. Bireyin başkalarına yardımda bulunmasının dile getirilmesi toplum tarafından hoş karşılanmamaktadır (Özkan, 2017: 137-140).

Geleneksel değerlerin geçmiş ile bir bağı olmakla birlikte bireylerin yaşam biçimlerinin değişmesi sonucunda farklı bir yapı içerisinde süregeldiği görülmektedir. Örneğin; yardımseverlik, bireylerin hiçbir karşılık beklemeden birbirlerine yardım etmeleri olarak ilk anda akla gelmektedir. Fakat günümüzde yardımın artık karşılık beklenerek yapılmakta olduğu düşünülmektedir. Buna ek olarak itaatkârlık, ailede çocukların büyük olan aile bireylerine karşı kibar ve saygılı davranması şeklinde düşünülmektedir. Ancak zamanla değişikliğe uğramış aile içerisinde eşitlik olması gerektiği öngörüsü ileri sürülmektedir. Örgütlerde hiyerarşik yapı içerisinde astın üstüne karşı itaat etmesi beklenmektedir. Buna karşılık yapılan işlerde alınan kararları karşılıklı konuşarak ve fikir alış-verişinde bulunarak yapılması ortaya atılmıştır (Avcıoğlu, 2011: 33-36).

1.3.2. Ahlaki Değerler

Evrensel değerlerin altında ele alınan olan bir değer türü de ahlaki değerler olarak değerlendirilmektedir. Ahlaki değerler tüm dünyada aynı anlama gelecek şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Ahlak, doğru ve yanlış olarak bireylerin yapmakla yükümlü olduğu eylemlerin ve kuralların bütünüdür. Doğru ile yanlışın nasıl ele alınıp yorumlanması gerektiğini ifade etmektedir. Ahlak, ilkeler ışığında adalet ve eşitliği ele alan, bireyler arasında adaleti sağlayan, bireylerin ortak bir kanaate ulaştıkları soyut ilkeler bütünüdür. Bireyler arasında ahlakla ilgili değerlendirmeler ve ahlaki derecelendirmeler olmakta, tüm bireylerin ahlaki değerlere dayalı olarak oluşturdukları ortak değerler ortaya çıkmaktadır. Bireyin ahlaklı bir şekilde hareket etmesi, bireyin ahlaka ilişkin soyut anlamları kendisine göre geniş bir çerçeve içerisinde idrak etmesine bağlı olmaktadır. Birey ahlaki ilkeleri anlamakta veya ahlaki ilkelerin farkına varabilmektedir. Ancak birey anlamlandırdığı bir şekilde yaşam sürememektedir. Yani düşünülenler ile yapılanlar arasında farklar oluşabilmektedir. Bireyin mutlu olmasının temelinde iç doyum yatmaktadır. Bireyin ahlaklı olması, yapmış olduğu eylemlerin farkına vararak bilinçli bir şekilde hareket etmesine bağlı olmaktadır. Bireyin bilinçli bir şekilde hareket etmesi, yaptığı tüm eylemlerin sonuçlarını kabullenmesini içermektedir (Özen, 2016: 112-115).

Çalışanların ahlaki değerleri, sahip oldukları değerlerin içerisinde geçerli ve benimsenen değerler anlamında ele alınmaktadır (Schminke vd., 2015: 731). Genel anlamda değerlerin hepsi düşünüldüğünde ise bireylerin benimsemiş olduğu pozitif ahlaki değerler toplumu olumlu yönde etkilemekte, bireylerin benimsemiş olduğu kötü denilebilecek ahlaki değerler ise toplumu olumsuz şekilde etkilemektedir (Kocabıyık, 2014: 261).

1.3.3. Dini Değerler

Bireylerin gündelik olaylara ilişkin düşünceleri ve tutumları, benimsedikleri dinin öğretileri çerçevesinde oluşmaktadır. Bireyler, yaşamlarında Tanrı ile daha çok meşgul olmakta ve günlük yaşantılarında sahip olmuş oldukları dinin emirleri doğrultusunda hayat sürmeyi hedeflemektedir. Dünyayı algılamaları ve yorumlamaları

sahip oldukları dinin değerleri ile olmaktadır (Yapıcı ve Zengin, 2003: 182). Dinler içerdikleri anlam açısından bireylerin yaşamında nasıl bir iletişim kurmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Dinler bireylerin akli unsurlarını ve duygusal özelliklerini, bireyleri etkileyerek onların ruhsal anlamda çevreye uyumlarını olumlu yönde etkilemektedir (Yapıcı ve Kayıklık, 2005: 177).

1.3.4. Sosyal Değerler

Sosyal değerlere sahip olan bireyler çevrelerini ve diğer bireyleri koşulsuz sevmektedir. Amaçları diğer bireylerin mutlu olmalarını sağlamak için onlara yardım etmektir. Sosyal değerlere sahip olan bireyler çevreleri tarafından sevilme ve önemli sayılmaktadır. Diğer insanların nazarında başkalarına kötülük yapmayan, kibar ve sevecen bireyler olarak görülmektedir (Yapıcı ve Zengin, 2003: 182).

1.3.5. Politik Değerler

Politik değerlere sahip olan bireyler diğer bireyler üzerinde nüfuz sahibi olmak istemektedir. Bunun içinde politik değerler kullanılarak siyaset bu kapsamda araç olarak kullanılmaktadır. Bireyler, etraflarını sürekli olarak inceleyerek kendilerine güç kazandıracak eylemlerde bulunmaktadır. Böylelikle bireyler, olaylara ve durumlara hakim olmayı amaçlamaktadır (Yapıcı ve Zengin, 2003: 182).

1.3.6. Aile Değerleri

Bireylerin mutlu olmasının altında yatan en önemli etkenlerden birisi hayatlarının çok büyük bir bölümünü geçirdikleri aile hayatından kaynaklanmaktadır. Bu noktadan hareketle bireyleri fiziksel, psikolojik, sosyal, bilişsel ve ahlaki bakımdan etkileyen her faktör onların duygu, düşünce, tutum ve davranışlarına etki ederek bireylerin hayata bakış açısını ya pozitif anlamda ya da negatif anlamda etkilemektedir. Bireylerin, dünyaya gelmesinden itibaren hayatlarının ilk yıllarını sağlam bir aile içerisinde geçirmesi ailelerin onlara sevgi ve özen göstermesi bireylerin pozitif değerlere sahip olmasına sebep olmaktadır. Ebeveynler, hayata bakış açıları ile bireylere rol-model olurken onların mutluluk, üzüntü, korku, sevgi, kırgınlık gibi değerleri toplum içerisinde rahatlıkla sergilemelerine yardımcı olmaktadır (Göcen, 2015: 84-86). Aile değerleri, bütünün bir parçası olarak görülmektedir. Aile değerleri;

siyasi, kültürel ve iktisadi değerler ile birlikte yenilenmektedir. Bununla birlikte milletten millete ve kuşaktan kuşağa değişim sergilemektedir (Ekşi vd., 2015: 43).

1.3.7. Demokratik Değerler

Demokratik değerler, bireylerin demokrasi unsurları aracılığıyla, bireylere toplumun üyesi olma bilinci kazandırmaktadır. Bu kapsamda öngörülen değerler arasında kişilik haklarına saygılı olma, anlayışlı olma, empati kurma ve sorumlu olma değerleri gelmektedir. Demokratik değerlerin en önemli özelliği bireylerin diğer bireyleri önemsemeleri ve onların fikirlerine saygı duymaları temeline dayanması olmaktadır (Ural ve Sağlam, 2011: 162). Bu açıdan değerlendirildiğinde farklı fikirlere saygı duyan birey demokratik değerleri benimsemektedir. Demokratik değerleri benimseyen birey demokratik olmayan değerleri benimsememektedir. Böylelikle birey anti-demokratik davranışlar sergilememektedir (Özensel, 2003: 226). Bu açıdan bakıldığında demokratik değerler, bireylerin düşüncelerini ve davranışlarını farklı şekillerde etkilemektedir (Yılmaz, 2011: 150).

1.3.8. Ekonomik Değerler

Ekonomik değerler, bireylerin ürünleri satın alma gücü ve gelir düzeyine ilişkin endişe veya ilgiyi ortaya koymaktadır. Bireyler, rasyonel insan modeline ilişkin yararlarını arttıracak eylemler içerisine girmektedir (Özgener, 2000: 176). Günümüzde ahlaki değerler ile ekonomik değerler arasında bir çatışmanın olduğu görülmektedir. Bireyin tüketiminin artması bencilliği ve çıkarıcılığı ortaya çıkarmaktadır. Daha fazla gelir elde etmek isteyen bireyler bencilliği daha fazla ön plana koymaktadır. Bununla birlikte bireyler daha az çalışmakta, daha fazla gelir elde etmek için çabalamaktadır. Bunun sonucunda toplum içerisinde diğer bireylere karşı sorumsuzluk görülmektedir (Tarhan, 2015: 42). Ekonomik anlamda güçlü olan birey bunu iyi anlamda veya kötü anlamda da kullanabilmektedir. Eğer bireyin kişiliği toplum içerisinde bulunan ahlaki ve vicdani değerler tarafından oluşturulmuş ise birey elindeki gücü değerlerine dayanarak iyi bir şekilde kullanmaktadır. İyilik ve kötülük kavramı günümüz koşullarında değişikliğe uğrasa bile temeli toplum tarafından kabul edilen değerlere dayandığı takdirde asıl içeriğini korumaktadır. Bu açıdan ekonomik güce sahip olan

bireylerin bu güçlerini temel değerlere bağlı kalarak kullanmaları önemli görülmektedir (Tosun, 1990: 88).

1.4. DEĞERLERİN BİREY VE ÖRGÜT ODAKLI İLİŞKİSİ

Birey, değerleri ile var olmaktadır. Birey, değerlerini günlük yaşamda kullanmakla birlikte örgüt içerisine değerler, bireyler tarafından taşınmaktadır.

1.4.1. Değerler ve Örgüt İlişkisi

Değer, örgütsel kültürün temel yapıtaşını oluşturan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Her örgütün, örgüt içerisinde yapılan işlerin yapılma şekli ve gayretlerine ilişkin belli temel inançları olmakla birlikte bu inançlar, nispeten kalıcı değerlere dönüştürüldüğünde, örgütsel değerler olarak adlandırılmaktadır (Padaki, 2000: 420).

Örgütün web sitesinin arama penceresinde ‘değerler’ veya ‘temel değerler’ in aranması, örgüt için değerlerin önemli olduğuna işaret etmektedir. Değerler bir örgütün devamlılığının sağlanması ve performansı için son derece önemli olmakla birlikte, bu anlamda değerler örgütsel etkinliği arttırmaya katkıda bulunmaktadır (James, 2014: 96). Birçok örgüt stratejik değer geliştirirken, örgütün değerlerini açıklamaya yarayan kararları tahmin etmek ve anlamak zor olmaktadır (Thekdi ve Aven, 2018: 84). Değerlerin yıllık raporlarda, stratejik planlarda veya misyon bildirimlerinde ifade edilmesi, davranışa dönüşmemektedir. Örgütsel değerler, ancak bireylerce içselleştirildiği takdirde "uygulanabilir" hale gelmektedir (Michailova ve Minbaeva, 2012: 61).

Değer, istenilen veya bir işin gerçekleştirilmesi amacıyla gösterilen çabaların seçimini sağlamak amacıyla işgöreni harekete geçiren motive edici gücü ortaya koymaktadır. Değer, dinamik ve statik yönlendirmeden oluşmaktadır. Değerlerin, örgütteki en önemli görevi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini ve örgütün pozitif çıktılar elde etmesini sağlamaktır (Nagel, 1998: 19). Değerler; genelde örgütün misyon, vizyon ve stratejik planlarının geliştirilmesini sağlamaktadır. işgörenlerin ve yönetimin örgüt davranışını etkileyerek, örgütün hedeflerinin gerçekleştirmesini amaçlamaktadır (Askins, 2012: 11). Değerler, tüm bireyler için evrensel bir özellik göstermektedir. Bu evrensel değerler de bireylerin değerlerinin toplamından oluşmaktadır. Değerler sonlu

bir yapıya sahip olmaktadır. Sonlu değerlerin sıralanması veya sıralaması, bireyler arasındaki farklılıkları açıklamaktadır. Buna ilişkin olarak da örgütteki değerler, tüm bireyler için aynı anlamı ifade etmektedir. İşgörenin örgütte sahip olduğu değerler, bireysel değerlerin bir alt kümesini oluşturmaktadır (Neudecker, 1980: 19).

Değerleri savunmak ve bunları kolaylıkla erişebilir bir şekilde ifade etmek, değer uyumu yaratmak için gerekmektedir. Örgütlerin, değerleri savunup kabul etmemeleri durumunda ise işgörenlerin ve diğer paydaşların örgüte karşı olumsuz bir tutum sergilemelerine neden olunmaktadır (James, 2014: 97-98). Örgütsel değerlerle uyum içinde olmak, stratejik planlama kararlarında kolayca nicelleştirilemeyen hususları değerlendirmek için örgütlere yol göstermektedir (Thekdi ve Aven, 2018: 84). Örgütlere yol gösteren ilkeler olarak adlandırılan değerler, örgütlerde stratejik kararlar almada, örgütün sürdürülebilir performansının gerçekleştirilmesinde ve örgütsel değişimi sağlama gibi önemli rolleri üstlenmektedir. Değerler, örgütsel farklılık yaratma ve örgütün dış çevrede başarı sağlamasında örgüte yardımcı olmaktadır (Santoriello, 2015: 3). Örgütte inovasyonun gerçekleştirilmesini sağlayan örgütsel değerler olmaktadır (Iyer, 2009: 24).

Örgütler, bireylerden oluşmaktadır. Bunun anlamı, bireyleri değiştirmenin, örgütleri değiştirmeyi amaçlayan herhangi bir işlemde ilk adım olması gerektiği anlamına gelmektedir. Örgütün değişiminin sağlanması yapılardan ve süreçlerden önce örgütte çalışan bireylerden başlamaktadır. Hızla değişen teknoloji, küreselleşme, belirsizlik, öngörülemezlik, süreksizliği barındıran bu çağda başarılı bir örgütsel değişimin, örgütün çalışanlarının bireysel bilincinin değişmesiyle başladığını ve buna bağlı olduğu görülmektedir. Örgütün uzun vadede başarılı olması istenmektedir. Bu amaçla örgüt, çalışanların bilinçlenmesini ve örgüt kültürünü sağlamak için gerekli olan değişiklikleri değerler ile sağlamaktadır (Branson, 2008: 392). Değerler, örgütlerin tüm bölümlerinde örgütleri etkileyecek güce sahip olmaktadır. Örgütlerin kurumsallaşma aşamasında, kurumsal değerleri oluşturmada örgütlere yardımcı olmaktadır. Örgütsel değerler, sağlam bir temele oturtulmuş ise örgütler dış çevreden gelen tehditlere karşı kendini koruyacak gücü bulmaktadır. Aynı zamanda yöneticiler ve işgörenler karşılaşılan günlük olaylarda değerlerden yardım almaktadır. Değerler, örgütün iş yapma yönteminde işgörelere rehberlik ve bir anlam ifade eden, yapılar olarak görülmektedir (Emirza ve Babayiğit, 2015: 154-155). Değerler, toplumsal çerçeveyi

meydana getiren örgütlerin temelini oluşturmaktadır. İşgörenlerde, davranışlarını değerlere göre ayarlamaktadır (Özensel, 2003: 236). Değerler, hedeflere ulaşma anlamında örgüt kültürünün temel yapı taşı oluşturmaktadır. Değerler, örgütün başarılı olmasında çok büyük öneme sahip belirlenmiş kalıplar ortaya koymaktadır. Değerler, müşteri ve çalışanların kendilerine karşı gösterilen davranış şekillerini belirlemektedir. Örgütte neyin istenip, neyin istenmediğini belirleyen, örgüt çalışanlarınca ortaya konmuş temel kriterlere sahip olmaktadır (Erdem, 2003: 55).

Değerler, kişinin kendisini tanımasını sağlayan ve kişinin dünya görüşünü yansıtan, bununla birlikte diğer insanlarla iletişime geçilmesine olanak tanıyan, yaşamda önemli bir yeri olan yapılar olmaktadır. Örgütün asli unsurlarını oluşturmakta ve örgütte karışıklığı azaltmaktadır (Dose, 1997: 219-239). Değerler bu anlamda bir etkiye sahipken örgütü diğer örgütlerden ayırmakta ve işgörenlerin örgütteki konumlarını belirlemektedir.

Örgütlerde yer eden değerler örgütleri birbirlerinden ayırmakta ve bununla birlikte işgörenlerin konumuna doğrudan etki etmektedir. Örgütte erkeklere özgü değerler ön planda olması halinde kadınlar, bu değerlere uygun şekilde davranmamakta ve kendilerine örgütün daha alt basamaklarında yer bulabilmektedir. Bazı örgütlerde de kadınlara özgü değerler hâkim olduğu takdirde erkekler daha alt kademelerde yer almaktadır (Şişman, 2007: 60-61).

Mevcut bilgi paylaşımı literatürü, genel olarak örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı arasındaki bağlantıya vurgu yaparken, bunun nasıl olacağı konusu ise belirsiz kalmaktadır. Örgüt kültürünün belirli bileşenleri bilgi paylaşımını oluşturabilmektedir. Bu konu özellikle çokuluslu örgütlerle ilgili olup çoklu örgütsel alt kültürlerin varlığı ve büyük ölçüde geniş çaplı bilgi paylaşımına bağlı olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel kültürün önemli unsurlarından biri olan örgütsel değerlerin bilgi paylaşımı üzerinde etkisi görülmektedir (Michailova ve Minbaeva, 2012: 59). Bu durumun kolaylaşmasına etki eden faktörler arasında ise belirsizliğin ortadan kalkması ve artan güven gibi süreçler bu durumu pozitif bir şekilde etkilemektedir (Sarala ve Vaara, 2010: 1380-1381).

Örgüt içerisinde oluşturulan değerler, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırmanın yanında aynı zamanda örgütün uzun yıllar var olması açısından örgütün temel yapı

taşını oluşturmaktadır. Ortak değerlere ve inançlara sahip olan işgörenler, benzer düşüncelere sahip olmakla birlikte, birbirleriyle kurdukları iletişim sürecinde güven seviyesini arttırarak bilgi paylaşımını sağlamaktadır. Örgütsel değerler, işgörenlerin performansı üzerinde olumlu etki yaparak örgütün başarı hızını ve yönünü belirlemektedir. Örgütsel değerler sayesinde işgörenlerin motivasyonu, alınan kararların ve yapılan davranışların düzeyini arttırmaktadır (Vurgun, 2013: 75-88). İşgörenler, örgütsel değerleri benimsedikleri takdirde üzerlerine düşen sorumluluklarını yerine getirmektedir (Moorman ve Blakely, 1995: 127). Örgütsel değerleri benimseyen bir işgören, örgütteki kişisel ihtiyaçlarını bir kenara bırakarak örgütün önceliklerini sıralamada en üst basamağa yerleştirmektedir. Bundan dolayı örgütte işgörenin uygun olmayan davranışları nadiren gözlenmektedir. Örgütte uygun olmayan değerlere sahip olan işgörenler ise kişisel çıkarlarını örgütte ön plana koydukları takdirde, örgütün zararına yol açan tutum ve davranışlar ortaya çıkmaktadır (Fogarty vd., 2017: 64).

Bir örgütün kişiliği değer kavramlarından oluşmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin öne çıkan değerleri görülmektedir. Her çalışanın kişiliği farklı olduğu gibi, her örgütte birbirinden farklı olmaktadır. Non-governmental organization (NGO, STK) aşağıdaki tablo bir örgütün değerler listesini göstermektedir. Değerler, örgütün politikalarına ve uygulamalarına yansıtıldığı gibi bir örgütün inanç ve düşünce yapısına da atıfta bulunmaktadır. Tablo 1.14’de NGO örgütünün değerleri gösterilmektedir (Padaki, 2000: 427):

Tablo 1.14: NGO Örgütsel Değerler Listesi

Değerler	Tanım
Başarı	Yüksek başarı standartlarını belirlemek, standartların peşinden koşmak, gerekirse risk almak, işletmede yenilik hareketlerinde bulunmak
Sorumluluk	Örgütsel hedefler ile birlikte, ortakların, destek gruplarının, müşterilerin sorumluluğu
Çatışmaların çözümü	Çatışmalar ile yüzleşme ve onları çözme kararlılığı ile birlikte örgüt içerisindeki grupların arasında ve örgütler arasındaki çatışmalar kabul edilir.
Koruma	Görünümde sadelik, tüketimde kısıtlama, kaynak israfının uzun vadeli sonuçlarına ilişkin endişe etme ve bilinçlenme
Empati	Uygun davranış elde etmek amacıyla ilgili kişilerin ihtiyaçları ve duygusal durumlarına duyarlılık
Eşitlik	Eşit fırsatlar sağlamak amacıyla insanların (sınıf, toplum, inanç vb.) aralarındaki farklılıklara saygı göstermek ve bunları kabul eden ilişkiler
Cinsiyet	Başarının cinsiyet eşitliğinden geleceğinden dolayı cinsiyete göre eşit fırsat ve olumlu eylem
Şiddete başvurmama	Eleştirel ancak anayasal ve insan temelli siyasi süreçler, toplumsal değişim için güçlü bir metodoloji
Katılım	Herkesin özellikle demokratik ve açık şekiller ile örgüt içinde, özellikle politika ve yönetmelikte yer alması, iletişim ve denetim
Bireyin gelişimi	Bireylerin yetenek, beceri ve uzmanlığının geliştirilmesi ile uygulamalar
Sekülerizm	Bireyin farklı inançlarına ilişkin anlayış ve saygı
Özgüven	Yetkinlik ve kaynakların etkin kullanımına yönelik olarak, nispeten sömürücü olmayan diğer gruplar veya örgütlerin varlıkları yararlı kullanma becerisi

Kaynak: Padaki, 2000: 427.

Örgütlerin binaları, tesisleri, kullandıkları araç ve gereçler, haberleşme cihazları vb. yapılar neredeyse benzer hale gelmektedir. Ancak örgütlerin başarıları birbirinden farklı olmaktadır. Bunun nedeni örgütlerin sahip oldukları örgütsel değerlerin farklı özellikler göstermesi olarak işaret edilmektedir. Maddi olanaklar benzer olmasına rağmen manevi özelliklerin farklı olması bu farklılığı ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda başarıyı yakalamak isteyen örgütlerin, örgütsel değerlere ayrı bir parantez açması gerekmektedir (Begeç, 2004: 212).

Örneğin Caterpillar örgütünün gelirleri azalmaktadır. Örgüt, gelirlerini arttırmak için geleneksel yöntemlere başvurmakta fakat sonuç alamamaktadır. Yöneticiler, örgütün sinerji yaratamadığını fark etmektedir. Sorunun, örgütün çıktısının, örgüt üyelerinin bireysel çıktılarının toplamından az olduğu görülerek bu durumun kişisel olumsuz ilişkilerden kaynaklandığı tespit edilmektedir. Olumlu davranışların örgütte yer etmesi için çalışmalar yapılmaktadır. Kültürel engeller ortaya konarak, olumlu davranışların oluşması için plan yapılmaktadır. Plan için anahtar kelimeler oluşturulmakta ve bu kelimeler olumsuz durumların içerisine yerleştirilmektedir. Bu dokuz anahtar kelime çalışma ilkelerine dönüştürülerek değerler olarak

adlandırılmaktadır. Daha sonra hiçbir pozisyona bakılmaksızın, örgütte davranışların tutarlı olmasını sağlamak amacıyla örgütün tümüne mesaj gönderilerek, bu değerlerin ortak değerler olmasına karar verilmektedir. Bu değerler aşağıdaki şekilde ortaya konmaktadır (Despain vd., 2003: 407-408).

Güven: Örgütün değerlerini benimseyen herkesin; müşteriler, işgörenler ve örgüt için en iyisinin yapılacağına inanılmaktadır.

Karşılıklı Saygı: Herkese saygı gösterilmektedir.

Takım Çalışması: Ekip üyelerinin iyi sonuçlar alınması için neler yapabileceklerinin farkında olunmaktadır.

Yetkilendirme: Müşteri memnuniyeti ve örgütün performansına katkıda bulunmak için işgörenlerin kararlara katılmaları imkânı olan bir örgütte çalışıklarına inanılmaktadır.

Risk Alma: Risk alma noktasında bilgilendirme ve cesaretlendirme yapılmaktadır.

Aciliyet Hissi: Zaman bir rekabet avantajı olarak görölmektedir.

Sürekli Gelişme: Yapılan her şey bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreç ortadan kaldırılabilmekte, basitleştirilebilmekte ve geliştirilebilmektedir.

Bağlılık: Birbirimize ve müşterilerimize verdiğimiz sözler yerine getirilmektedir.

Müşteri memnuniyeti: İç ve dış müşterilerimizi onların beklentilerinin üzerinde memnun etmek için uğraşılmaktadır.

Örgütsel değerler, örgütün nasıl bir değere sahip olduğunu, örgütün diğer örgütler içerisindeki yerinin ne olduğunu ve örgütün işgörelere ne gibi özellikler kazandırdığını, işgörelerin anlamasına yardımcı olmaktadır. Örgüt, örgütsel anlamda kendine ait olan örgütsel değerleri tüm örgüt yapısında uygulayarak farklı olabilmeyi sağlayarak başarıyı yakalamaktadır.

Levi Strauss & Co, Ceo'su Robert D. Hass bir görüşmesinde örgütsel değerler üzerine konuşma yapmaktadır. Robert D. Hass örgütsel değerler üzerinde açıklama yaparken, örgütsel değerlerin örgütün rolünü ve sorumluluklarını nasıl tanımladığını,

performans değerlendirmelerini nasıl gerçekleştirdiğini, örgüte yeni katılan işgörenlerin eğitimi, örgütteki işlerin organize edilme biçimi ve örgütteki kararların alınma şeklinin örgütsel değerlere bağlı olduğunu ifade etmektedir. Hass, örgütsel değerlerin rekabetçi avantaj sağlamada çok önemli olduğunu dile getirmektedir. Örgütü, değerlerin yönettiğine vurgu yapmaktadır. Hass, örgütün dış çevresindeki değişikliklerin çok hızlı olduğunu, örgütün rekabetçi avantaj elde edebilmesi için ürünlere ve müşterilere en yakın kişilere daha fazla sorumluluk, yetki ve bilgi sağlama zorunda kalınacağını söylemektedir. Bu durum ise yeni stratejileri ve farklı organizasyonel yapıları gerektirmektedir. Sürekli değişen bir ortamda kontrolleri sağlayan unsurun ise örgütsel değerler olduğuna vurgu yapmaktadır (R.D. Hass, görüşme, 1990).

Fogarty vd., (2017)' nin belirttiği gibi işgörenlerin ve örgütün değerlerinin uyumu işgörelere örgütün hedeflerini gerçekleştirmelerinin önemini kavratmaktadır. Böylelikle farklı özellikte olan işgörelere örgüte uyumları sağlanmaktadır. Daha geniş kapsamda ele alındığında örgütün değerlerinden uzaklaşıldığında, işgörelere örgütsel vatandaşlık davranışlarından uzaklaşıldığı görülmekte ve böylece işgörelere performanslarından saptıkları gözlenmektedir.

1.4.2. Değerler ve Birey İlişkisi

Kültür, bir arada yaşayan bireyleri, diğer bireylerden ayıran ortak özellikler gösteren değerler, inançlar, semboller ve hareket tarzlarından oluşmaktadır. Kültür, bireylerin yaşantılarında karşılarına çıkan olaylarda aynı şekilde davranmalarına neden olmakla birlikte dış dünyaya adapte olmalarını daha basit bir hale getirmektedir. Pek çok sayıda bilim adamı kültürel farklılıkların sınıflamasını yaparken değerlerin işlevlerinden yararlanarak sonuca ulaşmaktadır. Bilim adamları bireylerin sahip olduğu değerleri ortaya koyup inceleyerek birbirine benzemeyen farklı kültürel boyutlara ulaşmaktadır (Şekerli ve Gerece, 2011: 20).

Bireyler, yaşamlarına anlam katan değerlere önem vermektedir. Yaşamın içerisinde bulunan değerler, bireylerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bireyler, yaşamlarında her gün yeni bilgiler öğrenerek yeni değerler edinmektedir. Bunun sonucunda bireyler bu öğrendikleri bilgileri değerler aracılığıyla diğer bireylere aktarmaktadır (Alba, 2007: 45).

Değerler, toplum içerisinde sosyal, politik ve kültürel birliktelikler oluşturmaktadır. Bireyler bu yapıların içerisinde yer alarak hem bu yapılardan etkilenmekte hem de bu yapıları etkilemektedir (Avcıoğlu, 2011: 25). Toplum içerisinde birlik ve beraberliğin oluşturulması bakımından kültürel değerler, bireylerin yaşamak için gereksinim duydukları kurumlara uyum sağlamaları için gerekli olan ilkeleri oluşturmaktadır. Grup içerisinde yer alan bireyler, kendilerine ait değerleri paylaşarak grubun sosyalleşmesini sağlamaktadır. Grup içerisinde yer alan bireylerin kişiliklerinin farklı olmasından dolayı grup üyeleri değerlere kendi bakış açılarından bakarak değerlere farklı anlamlar yüklemektedir. Fakat grup içerisinde bireylerin birbirlerini etkilemeleri sonucunda bireylerin sahip olduğu değerler, grubun ortak değer çizgisine kaymaktadır. Böylece sahip olunan değerler, ortak kültürel değerlere dönüşmektedir. (Schwartz, 1999: 26). Grubun değer kalıplarına bakılarak grubun hangi düşüncelere sahip olduğu ve nasıl davranış göstereceğine dair tahminler yapılmaktadır (Janicijevic, 2017: 29). Ancak toplum içerisinde bazı gruplar toplumun değer yapısının dışında kalmaktadır. Bu grubun üyeleri, toplumsal değerlerin dışında gruba ait özellik ve davranış göstermektedir. Bu tür gruplara alt kültürler denilmektedir. Alt kültürler için gruplar kendi aralarında farklı bir davranış ve iletişim şekli göstermektedir. Bu gruba ait üyeler, grubun dışına çıktıklarında ise toplumun değer yapısına uygun şekilde davranış göstermektedir (Canatan, 2004: 46). Değerler, toplumsal kültür boyutunda değişik anlamlar içermektedir. Ancak iyilik ve kötülük değerleri tüm dünyada bireyler tarafından aynı anlamda değerlendirilmektedir. Bireyler bu değerler arasında yaşantılarını devam ettirmektedir (Tarhan, 2015: 21). Bu bakımdan bireyler, kendilerine ait davranışlarını içerisinde bulundukları toplumun faydasına göre düzenlemektedir. (Kapkın vd., 2018: 185).

Değerlerin, duygu, düşünce ve davranışlar üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Duygu, düşünce ve davranışlarında, değerler üzerinde etkisi yadsınmamaktadır. Bu anlamda bu ilişkinin karşılıklı olduğu karşımıza çıkmaktadır. İlişkinin varlığı ise bireylerin bilişsel yapısını olumlu açıdan etkilemektedir (Ateş, 2017: 42). Böylece değerler, bireylerin duygusal özelliklerinin ve benliklerinin oluşmasına çok önemli oranda katkıda bulunmakla birlikte bireylerin olayları değerlendirmelerine ve bireylerin hedeflerini gerçekleştirmeleri yönünde bireyleri motive etmektedir (Lefkowitz, 2003: 138). Bireyler hedeflerini gerçekleştirirken değerler, onlara ne

yapmaları gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır. Böylece bireyler, toplum içerisinde hedeflerini gerçekleştirerek toplum tarafından uygun bir şekilde kabul görmektedir. (Güneş, 2016: 163).

Değerler, bireyin davranışlarını, diğer bireylerin davranışları ile kıyaslayarak ortaya bir değer ölçütü koymaktadır (Frost, 2006: 6). Değerler, bireylerin tutarlı davranışlar sergilemeleri için bireyler üzerinde oto-kontrol mekanizması işlevi görmektedir (Quaye, 2009: 18-19). Sonuçta değerler, bireyin davranışlarının pozitif yönde gelişmesi için bireyin uygun olmayan davranışlarını düzeltmesine yardımcı olmaktadır (Bellon, 2006: 99).

Değerler, bireyin imajının oluşmasını sağlamaktadır (Parsons, 1999: 29). Değerler, bireyin kişisel özelliklerini yansıtmaktadır (Lu, 1994: 33). Bunun sonucu olarak değerler, bireyin yaşamının daha iyi bir konuma gelmesi için bireye yardımcı olmaktadır (Iyer, 2009: 9). Değerler, bireyin toplum içerisindeki toplumsal davranış rollerini belirlemelerinde ve onları eyleme dönüştürmelerinde bireylere kılavuzluk etmektedir (Silah, 2005: 281). Böylelikle bireyin yaşam standardında artış sağlanmaktadır (Tatlídil ve Gúnder, 2013: 269).

Bireyler, kendilerine uygun değerleri benimsemektedir. Bu sayede bireyler akılcı bir şekilde davranmaktadır (Cücenoglu, 2018: 125). Değerler, bireylere neyi benimsemeleri gerektiğini veya nelerden uzak durmaları gerektiği konusunda birtakım fikirler ortaya koymaktadır.

Hofstede değerleri bu kapsamda şöyle bir karşılaştırmaya tabii tutmaktadır (Hofstede, 2001: 6).

- İyiliğin karşısında kötülük
- Dürüstün karşısında dürüst olmayan
- Kirlinin karşısında temiz olan
- Tehlikelinin karşısında güvenli olan
- Çirkinin karşısında güzel olan
- Doğal olmayanın karşısında doğal olan
- Normal olmayanın karşısında normal olan
- Mantıklı olanın karşısında mantıklı olmayan

- Rasyonel olanın karşısında rasyonel olmayan
- Ahlaklı olanın karşısında ahlaklı olmayan

Bireylerin aynı şekilde düşünmesi, ortak zevklerde buluşması ve nesneleri aynı şekilde değerlendirmeleri bireylerin kollektif değer alanından kaynaklanmaktadır. Bireyleri değerler sisteminde değerlendirirken “ben” ve “sen” in anlamı toplumun yani “biz” in değer aralığında anlam kazanmaktadır. Bunun anlamı bireyler sadece değerler çerçevesi içerisinde bireyi kişi olarak değerlendirmektedir (Ülken, 2016:236). Bundan dolayı bireyin kişiliğini elde etme noktasında bireysel ve toplumsal değerler etkili olmaktadır. Bireyin, toplumda kişilik olarak öne çıkmasının nedeni değerlerin aracı bir rolü ve fonksiyonu üstlenmesinden kaynaklanmaktadır (Gökalp, 2014: 123). Toplum bireyi değerlendirirken veya bireyin kişilik analizini yaparken, aslında bireyin kendisinde olan değerlere atıf yapmaktadır. Bireyin, tarif edilmesi istendiğinde aslında yapılan bireyin değerlerinin açıklanması olmaktadır. Bireyi tanımlarken yardımsever, çalışkan, saygın, dürüst vb. sözcüklerin kullanılması aslında bireye ait olan değerlerin söylenmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca bireyi toplumun diğer bireylerinden ayıran ve bireyin toplumda farklı bir kişilik olarak yer edinmesini sağlayan unsur değerler olmaktadır. Bu anlamda bireyin kişiliğini oluşturan faktörün bireyin sahip olduğu değerlerin harmanlanıp sadece o bireye ait olması anlamına geldiği ortaya çıkmaktadır. Dünyadaki nüfus göz önüne alındığında her birey için değerler, farklı şekilde birleşerek tek bir bireyin kişiliğini oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle değerlerin çok sayıda kombinasyon oluşturduğu görülmektedir.

Filozoflar, değerleri toplumsal düzenin sağlanmasında en önemli unsur olarak görmektedir. Toplumsal düzeni sağlayan değerlerin başında bireylerin birbirlerine destek olması, adalet, uzlaşma, teselli, çatışmayı önleyen ve arabuluculuk sağlayan değerler gelmektedir (Conde, 2005: 119). Bunlar, toplum için istenen iyi özelliklerin temelini oluşturmaktadır (Biedenback ve Jacobsson, 2016: 140). Bu şekilde ortak bir şekilde oluşturulan değerlere sahip olunmadıkça toplum varlığını koruyamayacaktır (Altıntaş, 2012: 39).

Değerler, toplum içerisindeki kuralların oluşmasını sağlamaktadır (Canatan, 2004: 44). Bu yönüyle hukuk kurallarının oluşmasını sağlayan değerler, yazılı olmayan kuralları da oluşturmakta ve toplumun düzenini sağlamaktadır (Tatlıdil ve Günder,

2013: 260). Bireysel değerler, bireyin adalet kavramına ilişkin görüşlerini oluşturmakta iken, toplumun benimsemiş olduğu ortak değerler de toplumsal adalete ilişkin görüşleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla, bireysel anlamda adalet kavramına ilişkin bireylerin sahip olduğu görüşler ile toplumun ortak referans çerçevesinde sahip olduğu adalet kavramına ilişkin görüşlerin kesişme noktası bireylerin aynı psikolojik düzlemde düşünüyor olmasından kaynaklanmaktadır. Değerler ve adalet arasındaki ilişkiyi, hem zaman hem de bağlam bakımından iki yönden incelemek gerekmektedir. İlk olarak, bireysel değerler, toplumsal değişimler karşısında bireye deneyim kazandırarak zaman içerisinde bireyle beraber değişikliğe uğramaktadır. Bu değişiklikler sonucunda, toplumsal ve örgütsel değerler de değişerek adalet kavramının değişmesine yol açmaktadır. İkincisi, örgütler ile toplumsal kültür arasında değerler ve adalete ilişkin görüş bakımından farklılıklar gözlenmektedir. Toplumsal adalete ilişkin görüşlerin oluşmasına etki eden etmenler arasında değerlerin kendilerine ait özellikleri ve bireylerin toplumsal olaylar karşısında edindiği tecrübeler gelmektedir. Bu etmenler birbirlerini etkilemektedir (Schminke vd., 2015: 730-734). Bundan dolayı değerler, birbirinden kopuk ve bağımsız olarak nitelendirilmemektedir. Bir değeri benimseyen birey onunla ilişkili olan değerleri de kabul etmiş sayılmaktadır. İlişkili değerler arasında kalan ve tam olarak ne istediğini bilemeyen birey çelişkili bir durumun içerisinde kalmaktadır. Örneğin kendisinin demokrat olduğunu savunan birey, kendisinden farklı olan bireylerin düşüncelerine ve davranışlarına saygı göstermek zorunda kalacaktır. Eğer bireyin sahip olduğu değerler arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise bireyin çevreye uyumu gerçekleştirecektir. Birey, toplumdaki davranış kalıplarından farklı olarak davranış sergileyecek bunun sonucunda toplumsal uyum göstermekte zorlanacaktır. Toplum içerisinde değerler arasında kuvvetli bir ilişki olsa da zaman zaman değerler arasında çatışmalarda yaşanmaktadır. Örneğin, bankadan faiz ile para çeken bir Müslümanın yaşadığı çelişki, ekonomik değerler ile dini değerlerin birbirlerine uymamasına bir örnek oluşturmaktadır. Çünkü İslam dinine göre faiz ile para almak dine uygun bir durum sayılmamaktadır (Özensel, 2015: 68-77).

Yukarıda ifade edilen ilişki dini değerler ile ekonomik değerlerin çelişmesine örnek oluşturmaktadır. Bazı durumlarda da bireyin kendi kişiliğinden kaynaklanan durumlar ile diğer değerler arasında da çelişkiler görülebilmektedir. Örneğin meyve suyu üreten bir işletmeye sahip olan bireyin meyve oranını diğer işletmelerin meyve

oranından yüksek tuttuğu görülmektedir. Birey burada müşterilerine saygı göstermekte ve olması gerektiği şekilde müşterilerine dürüst davranmaktadır. Fakat bu yapılan davranış maliyetlerin yükselmesine neden olmakta ve işletme belli bir süre sonra bu durumdan zarar görmektedir. Yapılan davranış bireyin kendisinin her şeye rağmen üstün tuttuğu saygı ve dürüstlük değerlerine dayanmakta fakat bu değerler ekonomik değerler ile çelişmektedir.

Toplum içerisinde bazı değerler de bireylere toplum baskısı ile zorla kabul ettirilmektedir. Birey, bu sözü edilen değerleri kabul etmediği andan itibaren karşı karşıya kalacağı zorluklar nedeniyle istemese de bu değerleri kabul etmek zorunda kalmaktadır. Toplum içerisinde ekonomik anlamda daha iyi olan bireyler toplum tarafından saygın ve itibarlı değerlerine toplum tarafından layık görülmektedir. Bu bireyler toplum tarafından yaşadıkları yere birtakım imkânlar sunmaları için toplum tarafından zorlanmaktadır. Örneğin; toplum yaşadıkları şehrin kötü durumda olan futbol kulübüne yardım etmesi için maddi durumu iyi olan saygın ve itibarlı atfettikleri bireylerin, kulübe yardım etmesi için bu kişileri zorlamaktadır. Bu kişilerde ekonomik değerlerini, vb. başka değerlerinin zarar göreceği korkusuyla yardım etmek zorunda kalmaktadır. Böylece toplum bu kişilere baskı uygulayarak bu kişilerin istemeden de olsa toplum içerisinde yardımsever değerine sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu durumun tam zıttı durumda ise maddi durumu çok iyi olmakla birlikte toplumun zorlamasına karşın şehrin futbol kulübüne yardım etmeyen bireyler, toplum tarafından egoist, cimri ve yardımsever olmayan bireyler olarak görülmektedir.

Bazı bireyler ise toplum içerisinde önemli gördükleri değerleri elde etmek için kendileri harekete geçmektedir. Toplum içerisinde tanınmak, konumunu yükseltmek ve saygın bir değere sahip olmak gibi değerleri elde etmek isteyen bireyler bu değerleri kazanmak için çaba göstermektedir. Yukarıdaki örnekte bahsedilmekte olduğu üzere; bireylere değerler toplum tarafından zorla verilmektedir. Oysa bu durumda ise bireyler bu değerleri kazanmak için futbol kulübünün başkanı olmak için çaba göstermektedir.

Değer, bireyin içsel dünyasında bulunan, bireyin dışarıdan elde etmiş olduğu gözlem ve deneyimlerinden beslenen, kültürel yapıda şekillenen, bulunulan aile ortamı ve yaşanılan çevrede birtakım özellikler kazanan son olarak da bireyin davranışında kendini gösteren çok geniş bir yapıyı yansıtan soyut bir kavramı nitelemektedir. Bu

kapsamda aslında birey değerlendirilirken tüm özellikleriyle değerlendirilmektedir. Bireyin tüm özellikleriyle kastedilen, bireyin toplumun belirlemiş olduğu değerleri üzerinde barındırıp barındırmadığı olmaktadır. Toplumun belirlemiş olduğu değer yapısı, bireyin kişiliğinde önemli bir yer tutuyorsa birey değerli olarak atfedilirken; toplumun belirlemiş olduğu değer yapısı bireyin kişiliğinin tersi yönde yere sahipse kişiyi toplum değersiz olarak nitelendirmektedir.

1.4.3. Geert Hofstede'in Türkiye'ye Ait Yöneltil ve Örgütsel Değer Farklılıklarına İlişkin Görüşleri

Geert Hofstede Türkiye'de yaşayan bireylerin kültürel boyutlarına ilişkin açıklamalarında şunları belirtmektedir (<https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/2020>):

Türkiye'de Güç Mesafesinin Özellikleri

Bu kültürel boyut, toplumdaki bireylerin eşit olmadığını ve bireylerin bu eşitsizliğe karşı tutumunu ifade etmektedir. Güç Mesafesi, ülkedeki örgütlerde bulunan çalışanların daha az güce sahip olanların, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını beklediği ve kabul ettiği anlamını taşımaktadır.

Türkiye, bu kültürel boyut içerisinde 66 puan ile yüksek bir puan almaktadır. Bunun anlamı ise Türk çalışanlarının bazı özelliklerine göre karakterize edilmesi anlamına gelmektedir. Türkiye'de bağımlı ve hiyerarşik bir örgüt yapısı görülmektedir. Üstlerin genellikle erişilemez olduğu düşünülmektedir. Yönetici, ideal patron rolünde ve bir baba figüründe görünmektedir. Güç olabildiğince merkezileştirilmektedir. Çalışanlar yöneticilerine ve kurallara güvenmektedir. Çalışanlar kendilerine ne yapacaklarının söylenmesini beklemektedir. Örgütte çalışanlar kendilerinin kontrol edilmesini normal karşılamaktadır. Örgütte yöneticilere karşı tutum resmi bir şekilde gerçekleşmektedir. İletişim dolaylı bir şekilde ve bilgi akışı resmi bir süreç içerisinde seçici olarak gerçekleşmektedir. Bu tür yapılar ailede koşulsuz olarak babaya, aile bireylerinin itaat etmesine benzetilmektedir.

Türkiye'de Toplumculuk Kültürel Boyutunun Özellikleri

Bu kültürel boyutun ele aldığı temel konu, bir toplumun üyeleri arasında sürdürdüğü karşılıklı bağımlılık derecesi olmaktadır. Bireyler, kendi kimliklerini "Ben"

veya "Biz" açısından tanımlamaktadır. Bireyci toplumlarda insanların sadece kendilerine ve doğrudan ailelerine bakmaları beklenmektedir. Toplumcu kültürel boyutlardaki bireyler ise sadakat karşılığında onları her türlü tehlikeden koruyan gruplara ait olmaktadır.

Türkiye, bireycilik kültürel boyutunda 37 gibi bir düşük puan alması sonucu toplumcu bir kültürel boyut özelliği göstermektedir. Bu durum "Biz" in önemli olduğu anlamına gelmekte ve bireyler sadakat karşılığında birbirleriyle ilgilenen grup içinde yer alan aileler, klanlar veya kuruluşlar içerisinde hayatını sürdürmektedir. Ait olunan grup içerisinde iletişim dolaylı bir şekilde gerçekleşmektedir. Grup içerisinde çatışmalardan kaçınılarak grubun uyumlu olması amaçlanmaktadır. Grup içerisinde gerçekleşen ilişkiler ve gruba bağlılık düzeyi her zaman görevin yerine getirilmesinden önce gelmektedir. Bir güven ilişkisinin kurulması için zaman harcanması gerekli olmaktadır. Grubun üyesi diğer gruplarda bulunanlardan ayrıcalıklı bir konuma sahip olmaktadır. Geri bildirim, örgüt içerisinde iş yapım sürecinde her zaman dolaylı bir şekilde yapılmaktadır.

Türkiye’de Dişil Kültürel Boyutun Özellikleri

Eril değerlerin özellikleri arasında, toplum içerisinde rekabet ve başarının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Kazanmak, çalışan için okulda başlayıp örgüt içerisinde devam eden bir değer sisteminin içerisinde hayati önem arz etmektedir.

Dişil değerlerin içerisinde ise değerlerin başkalarını ve yaşam kalitesini önemseydiği anlamı çıkarılmaktadır. Dişil değerleri yansıtan toplum da, yaşam kalitesinin başarının göstergesi olduğu ve rekabet ederek kazanmanın rakipler arasından sıyrılarak, takdire şayan bir durum olmadığı vurgulanmaktadır.

Türkiye ölçekte 45 puan alarak, dişil kültürel değerleri benimsediği görülmektedir. Bu durum, diğer bireyler ile eşit olma durumunu yansıtmaya, fikir birliği sağlama, güçsüz kişilere yardım etme gibi kültürün daha naif yönlerinin değerli olduğu ve teşvik edildiği anlamına gelmektedir. Özel ve çalışma hayatında çatışmalardan kaçınılmaktadır. Türkler aileleri ve arkadaşları ile bir araya gelerek hayattan zevk almak için boş zamanlarını değerlendirmektedir.

Türkiye’de Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Özellikleri

Belirsizlikten Kaçınma kültürel boyutu, bir toplumun, geleceğin asla bilinemeyeceği gerçeğiyle başa çıkma biçimiyle ilgili olmaktadır. Gelecekteki belirsizlikler ile başa mı çıkmalı veya belirsizlikler sonucunda oluşan olayları izlemeli mi noktasında bir yaklaşım içerisinde durmaktadır. Ortaya çıkan belirsizlik kaygısı da beraberinde getirmekte ve farklı kültürler bu kaygıyla farklı şekillerde başa çıkmaktadır. Bir kültürün üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumlarda kendilerini tehdit altında hissetme ve bunlardan kaçınmaya çalışan inançlar ve kurumlar yaratma derecesi belirsizlikten kaçınma derecesini ortaya koymaktadır.

Türkiye bu kültürel boyut içerisinde 85 puan alarak belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle kanunlara ve kurallara büyük bir ihtiyaç duymaktadır. Belirsizlik durumlarında kaygıyı en aza indirmek için bireyler birçok yola başvurmaktadır. Bu türlü durumlarda "Allah" a sığınmak gerginliği azaltmak için kullanılmaktadır.

1.5. DEĞER FARKLILIKLARI ÇEŞİTLERİ

Değer farklılıklarını yönetsel ve örgütsel değer farklılıkları olmak üzer iki grupta incelemek mümkün olmaktadır.

1.5.1. Yönetsel Değer Farklılıkları

Değer yönetimi, yöneticinin, örgütte karar vermek ve işleri uygun bir şekilde yapmak için uygulanan yönetim tekniğini ifade etmektedir. Yönetsel değerler, sürekli gelişmeyi sağlamakta aynı zamanda değerleri araştırmak, değerleri analiz etmek, değer yaratmak, değer eklemek ve değer oluşturmak, örgütte var olan değerlerin ölçümünü yapmak ve diğer değerler ile karşılaştırmak için yöntemler ortaya koymaktadır. Değer yönetimi, örgütte yapılan her işte değerleri işaret etmektedir. Değer yönetimi, dinamik ve neredeyse her duruma uygulanmaktadır. Değerler, soyut ve sezgisel bir yapıya sahip olduklarından işgörenler örgütte değerleri farklı yorumlamaktadır (Iyer, 2009: 159-164).

Ulusal kültürde, işgörenler farklı inanç ve değerlere sahip olmaktadır (Hofstede, 1983: 78). Değer çatışmaları herhangi bir örgütte doğal, normal ve hatta sağlıklı kabul edilmektedir. Bununla birlikte bireyin içsel dünyasında yaşadığı bireysel

çatışmada olduğu gibi, örgüt çatışmayı sağlıklı bir şekilde yönetmekte veya yönetememektedir. Örgütün, değer çatışmasını sağlıklı bir şekilde yönetmesinin yolu iç süreçlerin ve dış süreçlerin veya kurumsal güçlerin talepleri arasında dengenin sağlanıp sağlanmadığı noktasında anlam ifade etmektedir. Gerçekten bu durum örgütsel etkinliği sağlamak için iyileştirici bir çerçeve olmaktadır (Padaki, 2000: 423).

Yönetimin temel yapısı bir kültüre ait olmasından kaynaklanmaktadır. Bir ulusal kültürde uygun olan bir yönetim tekniği veya felsefesi, bir başka kültürde uygun olmamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde hiçbir yönetim faaliyeti kültürden bağımsız olamamaktadır. Birçok ülkede yönetim şekli birbirinden farklılık göstermektedir. Batılı ülke yönetim tekniği, Asyalı veya Orta Doğulu yönetim tekniği gibi genel ifadeler kullanmak akıllıca olmayacaktır. Çünkü her ülkenin birbirinden farklı değer yapısı bu genellemelerin yapılmasını önlemektedir (Hofstede, 1984: 81). Bireyler, örgütleri kurup, değerlerine göre yönetmektedir. Örgütte belirli değerler, örgütü başarılı kılmakta veya örgütlerin başarısız olmasına yol açmaktadır. Başarı veya başarısızlık, yöneticilerin örgütte oluşturduğu kültürel ortamdan kaynaklanmaktadır. Örgütte yöneticilerin yaklaşımı ve uygulanan kurallar, örgütlerde çalışanların performansını artırmakta veya azaltmaktadır. Yöneticiler ile kültürel boyutlar arasındaki ilişki, yöneticilerin başarılı olmasını sağlarken başarısız olmasına da neden olmaktadır (Vasile ve Nicolescu, 2016: 35). Çünkü yönetim olgusu kültür tarafından sıkı bir şekilde sarılmaktadır. Bireylerin değerlerini derinlemesine anlamadan bireylerin eylemlerini koordine etmek zorlaşmaktadır (Hofstede, 1984: 82). Yöneticilerin çalışan performansı üzerine katkısı, çalışanların yer aldığı kültürel boyutların sahip olduğu değerlere göre değişmektedir. Gerçekleştirilen çalışmalar, yönetsel etkinliğin çalışanların sahip olduğu kültürel boyut değerlerine göre şekillendiğini göstermektedir. Yöneticinin, çalışanlar tarafından değerlendirilmesi çalışanların sahip olduğu kültürel boyut değerlerine göre olmaktadır. Bunun anlamı çalışanların sahip olduğu kültürel boyutlar içerisindeki değerlerin, yöneticilik tarzlarından hangilerinin çalışanların performansını arttırıp azaltacağını görülmesini akla gelmektedir (Aktaş ve Sargut, 2011: 149-150).

Belirtilmesi gereken bir nokta ise yöneticinin de örgütün bir parçası olduğu ve onunda taşıdığı kültürel boyutlara ilişkin birtakım değerleri olduğunun unutulmaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda yöneticinin kendisinin de örgütte bir sorun teşkil edebileceği görülebilmektedir. Bu sorunun nedeni yöneticinin ve işgörenlerin

sahip olduğu farklı kültürel boyuttan kaynaklanan değerlerden oluşmaktadır. Bu değerleri, ülkenin sahip olduğu kültürel boyutlar çerçevesinde ele alınıp aynı çizgide birleştirildiği takdirde iş performansına olumlu bir şekilde yansıdığı görülmektedir.

1.5.1.1. Yöneticilerin Sahip Olduğu Değerlerden Kaynaklanan Yönetimsel Değer Farklılıkları

Örgütte yöneticilerin en önemli görevi kültürel değişimi sağlamaları gelmektedir. Yöneticinin bu açıdan bakıldığında işgörenlerine değerler ile birlikte örgütte olması gereken standartları da ortaya koyması gerekmektedir. Bu anlamıyla yönetici örgütte oluşan değişime karşı direnci böylelikle baş etme anlamında başarıya ulaşabilecektir (Vural, 1998: 121-122). Bu kapsamda ele alındığında yöneticilerin otoriter-kuralcı yönetim stilini değil, demokratik katılımcı yönetim stilini tercih etmesi beklenmektedir. İşgörenler de beklenen bu yönetim stiline bağlı kendi yöneticilerinde adalet, etkili iletişim, motive edici, vizyon sahibi, dürüst, dinamik, güvenilir, ekip ruhuna önem veren, tutarlılık gibi değerlerinin olmasını beklemektedir (Sezer ve Akan, 2018: 734).

Çalışanlar, yöneticinin değerlerini gözlemlemektedir. İşgörenler tarafından algılanan değerler, yöneticiye karşı saygınlığa neden olmaktadır. Bu değerler arasında sayılabileceğimiz değerler ise, yöneticinin adil ve hoşgörülü olması, güvenilir, iletişime açık, örgütte katılımı teşvik etmesi, sabırlı olması, dürüstlük olarak sıralanmaktadır (Karaköse, 2008: 123-124). Yöneticinin bu anlamda örgütte başa çıkması gereken bir durumda işgörenler arasında oluşan kararsızlığı ortadan kaldırmak olmaktadır. Bunun içinde yöneticinin örgütte iletişim sürecinde kendisi ve işgörenler arasında dürüstlüğü ön plana çıkarması ve örgütsel iletişimin her anında bu dürüstlüğü vurgulaması gerekmektedir. Böylelikle örgüt pasif bir durumdan aktif bir duruma dönüşmektedir (Charan, 2003: 151-152).

Yöneticilerin, örgüt içerisinde yer alan değerleri çok iyi bilmesi gerekmektedir. Yöneticiler bu sayede örgütte işgörenlerin yapabileceklerini önceden kestirmekte ve olası hataların önüne geçmektedir. Yöneticiler örgütte kurallardan daha çok değerleri kullanarak hem işgörenleri etkili bir denetim mekanizması gibi kullanmakta hem de örgütte değerler aracılığı ile işgörenlerin güvenle uzlaşa halinde hareket etmelerini sağlamaktadır (Şişman, 2007: 95). Ancak yöneticiler uzlaşayı sağlama açısından

değerleri kullanmakta noktasında sıkıntıya düşebilmektedir. Çünkü yöneticiler çalıştıkları departmanların özelliklerine göre birtakım değerlere sahip olmaktadır.

Üretim bölümünde yer alan yöneticiler, iletişime kapalı, akılcı, eleştirici ve şüpheli değerlere sahip olmaktadır. Pazarlama yöneticileri ise iletişimi yüksek, girişimci, iyimser, otoriter değerlerini benimsemektedir. Muhasebe departmanında bulunan yöneticiler ise yaratıcı olmayan, karamsar gibi olumsuz değerlerin yanında bağımsız değerlerini barındırmaktadır (Silah, 2005: 240).

1.5.1.2. Vekâlet Kuramına Göre Yönetici, İşgören ve Örgüt Sahiplerinin Oluşturduğu Yönetimsel Değer Farklılıkları

Vekâlet kuramının içeriği, vekâlet veren ve vekilin menfaatlerinin karşı karşıya gelmesinden oluşmaktadır. Örgütte yöneticiler, kendi menfaatlerini maksimuma çıkartmak için riskten kaçınmakta, oportünist bir şekilde hareket ederek akılcı davranmamaktadır (Wasti, 2013: 112-113).

Bu açıdan bakıldığında Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmalarda Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma oranının yüksek çıktığı görülmektedir (Tunçay ve Özer, 2017: 486). Belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olması, çeşitliliklerin istenmemesi, yetkiyi olabildiğince bireyin kullanmak istemesi ve diğer bireylere karşı hoşgörülü olunmamasını ortaya çıkarmaktadır. Bireyin riski minimize etmek istemesi değişikliğe karşı çıkması anlamına gelmektedir. Birey bunun için aşına olduğu değerler ve kuralları kullanmakta ve uzun süre bildiği kişiler ile iletişimde bulunmaktadır (Sargut, 2015: 143). Riskin olabildiğince düşürülmek istenmesi sonucu bireyler yüksek güç mesafesine sığınmaktadır. Özellikle örgüt sahipleri bu gücü ortaya koymak için kullandıkları kelimelerin dahi örgütte kanun niteliğinde olmasını istemekte ve gücünü paylaşmak istememektedir (Sargut, 2015: 183). Güven, vekâlet konusunun ana unsurlarından birisini oluşturmaktadır. Bunun nedeni vekillerin, örgütte birçok bilgiye rahatlıkla erişmesi ve gücü de böylelikle ele geçirmesinden kaynaklanmaktadır. Bunun bu safhada gerçekleşmesi ise asil ve vekil arasında güven ve kontrol konusunu gündeme getirmektedir (Ercan ve Sığı, 2018: 209). Bunun en bariz örneğini Türkiye'deki örgütlerde bulunan yöneticilerin kontrol görevinin örgüt sahipleri ve bunlara yakın olan yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gösterilmektedir (Üsdiken ve Öktem, 2008: 61). Bunun anlamı örgüt sahiplerinin örgüt yöneticilerine güvenmemeleri sonucunda onların

üzerinde yüksek güç mesafesi oluşturarak yöneticileri hâkimiyet altında tutmak istemeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerde, örgütte örgüt sahipleri gibi kararları kendi başlarına almak istemekte ve gücü ellerinde tutmak için çaba harcamaktadır.

Aşkun ve Tokat'ın (2017)'nın belirttiği gibi yönetici örgüt içerisinde tüm kararları tek başına almak istemekte bir anlamda bencil davranmaktadır. Yöneticinin bu şekilde davranması örgütte iletişimsizliğe neden olmakta, işgörenler sorumluluk alamamakta, isteksiz ve pasif olmaktadır. Yöneticinin örgütte işgörenleri motive edememesi işgörenlerin örgütte huzursuz olmalarına neden olmakta bu durum ise işgörenlerin güvensizliğe sahip olmasına yol açmaktadır.

Yukarıda bahsedildiği üzere yöneticiler ellerindeki gücün gitmemesini isterken işgörenlerde aynı şekilde düşünebilmektedir.

Yöneticiler örgütte birtakım kararlar almaktadır. Ancak bu aldıkları kararlar kendi değerlerine ilişkin olarak alındığı için işgörenlerin değerleri ile çatışmaktadır. (Kara, 2016: 93).

Özellikle işgörenin uzun yıllar boyunca elde ettiği iş ile ilgili bilgisini paylaştığı takdirde elindeki gücünü kaybedeceğini düşünmektedir. İşgörenin üzerindeki bu kaygıyı yok etmenin yolu ise yöneticinin kendisini örnek göstererek sahip olduğu bilgiyi paylaşması ve astlarının bunu görerek, örgütte bilgi paylaşımının örgütte eşitlik sağladığını görmesi gerekmektedir. Böylece işgörenin bilgisini ortaya koyması sonucunda önemsiz hale geleceği endişesi de ortadan kalkabilecektir (Eser ve Ensari, 2016: 135-136).

Yöneticiler örgütün başarıya ulaşması için kararlar almaktadır. Ancak bu aldıkları kararlar kendi değerlerine ilişkin olarak alındığı için işgörenlerin değerleri ile çatışmaktadır (Kara, 2016: 93).

Yönetici, karar alma sürecinin içerisine işgörenleri dâhil ettiği takdirde işgörenlerin yaratıcılıkları artmaktadır. Yöneticiler, işgörenlerin kendilerine eşlik ettiğini hissetmekte ve onlarla daha çok işbirliğine gitmektedir. Ancak örgütte işgörenlerin değerlerinin farklı olmasından dolayı sorunlarda ortaya çıkmaktadır. Bazı işgörenler örgütte yöneticilerinin kendilerinden fikir almalarından rahatsız olmaktadır. Buna karşılık, sürekli fikirlerine danışılan işgörene, danışılmadığı takdirde işgören tepki

göstermekte ve işbirliğinden kaçınmakta veya fikri reddedilen işgören örgüte karşı yabancılaşmaktadır (Davis, 1984: 185-201).

Yöneticinin kişiliğinin zayıf olması sonucunda hem işgörenlerin arasında hem de örgütün tamamında sevgi ve saygı yoksunluğu ortaya çıkmaktadır. Bu yoksunluktan hareketle örgüt içerisinde bu değerlere bağlı davranışlarda bu durum kendini gösterebilmektedir. Bunlar arasında sayabileceğimiz zorlama, güçsüz işgören üzerinde baskı kurma, etik olmayan davranışlara yönelme, şiddet, ceza, yönlendirme, aldatma, her ne şekilde olursa olsun kazanma, olumsuz davranışlara doğru ikna etme gibi davranışlar karşımıza çıkmaktadır (Kara, 2016: 137).

Vekâlet kuramının ortaya koyduğu şekilde örgüt sahibi, yönetici ve işgörenlerin hem kültürel değerlere hem de örgüt içerisindeki çıkar ilişkisine bağlı olarak birtakım değerlere sahip oldukları görülmektedir.

1.5.1.3. Liderlik Tarzlarından Kaynaklanan Yönetsel Değer Farklılıkları

Liderlerin sahip olduğu değerler örgütsel kültürü şekillendirmekte işgörenleri etkilemektedir. Liderlerin değerleri, işgörenlerin örgütte davranış ve uygulamalarına dönüşmektedir (Hofstede vd., 1990: 311). Bu anlamıyla liderlerin sahip olduğu değerler ve işgörenlerin sahip olduğu değerler benzer veya farklılık göstererek örgütte yer etmektedir. Bu açıdan bakıldığında liderlik tarzları da kendisine ait değerleri barındırmaktadır.

Otokratik liderlik türü daha çok bürokratik kültüre sahip, geleneksel değerlerin baskın olduğu, saygının toplum içerisinde büyük bir öneme sahip olduğu ve kararların yetkili kişilerden beklenildiği toplumlarda daha çok görülmektedir. Bu tür yetkiye sahip olan bireylerin toplum içerisinde bilgili olduklarına inanılmaktadır. Örgütlerde otokratik liderin bulunmasından dolayı nefret, moral bozukluğu, çatışma gibi durumlar yer ederken işgörenlerin yaratıcılık ve değişimleri örgütte yer almamaktadır (Şimşek vd., 2014: 199). Bunun sonucunda otokratik lider, tüm kararları kendisi alarak bencil olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Demokratik liderin özellikleri arasında liderin astlarının görüşlerini dikkate alması, onlara saygı çerçevesinde değer vererek onların kendilerini daha ileriye götürmeleri konusunda onlara destek vermesi, onları yönetim konularına katarak teşvik

ettikleri görülmektedir. Böylece demokratik liderin örgütte göstermiş olduğu bu davranışlar örgütte birtakım değerlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bunlar arasında örgüt içerisinde bireylerin birbirlerine göstermiş olduğu saygı, sevgi, bireylerin birbirlerini anlamaları, teşvik, takdir ve bireylere önem vermeleri örgütte bir değer ortaya koymaktadır (İnce, 2013: 4).

Dönüştürücü lider, örgütte değer sistemini ortaya koymaktadır. Bunlar vizyon, örgütte bulunan güven ortamı ve işgörenlerin arasında bulunan işbirliğine dayalı çalışma olmaktadır. Dönüştürücü lider, örgütte değişimi gerçekleştiren işleri desteklemekte ve işgörenler böylelikle değişime yatkın hale gelmektedir (Görker ve Erdil, 2018: 116). Bu açıdan bakıldığında dönüştürücü lider, işgörelere vizyon kazandırarak işgöreleri yenilikleri kazanma noktasında onları teşvik etmektedir (Eren, 2010: 465-466). Dönüştürücü lider, bilgisini işgörelere ile paylaşarak onların moral ve motivasyonlarını arttırmaktadır. Böylece, işgörelere örgüte uyumu sağlanmaktadır (Robins ve Judge, 2015: 391).

Serbesiyetçi lider, işgörelere hedeplerini kendilerinin belirlemesi konusunda onları serbest bırakmıştır. İşgörelere, örgüt içerisinde istedikleri şekilde hareket edebilmektedir (Mucuk, 2014: 167). Bu anlamda işgörelere örgütte tam bir özgürlük içerisinde hareket etmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 87).

Ruhsal liderlik, değerleri önemli bir şekilde vurgulamaktadır. Bu değerlerin başlıcaları arasında doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, şefkat, cesaret ve saygı gibi değerler gelmektedir. Ruhsal liderler, işgörelere affedebilmekte ve onlara hoşgörü çerçevesinde yaklaşarak onları kusurlarıyla sevmektedir. Ruhsal lider, örgüt içerisinde işgörelere arasında bulunan farklılıklara saygı göstermektedir. Ruhsal lider, yetersizliklerinin de farkında olmakta ancak kendisine güvenmektedir (Aydıntan, 2009: 272).

Fairholm bu anlamda ruhsal liderin özelliklerini ortaya koymakta ve bu özellikleri de birtakım değerler ile ilişkilendirmektedir. Tablo 1.15’de şu şekilde ortaya konulmaktadır (Fairholm, 2000: 138).

Tablo 1.15: Ruhsal Liderliğin Bileşenleri

Toplum	Gelenek ve Görenekler, Kültür, Birlik ve Beraberlik
Sürekli Gelişim	Kapasite, Örgüt Sağlığı
Yetkinlik	Denge, Güvenilirlik, Güven, Güç
Ahlak	Destek, Ahlak, Kalp, Bütünleşme, Aşk, Varoluş, Anlam, Ahlak
Hizmet Etme	Özgürlük
Ruhi durum	Örgüt Ruhü, Duygular, Gerçekler, İlişkiler, Ruhun Özgürlüğü
İdare etmek	Takım, Güven
Vizyon oluşturma	Değerler, Zihinsel Durum

Kaynak: Fairholm, 2000: 138.

Hizmetkâr liderin, en önemli ölçüt olarak aldığı kavram insana verdiği değer olmaktadır. Bu bakımdan hizmetkâr lider işgörenlerine bencillikle yaklaşmamaktadır. Hizmetkâr liderin, işgörenlerine yaklaşımında her anlamda değişikliği sağlayacak unsurlar yer almaktadır (Akyüz ve Eren, 2013: 198-199).

Karizmatik lidere, işgörenler gönülden bağlı olmaktadır. Karizmatik liderin başta gelen özellikleri arasında; öz-güven, yüksek iletişim ve ikna kabiliyeti, cesaretli olması, değişim ve vizyon sahibi olması gelmektedir (www.slideshare.net, 2021).

Sargut (2015)'nin belirttiği gibi, lider örgüt içerisinde değişiklikler ve farklılıklar karşısında başarılı olmak istiyorsa yaratıcı ve yenilikçi değerler ile örgütü idare etmesi gerekmektedir. İşgörenlerin, değişimi ve yaratıcılığı gerçekleştirmeleri için liderin, becerikli olması gerekmektedir. Lider, değişimi ve farklılığı örgüt için faydalı bir duruma getirmek istiyorsa iyimser, becerikli, özgüveni yüksek ve belirsizliklerle başa çıkabilecek değerlere sahip olması gerekmektedir.

Örgütte bulunan liderin yetiştirilme tarzı çocukluk ve gençlik dönemlerinde birtakım değerlere sahip olmalarına yol açmaktadır. Liderin yetiştiği çevrede sürekli baskıcı ve eleştiriler yapıda bireylerin olması liderin eleştiriye maruz kalmamak adına kararsız, cesaretsiz ve pasif olmasına yol açmaktadır. Erken dönemlerde sahip olunan bu değerler, liderin çalışma hayatında da görülmeye devam etmektedir. Örgütte lider, aynı erken yaşlarda olduğu gibi girişkenliğe sahip olamamakta işgörenlerine yetki ve sorumluluk devretmekten uzak durmaktadır. Bunun sonucunda işgörenler de liderin sahip olduğu bu olumsuz değerlere sahip olmakta pasif, çekingen bir şekilde hareket ederek zayıf ve kişiliksiz hale gelmektedir. Buna karşılık, örgütte fikrini açıklamaktan çekinen işgörenler bulunmaktadır. Liderler, işgörenlerini cesaretlendirdikleri takdirde işgörenler başarılı olmaktadır (Aşkun ve Tokat, 2010: 44-45).

Liderlerin sahip olduğu değerler ve işgörenlerin sahip olduğu değerler örgütte beraber yer etmekte ve bunlar birbirlerinden etkilenmektedir. Liderlerin sahip olduğu değerler işgörenlerin büyük bir çoğunluğunda bulunuyorsa olumlu bir durumdan söz edilmektedir ancak liderin sahip olduğu değerler ile işgörenlerin sahip olduğu değerler karşı karşıya geldiği takdirde bu durum örgütte soruna yol açabilmektedir.

1.5.1.4. Yönetmel Değer Farklılıkları Boyutları

Bireycilik: Bireysel kültürel boyutu içerisinde birey, sosyal çevresinde kendine dönük diğer bireyler ile sıkı ilişkiler kurmadan hayatını devam ettirmektedir (Hofstede, 1984: 83). Bireyci kültürel boyuta sahip ülkelerde örgütte bulunan yöneticilerin örgütün başarısı için alınması gereken kararları alıp uygulamaları eylemde bulunmaları beklenmektedir (Saran ve Bitirim, 2012: 1088). Bireyci kültürel değerlere sahip yöneticiler örgütte tek başına iş yapmayı tercih etmektedir. Yönetici örgütte tamamen şeffaf bir şekilde çalışarak çalışanlara karşı görüşlerini doğrudan ifade etmektedir.

Toplulukçuluk: Toplulukçu kültür boyutunda yönetici ile çalışan ilişkisi aile bireyleri ile olan ilişkilere benzemektedir. Çalışanların performanslarının açık bir şekilde örgütte ortaya konması örgütte çalışanlar arasında uyumu bozmaktadır. (Sale, 2004:4-5). Toplulukçu kültürel değerlerine sahip yöneticiler, örgüt için en faydalı kararlar yerine, örgüt içerisinde bulunan çalışanlara en uygun kararları almaktadır (Saran ve Bitirim, 2012: 1088). Toplulukçu kültürel boyutlarına sahip olan ülkelerde yer alan örgütlerde yöneticiler çalışanları ile iş yapma sürecinde beraber hareket etmektedir.

Düşük Güç Mesafesi: Örgüt içerisinde düşük güç mesafesi kültürel boyutunda yönetici ve çalışan arasında iletişim sağlanmakta hatta çalışanların şikâyet kanalları yöneticilerin gücü kötüye kullanmasını önlemek için açık tutulmakta ve çalışan burada zarar görmemektedir (Hofstede, 1984: 91). Düşük güç mesafesi içerisinde yer alan ülkelerde, yönetici ile çalışanlar arasındaki çalışma şekli karşılıklı görüş alış-verişi şeklinde gerçekleşmektedir (Saran ve Bitirim, 2012: 1087). Bir diğer anlamda çalışan örgütte iş yapma süreci içerisinde herhangi bir sorunla karşılaştığı takdirde yöneticiye rahat bir şekilde ulaşmaktadır.

Yüksek Güç Mesafesi: Yüksek güç mesafesinin bulunduğu kültürel boyut içerisinde ise yönetici ile çalışan arasındaki iletişim sınırlı olmakta bununla birlikte

şikâyet kanalları örgütte kapalı olmaktadır. Yönetici güçlü bir konumda yer almakta çalışanın şikâyeti ifşa edilerek çalışana baskı uygulanmaktadır (Hofstede, 1984: 91). Yüksek güç mesafesi boyutuna sahip ülkelerde, çalışanların yöneticilerin almış olduğu kararlardan dışarıya çıkmamaları ve bu kararları sorgulamaksızın yerine getirmeleri beklenmektedir (Saran ve Bitirim, 2012: 1087). Yüksek güç mesafesi boyutunda yer alan örgütlerde çalışanlar yöneticilerine ulaşma konusunda sıkıntı çekmektedir. Çalışanlar, örgütte çalışma sürecinde yöneticinin görüşü olmadan hareket edememektedir.

Eril Değerler: Eril kültürel boyutlarında ise çalışanlar yöneticileri kararlı iddialı, rekabetçi görmek istemektedir. Çalışanlar yöneticilerini adeta kahraman olarak görmektedir. Yöneticiler, örgütlerde daha çok kazanmak için hırslı bir şekilde çalışmaktadır (Sale, 2004: 4-5). Eril değerlere sahip olan ülkelerdeki örgütte bulunan yönetici hem kendisinin hem de çalışanlarının verimli çalışmasını amaç edinmektedir.

Dişil Değerler: Yöneticiler çalışanlarının her türlü sorunlarına karşı duyarlı olmaktadır. Yöneticiler rekabetçi olmamaktadır. Örgütte yönetici ile çalışan arasında ve çalışanların kendi arasındaki sorunlar uzlaşma yolu ile çözülmektedir (Sale, 2004: 4-5). Dişil değerlere sahip olan ülkelerde bulunan örgütlerde yöneticiler, iş sürecinde çalışanlarını zorlamamaktadır. Yöneticiler çalışanlarının herhangi bir sıkıntılı durumlarında onların yanında olmaktadır.

Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek: Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürel boyut içerisinde çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine çalışma esnasında ikazda bulunmalarını, işe ilişkin yakın temas içerisinde ve işe dönük olarak bilgilendirme yapmalarını beklemektedir. Çalışanlar, yöneticilerinden göreve dönük olarak kendilerine yardım etmelerini beklemektedir (Aktaş ve Sargut, 2011: 156). Riskten olabildiğince kaçınan kültürlerde yöneticiler, değişimden olabildiğince kaçınmaktadır. Yöneticiler olabildiğince çalışanlarına riskten uzak durmaları konusunda telkinde bulunmakta ve kuralların dışına çıkmamaları için çalışanlarını sık sık uyarmaktadır.

Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük: Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültür boyutunda ise yöneticiler ile çalışanlar arasında göreve dönük ilişkiye nazaran yönetici ve astlar arasında kişisel ilişki ön planda olmaktadır (Sale, 2004: 4-5). Riskin

fazla olduğu durumlarda yöneticiler rahat davranmakta ve bu durumu normal karşılayarak fırsata çevirmektedir.

Kültürel Değişim Algısı: Günümüzde bilgi hızlı bir şekilde üretilmekte ve örgütlerde kullanılmaktadır. Üretilen bilgi teknoloji ve sosyal medya aracılığı ile örgütlere taşınmaktadır. Yöneticiler ise bu bilgiyi sahip oldukları kültürel boyutlara göre kullanmaktadır. Yöneticiler düşük güç mesafesi ve toplulukçuluk kültürel boyutları çerçevesinde örgütte bulunan bilgiyi çalışanları ile rahat bir şekilde paylaşacak bununla birlikte örgütte yeni bilgilerin üretilmesi sağlanacaktır. Yöneticilerin yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olması boyutlarında ise bilgiyi kullanmaktan çekinmesi ve çalışanları ile paylaşmayı istemediği görülmektedir. Yöneticilerin, kendi ülkelerindeki örgütlerde farklı ırklara ait olan çalışanların bulunması ve bunların farklı kültürel boyutlara ilişkin değerlere sahip olması örgütte farklı iş yapım süreçlerini ortaya çıkarabilmektedir.

1.5.1.5. Yönetmel Değer Farklılıklarına İlişkin Araştırmalar

Birçok bilim adamı hem dünyada hem de Türkiye’de yöneticilerin sahip oldukları kültürel boyutların çalışanların iş performansını nasıl etkilediklerini bulmak için araştırma yapmışlardır.

Pellegrini ve Scandura Türklerin kültürel boyutlarına ve yönetim şekillerine ilişkin araştırmasında Türkiye’deki yöneticilerin paternalistik tarzda davranış sergilemeleri sonucu çalışanların iş memnuniyetini arttırdığı sonucuna ulaşmaktadır. Bu çalışma iş uyumunu arttırmada yüksek güç mesafesine sahip toplulukçu kültürlerinde yönetmel ataerkil davranışın önemini vurgulamaktadır. Buna göre yüksek güç mesafeli kültürlerde çalışanlar, karar verme yetkisini astlara devretmek yerine yöneticinin sorumluluğu üstlenmesini ve emir vermesini beklemektedir. Türkiye belirsizlikten kaçınma konusunda yüksek bir değere sahip olmakta bu da çalışanlara zorlu bir görevin devredilmesinin belirsizliği yerine tam olarak ne yapacaklarının söylenmesini tercih edebileceğini göstermektedir. Türkiye’de yöneticiler genel anlamda paternalistik yönetim şeklinde babacan olma, çalışanların bağlılığını ve saygısını sağlama özelliği göstermektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 268-275). Bu araştırmanın sonucuna ilişkin olarak Türkler yüksek oranda belirsizlikten kaçınma eğiliminde yaklaşım sergilemektedir. Türkler belirsizlik durumlarında ne yapacaklarına dair yazılı

yönergelerin olmasını ve resmi yapıya dayanan örgüt yapısının gerekliliğini bununla birlikte bu yapıyı işletecek güçlü ve tüm yetkilere sahip bir yöneticinin belirsizlik için çözüm olacağına dair kültürel yapı içerisinde yer almaktadır (Sargut, 2015: 349). Genel anlamda değerlendirildiğinde örgütlerde yüksek güç mesafesi, toplumculuk değerleri, belirsizlikten kaçınma oranının yüksek ve eril değerlerin hakim olduğu kültürel boyutlarda paternalistik örgüt yöneticisinin bulunduğu görülmektedir (Cesur, vd., 2011: 97). Yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ve toplulukçuluk kültürel değerlerinin hakim olduğu durumda yöneticinin babacan şeklinde çalışanlara karşı yaklaşımı çalışanların performansını arttırmaktadır (Aktaş ve Sargut, 2011: 158). Pellegrini ve Scandura Türk yöneticilerinin paternalistik özellik gösterdiğini işaret etmekte ve Türkiye’de yapılan çalışmalar da bu durum hakkında benzer sonuçları ortaya koymakta ve iş performansı üzerindeki etkisini açıklamaktadır.

Cesur ve arkadaşlarının Türkiye’de yaptığı çalışma karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma sonucunda toplulukçuluk değerleri ve eril değerler ile yöneticilerinin paternalist değerlere sahip olması anlamlı çıkmaktadır. Diğer iki boyut olan yüksek güç mesafesi boyutu ile belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu boyutta ise yöneticilerin paternalist değerlere sahip olması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamaktadır (Cesur vd., 2019: 111). Türkiye’de buna benzer bir çalışmada Çalışkan tarafından yapılmaktadır. Çalışkan’a göre toplulukçuluk kültürel değer boyutları ve yüksek belirsizlikten kaçınma boyutu ile paternalistik değerlerin yakın ilişkisi olduğu görülmektedir. Yüksek güç mesafesi boyutu ve dişil değerler ile birlikte eril değerlerin paternalistik liderlik değerleri arasında bir anlam ilişkisi bulunmadığı görülmektedir (Çalışkan, 2015: 98). Paşa ve arkadaşlarının çalışmasında ise toplulukçuluk değeri ile paternalistik liderlik arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek güç mesafesi ile otokratik lider arasında gene pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Paşa vd., 2001: 583). Şekerli ve Gerede’nin Türk pilotlarının uçuş esnasında kullandıkları ekip kaynak yönetiminin kültürel boyutlara ilişkin farklılıkları sonucu onların performansını nasıl etkilediğine dair yaptıkları çalışmada ise, Türk pilotların yüksek güç mesafesi içerisinde lidere düşüncelerini söylemekten çekindikleri ve otokratik lider ile çalıştıkları görülmektedir. Türk pilotlarının belirsizlikten kaçınma boyutu çok yüksek çıkmakta ve yenilikten uzak durmakta, otomasyon sistemini riskten kaçınmak istedikleri için çok kullandıkları görülmektedir. Bir diğer kültür boyutları olan bireycilik ve toplumculuk mesleğin

gerekliliklerine ilişkin olarak birbirine yakın özellikler göstermektedir. Çünkü bir sorunla karşılaşıldığı takdirde ilgili üste sorun açık bir şekilde iletişime geçerek bildirilmektedir. Gene güvenliğin sağlanması için grup arkadaşları ile işbirliğine gidilmesi gerekmektedir (Şekerli ve Gerede, 2011: 37). Öner, kültürel boyutlar ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla otomotiv, hizmet, imalat sektörleri, finans, turizm, eğitim, medya ve reklamcılık, pazarlama araştırması ve ulaşım, devlet kurumları da dahil olmak üzere bir çalışma yapmaktadır (Öner, 2012: 305). Türkiye’de çalışanlar yüksek güç mesafesi kültürel boyutunda paternalistik lider ile çalışmaktadır. Ancak Türkiye’de çalışanlar Batı kültüründeki olumsuz çağrışımlarının aksine paternalistik lideri, çalışanlar ile ilişki kuran ve ilgilenip yol gösteren lider olarak görmekle birlikte hesap verebilir olmanın bir ifadesi olarak da tezahür etmektedir (Öner, 2012: 310). Buna benzer Türkiye’de yapılan bir çalışmada Erben ve Güneşer (2008)’nin belirttiği gibi yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma oranı yüksek ve toplulukçuluk kültürel boyutlarında genel anlamda paternalistik lider özellikleri görülmektedir. Yapılan çalışmada paternalistik liderin örgütte ortaya koymakta olduğu davranışlar, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması kültürel boyutu içerisinde değerlendirildiğinde yönetici çalışanların performansına etki etmektedir. Aktaş ve Sargut bunu şu şekilde ifade etmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürel boyut içerisinde çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine çalışma esnasında ikazda bulunmalarını, işe ilişkin yakın temas içerisinde ve işe dönük olarak bilgilendirme yapmalarını beklemektedir. Çalışanlar, yöneticilerinden göreve dönük olarak kendilerine yardım etmelerini beklemektedir. Bu durumda belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürel yapı içerisinde yöneticinin göreve dönük ilgi ve alakası çalışanların performansını arttırmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu değerlere sahip olduğunda yöneticinin ilişkiye dönük davranış şekli gene çalışanların performansını arttırmaktadır (Aktaş ve Sargut, 2011: 156).

Cesur (2011)’nın belirttiği gibi Türkiye’nin kültürel boyutları anlamında yüksek güç mesafesine sahip, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, toplulukçuluk

değerlerine sahip, dişil değerlerin hâkim olması paternalistik veya otoriter yöneticilerin bu kültürel boyutlarda daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Özutku ve arkadaşlarının Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin paternalistik özellik göstermesi ve katı bürokratik yapı çalışanların iş performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir (Özutku vd., 2008: 206). Bu duruma ilave edeceğimiz bir durum ise Türklerin performansının artırılmasında yöneticinin payının çok yüksek olduğu görülmektedir. Yönetici çalışanlar ile birebir ilgilendiği takdirde çalışanda yöneticisine kendisini kanıtlamak için çaba göstermekte ve bunun sonucu olarak çalışanın performansında artış gözlenmektedir (Sargut, 2015: 354).

Ergeneli ve arkadaşlarının Türk, Kazak ve Pakistan vatandaşlarının üzerinde yapmış olduğu araştırmada toplulukçuluk kültürel boyutu ile dönüşümcü lider arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Bir diğer hipotezde ise belirsizlikten kaçınmanın yanında güç mesafesi ile dönüşümcü liderlik arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Buradaki sonuç belirsizlikten kaçınma puanı arttığında genel dönüşümcü liderlik kullanımının azaldığını göstermektedir (Ergeneli vd., 2007: 717). Dönüşümcü lider alt boyutlarının süreci sorgulama ve başkalarının harekete geçmesini sağlama gibi dönüşümcü liderlik yönlerinin, kültürel değer boyutlarının hiçbirisiyle ilişkili olmadığı görülmektedir. Ortak bir vizyona ilham vermek ve yol göstermek, belirsizlikten kaçınma ile önemli derecede olumsuz bir şekilde ilişkili olmakta, örgüt içerisinde teşvik etmek güç mesafesi ile pozitif olarak değerlendirilmektedir (Ergeneli vd., 2007: 703). Bu çalışmanın ifadeleri Türklerin kültürel boyutları ile yönetsel değerleri ilişkisi anlamında diğer sonuçlar ile örtüşmektedir.

Örgüt içerisinde, bireyci değere sahip çalışanlarının, yöneticilerinin ilişkiye dönük yaklaşımları ve iletişim çabaları çalışanların iş performansı üzerinde bir etki yaratmayacaktır. Ancak toplulukçu kültürel değerlere sahip çalışanların, yöneticilerinin ilişkiye açık bir tavır sergilemeleri ve çalışanlarını iş konusunda yönlendirici faaliyetlerde bulunmaları çalışanların iş performansını arttırmaktadır. Yüksek güç mesafesi kültürel boyut değerlerine sahip çalışanların yöneticilerinin çalışanları ile etkili bir şekilde etkileşime geçip onları her anlamda istenilen yönde harekete geçirmesi ve

alışanlarına arka çıkması çalışanların iş performansını arttırmaktadır (Aktaş ve Sargut, 2011: 151-153).

Bu kapsamda değerlendirildiğinde belli ülkelerdeki belli kültürel boyut değerlerinin yöneticilerinde birtakım davranış kalıpları görülmektedir.

Eril değerlere sahip kültürel boyut içerisinde yer alan yöneticiler saldırgan bir tavır içerisinde olmakta, hızlı kararlar alarak, çalışanları yöneticilerine hayranlık duymaktadır. Örneğin İspanya kültüründe bu durum görülmekte ve bu tür davranışlar yönetici için ideal ve işlevsel olarak kabul edilmektedir. Ancak dişil değerlere sahip kültürel boyutlarda ise yönetici mütevazı bir şekilde çalışmaktadır (Hofstede, 1984: 98).

1.5.2. Örgütsel Değer Farklılıkları

Feodalizmden kapitalizme geçiş, din reformları ve günümüzdeki siyasal değişimler, çeşitli alanlarda değişimi meydana getirmektedir. Değişim kavramı toplumsal, siyasal ve ekonomik çerçeveye etki etmekte bunun sonucunda da hem bireyin hem de toplumun kültürel yapısı değişmekte ve eş zamanlı olarak bireysel ve toplumsal değer yargıları da değişime uğramaktadır. Değişim tek yönlü olarak bireysel ve toplumsal düzeyde kalmayıp bununla birlikte örgütsel değerler de değişime uğramaktadır (Vurgun ve ztop, 2011: 217). Bu yüzden, işğrenler içinde bulunan durumu yeniden inşa etmek için mümkün olduğunca değerlerini değiştirme gayreti içerisine girmektedir. İşğrenler, eski değerleri terk edinceye kadar, eski ve yeni değerler örgütte bulunmaktadır. İşğrenler, yeni değerleri benimsedikleri aşamada eski değerlerden vazgeinceye kadar kişisel bir geçiş aşaması yaşanmaktadır. Doğal olarak eski değerler ile birlikte hem işğörenlerin değerlerinde bir değişme hem de işğörenlerin davranışlarında bir değişme ortaya çıkmaktadır. İşğrenler, bu esnada eski değerler ile birlikte, kendilerinin tam olarak anlam veremedikleri yeni değerler ile karşı karşıya kalmaktadır. Zamanla değişim sürecinde işğrenler, karşılıklı ve tutarlı değerler kümesi oluşturmaktadır (Janicijevic, 2017: 31). Bu noktada örgütün, işğrenin değer ve davranışları üzerindeki etkilerini ve işğrenin örgütün değerleri üzerindeki etkilerini belirlemek için önce işğren değerleri ile örgütün değerleri arasındaki ilişki değerlendirilmektedir. Sonuçta işğren ve örgütün uyumu, örgütün değerleri ile işğrenin değerleri arasındaki uyum olarak nitelendirilmektedir (Chatman, 1989: 339).

Örgüt kültürü ve iş performans arasındaki ilişkinin anlamı, örgütlerin kültürlerini etkili bir şekilde nasıl geliştireceklerini bilen örgütler, çalışanların üretkenliğini arttırmalarının sonucu diğer bir değişle, çalışanların iş performansını arttırarak örgütün performansını da arttırmaktadır. Bunun sağlanması için ise çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi ve yöneticilerin bunu olabildiğince desteklemesi gerekmektedir. Özellikle çokuluslu şirketlerde bu durum büyük bir sorun olarak görülmektedir. Özellikle kendi ülkelerindeki kültürel değerlere sahip olan, farklı ülkelerden olan yöneticiler ve çalışanlar, o ülkenin kültürel değerlerini ve bunun uzantısı olan iş değerlerini de öğrenmeleri gerekmektedir. Yönetimsel değerler ve örgütte çalışanların değerleri performans açısından sorun olarak görülmektedir. İş performansında önemli olan ister yatırım yapılan ülke olsun, ister yabancı ülke olsun kültürün nasıl yönetildiği önemli bir unsur olarak görülmektedir (Rose vd., 2008: 51).

1.5.2.1. Klasik Kurama Dayanan Örgütsel Değer Farklılıkları

Klasik kurama ilişkin olarak Frederick Winslow Taylor'un ortaya koyduğu bilimsel yönetim yaklaşımı, H. Fayol'un ortaya koyduğu yönetim süreci yaklaşımı ve M. Weber'in ortaya koyduğu bürokratik yaklaşım akla gelmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 49).

Henry Fayol, işgörenlerin yeterli derecede yeteneklerinin ve yaratıcılıklarının olmadığını, katı bir yapıya sahip olduklarını, sorumsuz olduklarını dile getirmektedir. (Eren, 2010: 17). Bu kapsamda Henry Fayol otorite, disiplin, hiyerarşi, yöneticiler ve çalışanların toplu bir şekilde hareket etmeleri üzerinde durmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 15).

Max Weber'in bürokrasi yaklaşımında kanunlar örgütte çok büyük bir öneme sahip olmaktadır. Örgütte otokrasi bulunmakta ve örgütün tepesinde yer alanlar altta bulunan işgörelere emir vererek onların bu emirlere mutlak itaat etmesini beklemektedir (Özkalp ve Kırel, 2010: 30). Max Weber bürokratik yaklaşımın içerisinde disiplin, güvenlik, evrensellik ve gücün olduğunu belirtmektedir (Ertekin, 2017: 741). Burada düzen, adalet ve etkinlik vurgulanmaktadır. Dikey bir örgüt yapısının içerisinde hiyerarşi katı bir şekilde yer almaktadır (Taşkın, 2013: 105). Örgütte bulunan kültür bir anlamda hiyerarşi kültürü olarak adlandırılmaktadır. Hiyerarşi kültürü, örgütün sınırları içerisinde ve denetim çizgisinde şekillenmektedir.

Örgüt içerisinde belli bir nizam ve katı bir yasa içerisinde işler yapılmakta ve işlerin yapım sürecinde belirlenmiş olan uygulamanın dışına çıkılmamaktadır (www.consulta.com.tr, 2019). Florence Rockwood Kluckhohn ve Fred L. Strodtbeck'a ait olan çizgisel yönelim değerini örgütlerin uzun süre yaşamakta olduğunu ve örgüt içerisinde hiyerarşik bir yapının olduğuna vurgu yaparak açıklamaktadır (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961: 9-20). Bu anlamda bakıldığında örgüt içerisinde merkeziyetçi bir yapının olması sonucunda işgörenler arasında güven sorunu ortaya çıkmakta ve bireyler arasında öz-denetim azalarak, örgütte yöneticiler tarafından sıkı bir denetim mekanizması işler hale gelmektedir (Sargut, 2015:140). Statükocu düşünce yapısı geleceği öngörememekte yani statik olmaktadır. Yöneticiler dış çevrenin karmaşık ortamında riskler bulunduğundan değişime karşı çıkmaktadır. Yöneticiler, geleneksel iş yapma yöntemleri ile görülen iş yapma tekniklerini değiştirmek istememektedir (Çakırer, 2006: 17).

Merkezi bir örgüt yapısı, yöneticilerin değişimin temeli olan yaratıcılığı engellemesine ve işgörenlerin yeni gelişen durumlara karşı kendilerini yetiştirmemelerine neden olmaktadır. İçinde yaşadığımız dönem değişimin ve gelişim hızının yüksek bir seviyeye çıktığı ve bu değişim hızına ayak uydurulması gerekli bir dönemi yansıtmaktadır. Örgütler, örgütsel yapılarında bu değişimi sağlamak için yapılması gerekenleri yerine getirmek zorunda kalmaktadır. Alt kademedeki bulunan işgörelere yetki göçerimi sağlanarak onlara güvenildiğini hissettirmek gerekmektedir. Örgüt içerisindeki faaliyetlerde işgörelere yapılan işlerle ilgili açık bir şekilde bilgi verilerek onların yönetimin bir parçası olduklarının benimsenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda fazla kalıplaşmış iş yapma biçimlerinden vazgeçmek, esnek olmak ve işgörelere karşı hoşgörölü bir şekilde yaklaşılması amaçlanmaktadır (Tosun, 1990: 164-166).

Frederick Winslow Taylor'ın, işgöreleri makinelerin ayrılmaz bir parçası gibi algılaması onlara karşı duyulan güven azlığının nedenini oluşturmaktadır. Örgütte, denetim mekanizması çok sıkı bir şekilde işletilmektedir. Bu yüzden işgörelere, inisiyatif alamamakta, örgüte karşı bağılılık hissetmemektedir (Asunakutlu, 2001: 6). İşgörelere, kendi istekleri ile harekete geçmemekte ancak örgütün yöneticisinin zorlamasıyla harekete geçtikleri görölmektedir. Bu tip işgörelere, sorumluluk almaktan kaçınılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005: 32). Frederick Winslow Taylor'ın ortaya

koyduğu ilkeler ışığında işgörenler örgütte edilgen bir unsur olarak görülmektedir. Böylece, işgörenler örgütte uyumsuz ve verimsiz olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz: 2013: 14).

Schwartz'da Hofstede gibi değerleri gruplandırarak açıklamaktadır. Schwartz'da bu anlamda değer çeşitlerinin sıralamasını yaparken hiyerarşiyi ortaya koymakta ve bunun içerisinde birtakım unsurlara vurgu yapmaktadır. Schwartz'ın yaptığı bu vurgu, klasik kuramın içerisinde yer almaktadır.

Bireylerin sorumlu oldukları davranışlarını yerine getirmelerini sağlamak amacıyla bireylerin atfedilen rollerini hiyerarşik yapı içerisinde güç kullanarak, bireylerin rollerini gerçekleştirmeleri sağlanmaktadır. Hiyerarşi bu anlamda eşit olmayan bir güç, rol ve kaynak dağılımının meşruluğu üzerinde oluşmaktadır. Hiyerarşinin içerisinde yer alan değerler ise güç ve otorite olmaktadır (Schwartz, 1999: 27-28).

Türkler de güç mesafesi fazla olmakla birlikte belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu görülmektedir. Örgütlerde, işgörenlerin yöneticiye katı bir hiyerarşik yapı ile bağlı olduğu görülmektedir. Formel iletişim kanalları örgütlerde kullanılmakta ve yetkiler açık ve seçik olarak belirlenmektedir (Sargut, 2015: 182-183). Denetim bu aşamada önemli görülmektedir. Bölüm ve yönetici sayısı artırılarak işgörenlerin denetlenmesi amaçlanmaktadır (Öztaş, 2014: 192). Hiyerarşinin temelinde ise otoriter bir yapı ve yönetici bulunmaktadır. Bu anlamda Allport, Vernon ve Lindzey değer çeşitlerinde de buna vurgu yapmaktadır.

Allport, Vernon ve Lindzey 1960'nin belirttiği gibi politik değere sahip olan bireyler öncelikle iktidarda kalmayı amaçlayarak, genellikle yüksek güç değerine sahip olmak istemektedir.

Otoriter kişiliğe sahip olan bireyler, daha çok önyargılı davranmaktadır. Önyargının içerisinde, düşmanlık, saldırganlık ve küçük görme yer almaktadır. Zayıf kişiliğe sahip bireylerin emir altında olması ve güçlü kişiliğe sahip olan bireylerin onları yönetmesi gerektiği düşünülmektedir. Otoriter kişiliğe sahip bireyler, sevgiyi göz ardı etmekte, bireylerin eşit olmadığını düşünmekte, bireylere güven duymamakta ve azınlıkta kalan bireylere karşı temkinli yaklaşmaktadır (Kolasa, 1979: 450-459).

Frederick Winslow Taylor bu anlamda işgörenlerin ücretlerini arttırmaları yönünde çalışmalarda bulunmaktadır (Mucuk, 2014: 16). Taylor'ın ortaya koyduğu ilkeler ışığında işgörenler örgütte edilgen bir unsur olarak görülmektedir. Böylece, işgörenler örgütte uyumsuz ve verimsiz olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 14).

Merkezileşmiş örgütlerde, bütün yapılması gerekenler üst düzey yöneticiler tarafından yapılmaktadır (Tüz, 2013: 493). Klasik örgüt kuramında yöneticiler örgüt içerisinde gücü elinde bulundurmaktadır. Eril değerlerde güçlü olan önemli görülmekte ve hayranlık duyulmaktadır. Hofstede'in eril değer yaklaşımında eşitlik yer almamaktadır.

1.5.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramına Dayanan Örgütsel Değer Farklılıkları

Neo-klasik örgüt yapısında işgörenler örgütte heyecanlı ve moralli bir şekilde çalışmaktadır. Örgüt içerisinde işgörenler birbirlerini destekleyerek cesaretlendirmekte ve örgüt içerisinde işgörenler arasında güven yer etmektedir (Aşkun ve Tokat, 2010: 158-159).

İşgörenlere örgüte katılım için onlara imkân tanınmaktadır. Bu durum işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmakta örgütte işgörenler yöneticilere saygı duymakta ve onları takdir etmektedir. Bununla birlikte işgörenler, örgütte güven içerisinde hareket etmektedir. Örgüt içerisinde oluşturulan gruplar, işgörenlerin, diğer işgörenleri yakından tanınmasına fırsat vermekte bu durum ise örgütte eşgüdümlü olarak çalışan ve birbirlerine yardım eden işgören grubunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca işgörenler arasında sevgi ve güven yer etmekte bu durum örgütün başarılı olmasını ve örgütün verimliliğinin artmasına neden olmaktadır (Eren, 2010: 21-22).

1.5.2.3. Modern Örgüt Kuramına Dayanan Örgütsel Değer Farklılıkları

Modern örgüt kuramına göre bireyin kendisine ait yaşam tarzı, dış şartlar, teknolojinin gelişimi, bireyin kültürel yapısı bireyi çok yönlü hale getirerek ona değişen bir nitelik kazandırmaktadır (Şahin, 2004: 544). Modern örgüt kuramının temelinde çevresel değişiklikler yer almaktadır. Barret'de değer açıklamasında buna vurgu yapmaktadır.

Barrett pozitif örgütsel değerleri takım çalışması, müşteri memnuniyeti ve finansal istikrar olarak belirlemektedir. Olumlu değerler, bireylerin karar verme aşamasında, diğer bireyler ile bağlantı kurmayı, bağlanmayı, sadakat ve güven oluşturmayı sağlamaktadır. Birey, kendisi ile kurduğu ilişkisinde, başka bireyler ile ilişkilerinde, fiziksel ve sosyal çevresinde rahatlık hissetmektedir. Pozitif değerler, kişisel gelişmeyi teşvik etmekte ve içsel uyumu sağlamaktadır (www.values centre.com, 2021).

Modern örgüt kuramının içiğinde yer alan durumsallık yaklaşımı farklı çevresel etmenler içerisinde farklı örgüt yapısını, yol, yöntem ve hareket tarzının benimsenmesini öngörmektedir. Örgüt yapısı bu anlamda çevrede oluşan etmenler, hedefler ve işgörenlerin değişik karakteristik yapısından meydana gelmektedir (Can, 1991: 53). Morris örgütlerin olduğu gibi bireylerinde her durumda farklı şekilde davranması gerektiğini 7. yaşam biçiminde ortaya koymaktadır. Örgütlerin karşılaştığı değişik durumlarda olduğu gibi işgörenlerde farklı şekillerde nasıl davranmasını bilmesi gerekmektedir.

Morris'in (1956)'nin belirttiği gibi birey çeşitli şekillerde yaşamın tümünde yaşamaktadır. Yaşamın bir anında bunlardan biri daha uygun; başka bir anda başka biri en uygun olmaktadır. Bu yüzden birey esnekliğini arttırmakta, çeşitli olmanın yollarını bulması gerekmektedir. Ancak birey bu çeşitlilikten kaynaklanan olumsuz durumlar ile başa çıkabilmeyi de bilmesi gerekmektedir.

Modern örgüt yapısı içerisinde değişim ön planda gelmektedir. Değişimin örgüt içerisinde yer alması örgütlerin organik yapıyı benimsemelerini ortaya çıkarmaktadır. Organik yapı içerisinde işgörenlerin benimsediği çeşitli değerler ortaya çıkmaktadır.

Organik yapıya sahip olan örgütlerde işgörenler esnekliğe, yenilikçiliğe, sorunları çözme becerisine sahip olmanın yanında örgütte bulunan değerleri ve amaçları hep birlikte benimsemektedir (Öztaş, 2014:235).

1.5.2.4. Post-Modern Örgüt Kuramına Dayanan Örgütsel Değer Farklılıkları

Post-modern örgütler yatay yapıyı ve amaçlara yönelik yönetim tarzını öngörmektedir (Yıldırım, 2009: 395). Bu bağlamda post-modern örgüt yapısı içerisinde sözü edilen teknikler işgörenler üzerinde birtakım değerler barındırmaktadır.

Personel güçlendirme sonucu işgörenler işlerini yaparken serbest şekilde hareket etmekte, kararlara katılmakta ve inisiyatif sahibi olmaktadır. Çalışanlar arasında güven sağlanmaktadır. Örgüt içerisinde bilgi paylaşımı yapılmakta, esnek şekilde çalışılmakta, işgörenler kendilerini değerli hissetmekte ve örgüte bağlılık artmaktadır (Gümüştekin, 2015: 159). Bu açıdan bakıldığında Morris bireylerin birlikteliğine vurgu yapmaktadır. Morris 5. yaşam biçiminde bunu belirtmektedir.

Morris'in (1956)'nin belirttiği gibi birey, sosyal grupların içerisinde işbirliğine giderek amaca dönük faaliyetler çerçevesinde hedeflerin gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Toplam kalite yönetiminin temelinde değişim amaçlanmaktadır. Bu anlamda tüm işgörenler değişim faaliyetleri için yaratıcılıklarını kullanmakta ve ekip ruhuyla hareket etmektedir (Aktepe vd., 2009: 17-18). Bu türde yapılan yöntemler ile işgörenler sorumluluk alma noktasında cesaret göstermektedir (Keçecioğlu, 2000: 118). Toplam kalite yönetiminde ek olarak etkililik ve verimliliğe de vurgu yapılmaktadır (Erkılıç, 2007: 59). Schwartz'ın değer yaklaşımında entelektüel değer ayrımında birtakım özellikler bulunmaktadır. Schwartz'ın değer çeşitlerinden olan entelektüel özerklik, bireylerin kendi fikirlerini ve entelektüel yönlerini bağımsız olarak yerine getirebilecekleri kültürel bir vurguyu ifade etmektedir. Entelektüel özerkliğin altında ifade edilen değerler ise merak, açık görüşlülük ve yaratıcılık olmaktadır (Schwartz, 1999: 27-28). Bu açıdan bakıldığında post-modern yapı içerisinde de birtakım değerler bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde yatay bir yapıyı öne çıkaran, değişime açık ve grup çalışmalarının öne çıktığı bir örgüt modeline geçmek zorunda kalınmaktadır. Bu anlamda toplam kalite uygulamasını benimsemiş örgüt yapısı sonucu yeniliğe ve değişime açık, inisiyatif alan, işbirliğini öngören, fikir birliğine dayalı çalışma şekli ortaya çıkmaktadır (Peker, 2000: 20).

Öğrenen örgüt sayesinde, örgüt içerisinde herkesin benimsediği değerler ile birlikte iş yapma sürecinde iletişim artmakta ve işgörenler birbirlerine güvenmektedir.

Öğrenen örgüt ile işgörenler birbirlerinin fikirlerini alarak açık fikirli olma konusunda cesaretli olmaktadır (Taşkın, 2013: 111-112).

Örgütsel küçülmenin amacı örgütsel değişimi ve gelişimi sağlamaktır. İşgörenlerin bilgi ve becerilerini üst düzeylere çıkarmak ve örgütsel bağlılıklarını arttırmak amaçlanmaktadır (Freeman, 1994:236). Bu kapsamda örgüt yatay bir yapıya sahip olmakta ve işgörenler arasında iletişim artmaktadır. Fakat örgütten uzaklaştırılanlar sonucunda örgütte çalışmaya devam eden işgörenlerin güvenleri azalmaktadır (Öndeş vd., 2011: 134).

Değişim mühendisliğinin amacı örgütte değişimi sağlamaktır. Örgütün rekabeti ve örgüt içerisinde yeniliğin ve yaratıcılığın benimsenmesi amaçlanmaktadır (Demir, 2008: 288). Bununla birlikte işgörenlerin bilgilerini arttırarak onlara sorumluluk verilmesi için çalışmalar yapılmaktadır (Bhaskar, 2018: 72).

Buraya kadar ifade edilenler ışığında çeşitli örgüt kuramlarında yer alan değerler ortaya konmaktadır. Burada ortaya çıkan sorun ise uzun yıllar sadece bir örgüt yapısında çalışmış olan işgörenin, farklı bir örgüt yapısında örgütte çalışmaya başlaması sonucu yıllar itibariyle belli değerleri edinmiş olan işgörenin, çalışmaya başladığı örgütte farklı değerlere sahip olan işgörenler ile yaşayacağı değer karmaşası olarak görülmektedir. Bir başka husus ise uzun yıllar belli örgüt yapısına uygun olarak çalışmış örgütün farklı bir örgüt yapısına geçmesi sonucu işgörenlerin farklı değerler ile karşılaşması örgütte sorun yaşanmasına neden olabilecektir.

1.5.2.5. Alt Kültürden Kaynaklanan Örgütsel Değer Farklılıkları

Kültürel farklılıklar çeşitli şekiller ile oluşmaktadır. Bunlar arasında sayabileceğimiz; göçler, uluslararası politik ilişkiler, uluslararası alanda örgütler arasında oluşturulan birliktelikler ve ittifaklar, eğitim, turizm ve internetin yaygınlaşması sonucunda bireylerin birbirleri ile kültürel iletişime geçmeleri olanaklı hale gelmektedir. Ülkeler arasındaki kültürel farklılaşmanın sonuçları örgütün iş yapma biçimini belirlemektedir (Hofstede, 2001: 6). Tüm bunların sonucunda günümüzde haberleşme teknolojilerinin ve çokuluslu örgütlerin artmasıyla birlikte ülkeler arası ticaret ve rekabet artmakta örgütler arasında mesafe ortadan kalkmaktadır. Ancak örgütte çalışan işgörenlerin farklı kültürlerden kaynaklanan davranış farklılığı

yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde, farklı milletlere ait kültürel farklılıklardan dolayı işgörenin örgüt içerisinde farklı değer yargılarına ve çalışma şekillerine sahip oldukları görülmektedir.

Hofstede'in ortaya koymuş olduğu bulgular, kültürün bireyler açısından farklılıklarını belirtmektedir. Diğer bilim adamları da kültürel farklılıkların örgütte değerleri nasıl etkilediği ve ne gibi sonuçlar ortaya koyduğu ile ilgili çalışmalarında bunları belirtmektedir (Baş, 2018: 102). Bu bulgular, farklı milletlerden çalışanlar veya yöneticiler arasındaki kültürel farklılıkların öneminin olduğu sonucuna varmamızı sağlamaktadır. Kültürel değerler veya ulusal farklılıklar, örgüt içerisinde kişiler arasında başkalarına saygı göstermeme, yöneticilere ve politikalarına saygı duymama, kırgınlık, uyumsuzluk, örgütsel iletişime geçmeme gibi sorunlara yol açmaktadır. Bu tür değer farklılıkları, başkalarını rahatsız edici davranışlar olduğu için, bireyler, diğer bireyler ile temasa geçmemekte ve sınırlı bir bilgiye sahip olmaktadır (Kanter ve Corn, 1994: 10).

Farklı bir yere giden ve farklı bir kültür içerisinde çalışmak zorunda kalan işgörenler, kültür şoku yaşamaktadır. İşgörenler, kendilerini güvensiz ve huzursuz hissetmektedir. Nasıl davranacaklarını bilemediklerinden küçük düşme korkusu içinde bulunmaktadır (Davis, 1984: 487-489). Bazı bireyler kendi kültürlerinden başka kültürleri dikkate almamakta onlara önyargı ile yaklaşmaktadır. Bu bireyler başka davranış şekillerinin olamayacağını düşündükleri için diğer kültüre sahip bireyler ile iletişime geçmemektedir. Sonuçta çelişkiler, anlaşmazlıklar ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Sargut, 2015: 19).

Örgütlerin, üretmiş olduğu ürünler örgütsel kültürün benimsemiş olduğu değerlere ters düşebilmektedir. Örneğin, sigara üreten bir örgütün bireyin sağlığını önemseyen bir değeri benimsemesi çok tezat bir durumu ortaya koymaktadır. İşgören burada bir çelişki içerisine düşmektedir. Silah üreten bir örgütte çalışan işgörenin benimsemiş olduğu değerler, örgütün değerleri ile uyuşmayabilmektedir. Çocukları çok seven işgören, üretilen silahların çocukları öldürdüğünü düşünmektedir (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 215). Bu durumda ortaya çıkan sonuç ise, örgütsel kültürün getirdiği değerler ile işgörenlerin değerleri çatışma içerisine girmektedir. İşgören bu durumdan rahatsız olmakta ve en son aşamada örgütten uzaklaşmak durumunda kalmaktadır.

Kore'nin Konfüçyüs değerleri ile de güçlü bir şekilde ilişkili olan yüksek güç mesafesi hem kadınların hem de erkeklerin, yöneticilerinin isteklerini yerine getirmeleri gerektiğinin farkındayken bu durum erkeklerin kariyerlerini ön plana aldıklarından erkekler üzerinde daha çok baskı yaratmaktadır. Kore'de kariyer basamakları işyerinde yöneticilere gösterilen sadakata dayalı olmaktadır. Ancak örgütte düzenlenen etkinliklere kadınların katılamaması kariyer açısından erkekleri öne geçirmektedir. Sonuç olarak Koreli kadın çalışan işgörenlerin Kore'nin güçlü toplulukçuluk değerleri, onları olumsuz yönde etkilemektedir (Brown vd., 2019: 6-8). Buna yönelik bir araştırmada ABD'de ve Hindistan'da bulunan örgütler için yapıldığı görülmektedir. Buna göre ABD'deki örgütlerin iş yapma hızı Hindistan'daki örgütlerin iş yapma hızından çok yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni araştırıldığında Hindistan da bulunan örgütlerin klan kültürünü yani katılımcılık ve işbirliğine dayalı değerleri benimsedikleri görülmektedir. ABD'deki örgütlerin ise pazar kültürüne dayalı rekabetçilik değerlerini benimsedikleri görülmektedir (Arditi vd., 2017: 136). Amerika ile ilgili olarak bir diğer durum ise Afrika kökenine ait Amerikalı yöneticilerin, Beyaz Amerikalı yöneticilere nazaran anlaşılabilirlik, empati, işbirliği, dürüstlük ve yetkinlik değerlerine daha fazla sahip oldukları görülmektedir (Feild, 2006: 712). En son olarak da uluslararası örgütlerin birleşmesi sonucunda işgörenler çalışanların birbirlerinden kültürel değerler olarak farklı olduklarını dile getirmektedir. Örneğin, İsviçreliler çok düzenli ve verimli çalışmaktadır. İsveçliler sonuç odaklı davranmamakla birlikte planlama yapmamaktadır. Evrensel ve çok ciddi olmakta fakat otoriteye bağlılık duymamaktadır. İngilizler ise duygusal olmamakta ve bireyci hareket etmektedir. Japonlar kibar bireyler olarak göze çarpmaktadır (Kanter ve Corn, 1994: 11). Kültürün içerisinde alt kültürlerde yer etmektedir. Alt kültürler her yerde bulunmakta ve önemli görünmektedir. Alt kültürel kökenler, yönetsel inisiyatifler alma, yenilikleri sağlama, destek olma, muhalefet etme ve liderlerin farklı kültürel değerlerini dikkate alacak şekilde karşımıza çıkmaktadır (Nelson ve Amaral, 2017: 194). Bu açıdan bakıldığında alt kültürler örgütte bulunmakta ve işgörenlerin davranışlarına etki etmektedir (Ülbeği, 2017: 18).

Alt kültürel farklılıklar bireyleri, birbirine benzeyen alt birimlere ayırmak açısından dikkat çekmektedir. Bir ulusun kültürü üniter bir özellik göstermektedir. Ancak ülke sınırları içerisinde bireyler heterojen bir yapıda ise ayrıştırma yaklaşımı

açısından alt kültürler incelenmektedir (Hua ve Randall, 1991: 160). Örneğin, Hispanik ırkına ait kültürel değer analizinin sonuçları, tüm Hispanik halkı arasında temel bir Hispanik kültürünün bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bulgular, Hispanik alt grupların, bu değer yönelimlerini aynı şekilde yansıtacağı anlamına gelmemektedir. Benzer özellik göstermeyen alt gruplar, esasen aynı kültürel ortam içerisinde değer farklılıkları göstermektedir. Örneğin, aile güvenliği tüm Hispanikler tarafından güçlü bir şekilde benimsenen bir değer olmaktadır. Küba halkı ise bu değeri daha çok ebeveynler veya yaşı daha büyük olan bireyler için önemsemektedir. Meksika halkı ise bu değeri küçük çocukların ve gençlerin güvenliği için endişelenmek konusunda göstermektedir (Valencia, 1989: 28).

Yukarıda ifade edildiği üzere aynı ırka sahip alt kültürü oluşturan bireyler aynı değere farklı yaklaşım göstermektedir. Bu yaklaşım tarzı açısından örgütlerin içerisinde ayrılmış olan alt grupların farklı değerlere sahip olduğu görülmektedir. Schein bu anlamda örgütteki alt kültürleri üçe ayırmaktadır.

Örgüt içerisindeki alt kültürler operatör, mühendislik ve yönetici olarak ifade edilmektedir. Bunlar arasındaki ayrım, emek ve yönetim teorilerinden kaynaklanmaktadır. Operatörlerin bilgili ve becerikli olması ve satış yapma kapasitesine sahip olmaları gerekmektedir. Operatörlerin güvene dayalı ekip çalışmasına yatkın olmaları gerekmektedir. Mühendislikte ise ürünler üzerinde iyileştirmeler yapılmakta ve düzenli çalışan makineler üretilmektedir. Yönetici ise rekabetçi sistemde her şeyi bilmeli ve diğer iki alt kültürü birleştirmeli veya eşit duruma getirme becerisine sahip olması istenmektedir. Bu üç alt kültür farklı değerler barındırmaktadır. Bu değerler uyumlu hale getirilerek değişiklik amaçlanmakta ve bu alt kültürlerden birisi örgütte baskın olduğu takdirde örgüt hayatta kalamamaktadır (Schein, 2004: 197-201).

Wallach ise örgüt içerisinde üç tane alt kültürün olabileceğini dile getirmektedir. Wallach, alt kültürleri bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olarak ayırmaktadır. Bürokratik kültür, hiyerarşik bölümlere ayrılmaktadır. Sorumluluk ve otorite ile işler organize edilerek sistematikleşmektedir. Bu kültürler genellikle kontrol ve güce dayanmaktadır. Örgütler, istikrarlı ve dikkatli davranmaktadır. Bürokrasi kültüründe katı, düzenli, hiyerarşik ve iktidar odaklı hareket edilmektedir. Bu kültürde iyi eğitilmiş işgörenin olması ile birlikte, güçlü bir bürokratik kültürün varlığı yaratıcı ya

da hırslı işgörenler için uygun olmamaktadır. Yenilikçi kültür ise dinamik olmaktadır. Girişimci ve hırslı insanlar bu ortamları sevmektedir. Cesaretli, risk almayı seven, yaratıcı, zor işlere yatkın ve sonuç odaklı işgörenlerin bulunduğu yerler olarak göze çarpmaktadır. Ancak yenilikçi ortamlar da çalışmak kolay olmamaktadır. Çünkü stres ve baskı bu kültürde yer almaktadır. Destekleyici kültürler çalışmak için sıcak ilişkileri içeren ve aile ortamını barındıran bir yer olarak görülmektedir. İşgörenler cana yakın ve yardımsever bir değere sahiptir. Bu kültür içerisinde açık ilişkileri ve kolektif çalışmayı teşvik eden, güvenli ve sosyal bir özellik bulunmaktadır (Wallach, 1983: 32-33).

1.5.2.6. Eğitim Sonucu Ortaya Çıkan Örgütsel Değer Farklılıkları

Eğitim, örgütte bulunan işgörenlerin ve yöneticilerin ellerinde bulundukları imkânları iyi yönde kullanmaları için onlara toplumsal değer sisteminin öğretilmesi anlamında çok önemli görülmektedir (Tosun, 1990: 88). Günümüzde yöneticiler, örgütte değer oluşturmak ve örgütteki değerleri geliştirmek için işgörenlerin eğitilmesinin gerekliliğini kabul etmektedir. Bu nedenle örgütte bulunan işgörenlerin değer ne olduğunu anlamaları gerekmekte bununla birlikte örgütteki işgörenlerin fikirleri, eylemleri ve kararları yoluyla değerlere nasıl katkıda bulunabileceklerini anlamaları çok kritik bir öneme sahip olmaktadır (Iyer, 2009: 159-164).

Örgüt içerisinde veya örgüt dışından temin edilen eğitim sayesinde işgörenlerin birbirleriyle etkileşimleri sonucunda birtakım değerler ortaya çıkmaktadır. Bunlar arasında dostluk, arkadaşlık ve işgörenin görevini sahiplenmesi, sevgi, saygı ile birlikte örgüt içerisinde takım ruhunun oluşması görülmektedir (İnce, 2013: 13). Örgütte işgörenlerin eğitim durumlarının iyi olmasından kaynaklanan belli başlı değerler ortaya çıkmaktadır. Bunlar arasında yaratıcılık, iletişime açıklık, işbirliği bunlar arasında gösterilmektedir (Aşkun ve Tokat: 2017: 107). Bu durumun aksine yeterli düzeyde eğitim almamış yöneticilerin örgütte bulunmasından dolayı yönetim fonksiyonları yerine getirilememektedir. Örgütte sorunlar ortaya çıkmaktadır (Can ve İbicioğlu, 2008: 272-273). Sorunlardan biriside yöneticinin işgörenlerini görmezden gelmesi ve onlara karşı iletişime kapalı olması gelmektedir (Davis, 1984: 572). Eğer eğitim işgörelere, yöneticiler aracılığı ile yapılıyor ise yöneticilerin kıskanç olmaması, yetkilerini işgörelere devrederken cömert olması, işgörelere eğitim esnasında sabırlı olmaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında işgörelere de bu kapsamda birtakım değerlere

sahip olmaları gerekmektedir. İşgörenlerde istekli, çalışkan, iyi niyetli, güvenilir şekilde hareket etmesi gerekmektedir (Aşkun ve Tokat, 2010: 79). Böylelikle eğitim sayesinde işgörenin diğer işgörenleri anlamasını sağlamak, samimi, duyarlı ve saygıdeğer birey haline gelerek diğer bireyler ile kolay iletişime geçmesi kolaylaşmaktadır (Akdemir, 2009: 486).

Buna ek olarak üst ve ast konumunda bulunan işgörenlerin almış oldukları eğitimin sonucunda işgörenlerin algılama kapasitelerinin ve kullandıkları dil seviyelerinin farklı olmasından kaynaklanan iletişim güçlükleri örgütte görülmektedir.

1.5.2.7. Siyasal Görüşlerden Kaynaklanan Örgütsel Değer Farklılıkları

Devlet ile bireylerin hukuki, sosyal ve ekonomik ilişkilerini yürütmek amacıyla devlet içerisinde kurulan kurumların temelini değerler oluşturmaktadır (Turan, 1993: 108).

Siyasi partinin iktidara gelmesi veya iktidara gelme ihtimalinin bulunması siyasi partilerin örgütlerin üzerinde bir baskı oluşturmaya neden olmaktadır. Örgütler, şimdiki konumlarını korumak yeniliklerden uzak durmaktadır. Bu anlamda yöneticiler ve örgüt sahipleri cesaretli bir şekilde davranmamaktadır (Tosun, 1990: 80-81). Ülkede baş gösteren siyasal istikrarsızlık, milliyetçiliğin ortaya çıkması, işgörenlerin ve işverenlerin üzerindeki devlet baskısı örgütlerin de yapısını bozmaktadır. Düzensiz şekilde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan işgörenler de istikrarsız, itaatkar, güvensiz ve inisiyatif sahibi olamayan değerleri benimseyen işgörenler olmaktadır. Milliyetçiliğin kuvvetli olduğu durumlarda işgörenler yabancı yönetici, yöneticilerde yabancı işgören istememektedir. Yabancılar olmadan da işlerin yapılabileceğine inanılmaktadır (Davis, 1984: 483).

Bu açıdan bakıldığında her siyasi görüşün ortaya çıkardığı değerler birbirinden farklı özellikler göstermekte ve bu değerler örgütte bunları benimseyen işgörenler tarafından benimsenerek birbirleriyle çatışma içerisinde bulunmaktadır.

Bir görüşün getirdiği değerler arasında güç, otoriteyi ele almak anlamına gelmektedir. Diğer bir görüşü benimseyenlerin değerleri ise işgörenlerin kendi hedeflerini belirlemede özgür olması, hayattan olabildiğince zevk alması ve dini değerleri benimsememe olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka görüşe göre ise

geleneklere çok önem verilmektedir. Son olarak da hiçbir siyasi görüşü olmayan işgörenlerin değerleri arasında isteklerini gerçekleştirmek, yardımsever, güvenliği ön planda tutan değerler önemli olmaktadır (Atay, 2003: 106-108).

Özellikle örgüt içerisinde işgörenler arasında siyasal görüşlerden dolayı gruplaşmalar ortaya çıkmaktadır. Gruplaşmalardan ötürü güçlü olan grup diğer gruba baskı yapmaktadır. Bu baskının sonucunda işgörenler arasından iletişim azalmakta baskı altında olan grubun üyeleri arasında korku ve endişe hâkim olmaktadır. İşgörenler gelecek kaygısından ötürü işlerine motive olamamakta ve verimliliklerinde azalma görülmektedir. İşgörenlerde güven eksikliği ortaya çıkmaktadır.

1.5.2.8. Barış ve Savaş Dönemlerinin Oluşturduğu Örgütsel Değer Farklılıkları

Örgütlerin, büyüme ve gelişmelerini önleyen etmenlerin arasında örgütün faaliyet gösterdiği ülkede ve Dünya’da ortaya çıkan huzursuzluklar, anlaşmazlıklar, istikrarsızlık ve savaşlar olarak sıralanmaktadır. Barış dönemlerinde ülkelerin birbirleriyle ve ülkenin içerisinde faaliyet gösteren örgütler arasında iletişim hızlanmaktadır. Böylelikle örgütlerde bulunan işgörenler arasında bağımlılık ve saygı değerleri ortaya çıkmaktadır. Barış döneminde dürüst bir şekilde yürütülen rekabet, beraberinde örgütler ve yöneticilerin diğer ülkelerdeki farklı kültürel özellikteki bireyleri tanımalarını ve risk almalarını beraberinde getirmektedir (Tosun, 1990: 39-40). Özellikle savaş dönemlerinde göçler yaşanmaktadır. Göç eden halk, göç ettiği ülkede birtakım değişikliklere neden olmaktadır. Özellikle göçe maruz kalan ülkede kültürel yapıda değişiklikler görülmektedir. Göç eden halk örgütlerde çalışmakta bunun sonucunda olumlu değer yargıları ile birlikte örgütte olumsuz değer yargıları görülmektedir. Örgüt içerisinde yabancı uyruklu işgörene etnik kökeninden dolayı ayrımcılık yapılmaktadır. Örgütte, yerli olan işgören iş hayatında geri planda kalabileceği endişesiyle yabancı işgörenin gelişmesini istememekte örgütün olanaklarını onlara sunmak istememektedir. Tüm bunların sonucunda örgütte kıskançlık, çekememezlik ve küçük görme gibi olumsuz değer yargıları belirmektedir. Bununla birlikte, yabancı işgören bulunduğu örgüte yeni iş süreçlerini de getirmektedir. Örgüt içerisinde bir sinerji yaşanmakta ve karşılıklı bilgi alış veriş sonucunda işgörenler arasında birlik ve beraberlik gibi olumlu değer yargıları da oluşmaktadır.

1.5.2.9. Rekabetçi Değerler Modeline Dayanan ve Ekonomik Durum Sonucu Ortaya Çıkan Örgütsel Değer Farklılıkları

Rekabetçi değerler modelinde vurgulanan örgütlerin karşıt değerler ile hareket etmesi üzerinde durulmaktadır. Bu anlamda rekabetçi değerler modeli dört kültür ve bunları içeren değerlerden oluşmaktadır. Hiyerarşi kültürü, kuralları içermektedir. Güvenilir ve sorunsuz ürünler üreten örgütlerde daha çok görülmektedir. Benimsenen değerler arasında verimlilik ve güvenilirlik gelmektedir. Rekabet kültüründe örgütler aşırı rekabet içerisine girmektedir. Benimsenen değerler arasında rekabet, kaygı ve üretkenlik gelmektedir. İşbirliği kültüründe örgütte işbirliği hâkim olmaktadır. Benimsenen değerler arasında katılımcılık, takım çalışması ve tutarlılık gelmektedir. Yaratıcı kültür, yeniliği benimseyen örgütlerde görülmektedir. Benimsenen değerler arasında girişimcilik, yaratıcılık ve vizyon gelmektedir (Cameron ve Quinn, 2017: 32-40):

Çevresel faktörler örgütleri etkilemektedir. Özellikle dış çevrede görülen ekonomik koşullar örgütü doğrudan bir şekilde olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Örgütte yaşanan bu değişimler örgütü her açıdan etkilemekle birlikte örgütte çalışan işgörenlerin değer yargıları üzerinde çok önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır.

Ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde, örgütün gelirlerinde azalma olmasından dolayı işgörenlerin başarısında düşüş görülmektedir. Örgüt içerisinde yaşanan olumsuzluklar, işgörenler arasında düşmanlığın artmasına neden olmaktadır. Bu dönemde işgörenler arasında kişisel çatışmalar artmaktadır. Rekabeti kazananlar arasında bağlılık, güven, dostluk ve mutluluk oluşmaktadır. Rekabeti kaybedenler arasında ise dağılma ve gerginlik oluşmaktadır (Kolasa, 1979: 551-553). Bununla birlikte örgütler, piyasanın koşullarına göre hareket etmekte ve birbirleriyle rekabet halinde iken aldıkları konuma göre örgüt ve örgütte çalışan işgörenler belirli değerleri almaktadır.

1.5.2.10. Kişilik Kuramlarına Dayanan Kişilik Özellikleri Sonucu Ortaya Çıkan Örgütsel Değer Farklılıkları

Kişilik, bireyleri tanımlamak, yargılamak, onların ne yapacaklarını tahmin etmek, duygularını, düşüncelerini ve eylemlerini açıklamaya yarayan ve bu amaçlara hizmet eden bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Goldie, 2004: 3-4). Kişilik, değer sistemine göre oluşmakta ve aynı bilgiler ile işgörenler örgütte farklı kararlar alabilmektedir (Tosun, 1990: 84). Örgüt içerisinde yer alan çalışanların kişilikleri birbirinden tamamen farklılık arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında olumsuz bir durum ile karşılaşmamak adına çalışanların kişiliklerinin farkında olunması ve bu yönde çalışmalar yapılması gerekmektedir (Tokat vd., 2013: 1974). Bu yapıya sahip çalışanlarda de buna bağlı olarak farklı düşünce ve iş yapma şekline sahip olmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken nokta bu değişik kişiliğe sahip olan çalışanların uyumlu bir şekilde iş yapmasının sağlanması olmaktadır (Can, 2007: 1).

Örgüt içerisinde farklı kişiliklere sahip işgörenler bulunmakta ve bunun sonucu olarak bu işgörenler farklı değerlere sahip olmaktadır. Bunun sonucunda örgüt içerisinde, örgütün işleyişine etki edecek sorunlar baş göstermektedir. Bilim adamlarının ortaya koymuş olduğu kişilik kuramlarına dayanan kişilik özelliklerinin sonucu işgörenlerde farklı değerler oluşmakta ve bu durum işgörenler arasındaki ilişkileri belirli açılardan etkilemektedir. Aşağıda bilim adamlarının ortaya koymuş olduğu kuramlara dayanan kişilik özellikleri ortaya konmaktadır.

Jung'un (1923)'nın belirttiği gibi, bireyler içe dönük ve dışa dönük olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dışa dönük bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri arasında entelektüellik, şüphecilik, kuralcılık, neşeli olma ve yenilikçilik yer almaktadır. İçe dönük bireylerin ise nezaket, cana yakınlık, samimiyet, inatçı, güçlü, kararsız, soğuk, şüpheli, sakın, pasif, akılcı, coşkulu, mistik ve hayalperest gibi kişilik özellikleri yer almaktadır.

Eysck'in kişilik kuramında normal tipik içe dönük kişilikte iletişime kapalı, ciddi, sakın, telaşsız, tedbirli, güvenilir gibi özellikler bulunmaktadır. Tipik dışa dönük olanlar ise; iletişimleri yüksek, iyimser, tasasız ve güvenilir olmayan gibi kişilik özelliklerine sahip olmaktadır. Nevrotik içe dönük tipte kaygılı, endişeli alınganlık, sinirlilik ve tedirginlik isteksizlik, ilgisizlik, güvensiz ve iletişime kapalılık

benimsenmektedir. Nevrotik dışa dönük tipte ise birey kaygılı, endişeli ve tedirgin neşesiz, karamsar, ters huylu, durgun ve isteksiz olmaktadır (Köknel, 2005: 93-94).

Robert R. McCrea ve Paul T. Costa'nın 5 faktör kişilik tipolojisi kuramı sonucu ortaya çıkan kişilik özelliklerinde nevrotilikte endişeli, içine kapanık, duygusuz, hassas; dışadönüklükte sevecen, katılımcı, iletişime açık, aktif, eğlenceli, tutkulu; deneyime açıklıkta hayalperest, yaratıcı, orijinal, çeşitliliği tercih eden, meraklı, liberal; uyumlulukta yumuşak kalpli, güvenen, cömert, uysal, hoşgörülü, iyi huylu; öz-disiplinde ise hırslı, çalışkan ve azimli özellikler yer almaktadır (McCrea ve Costa, 2003: 2-3).

Meyer Freidman ve Ray Rosenman'ın A ve B tipi kişilik tipleri kuramı sonucu ortaya çıkan A tipinde, sabırsız, agresif ve rekabetçi; B tipinde ise sabırlı, yumuşak ve eğlenceli gibi özellikler bulunmaktadır (Luthans: 2011: 284-286).

Alfred Adler'in kişilik kuramı tipinde sonucu ortaya çıkan özelliklerde ise; baskın tipte güçlü; alıcı tipte bağımlı, paylaşımcı, kaygılı; kaçınan tipte iletişime kapalı; sosyal tipte ise iletişimleri yüksek, uyumlu, saygılı ve nazik özellikler yer almaktadır (Kurt ve Yıldız, 2017: 167).

Eric Berne kişilik kuramının analizini üçe ayırmaktadır. Bunlardan birincisi ebeveyn kişilik yapısı olmakta ve bu kişilik yapısı katı, kurallara dayanan, dürüst ve girişkenliğe sahip olmaktadır. İkinci kişilik yapısı çocuk benliği olmakta ve bu yapının içerisinde kural tanımayan, benmerkezci, sorumsuz ve istismarcı özellikler yer almaktadır. Son olarak ise yetişkin benliği yapısında ise gerçekçilik yer almaktadır (Silah, 2005: 99-100).

Yukarıda ifade edilen kişilik özelliklerine ilişkin olarak örgütte her işgörenin sahip olduğu değerler farklı olmaktadır. Değerlerin farklı olması işgörenler arasında değerlerin uyuşmazlığını ortaya çıkarabilmekte ve örgütte yapılan işlere olumsuz şekilde yansımaktadır. Bununla birlikte her işgörenin farklı değerlere sahip olması çeşitliliği de beraberinde getirmektedir. Çeşitlilik işgörenlerin birbirlerinden etkilenmelerine ve bilgi birikimlerinin artmasına neden olabilmektedir. Bu durum örgütte istenen değişimin gerçekleşmesini ya olumlu yönde ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Aşağıda örgütte farklı kişiliklere bağlı olarak ortaya çıkan farklı değerlerin örgütte gerçekleştirdiği durumlardan söz edilmektedir.

Kişilerin farklı değerlere sahip olmasından dolayı onları örgüt içerisinde yönlendirmek zor olmaktadır (Zel, 2011: 75). Örneğin sorumluluk almak ve karar vermek bireylere ait özellikleri teşkil etmektedir. Örgütte bulunan bireyler bunlara ilişkin olarak harekete geçmedikleri takdirde örgüt başarılı olamamaktadır (Davis, 1984: 16-17).

Kişiliğin değişimi dış çevreden gelecek etki ile bilinçdışı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bireyin kişiliğinin değişmemesi sorun oluşturmaktadır. Birey, kişiliğine zarar gelmeyeceğini düşündüğü takdirde esnek davranmakta, kaygı düzeyi düşük olmakta, daha az kıskanç ve iyimser olmaktadır (Andre, 2000: 301-308). Bu bağlamda kişiliğin içerisinde yer alan sevgi bireye belli bir düzeyde verilmez ise güvensizlik kendisini takip etmektedir. Sevgi bireyde olmadığı sürece, bireyin diğer bireyler ile ilişkileri düzenli bir şekilde yürümekte ve bireyde saygı ve yaratıcılık yer almamaktadır. Aksi durumda sevgi gösterilen birey diğer bireylere güvenmektedir (Köknel, 2005: 50-51)

Yönetmel ve örgütsel yapı içerisinde bulunan birey, diğer bireylerin kişilik yapısından etkilenecek hem de diğer bireyleri kişilik yapısı açısından etkileyecektir. Bireyin kişilik yapısı örgütün iş yapma süreçlerine uymadığı takdirde örgütte sorun olabilecektir (Kara, 2007: 187).

Kişisel özellikleri farklı olan işgörenler, örgüt içerisinde farklı değerleri benimsemektedir. Bazı işgörenler örgüt içerisinde ilerlemeyi ve başarıyı arzu etmektedir. Bazıları ise, bencil olmakta örgütü kendi amaçları için kullanmakta bazıları ise aşırı cömert olup örgütü benimseyerek örgüt için çok çalışmaktadır. Örgütü yönetenler, işgörenlerine kişisel değerleri vermek zorunda kalmaktadır. İşgörenlerine yüksek ücret, terfi olanakları, itibar gibi olanakları sunmaktadır. İşgören eğer kendi amaçlarını örgütün amaçlarından daha ön plana alan davranışlar içerisinde girmekte ise örgütün değişimi üzerinde tek başına olumsuz etki yaratmamaktadır. Ancak örgüt işgörenlerinin örgütten beklentilerini de sağlaması gerekmektedir (Eren, 2010: 41-42). Örgüt içerisinde işgörenlerin arasında oluşan sorunların temelinde onların değer yargılarındaki farklılıklar rol oynamaktadır. İşgörenlerin, sorumluluk alıp almama konusunda gösterdiği farklılıklar ve örgütte grup çalışmalarında sorumlulukların belirsizliğinden kaynaklanan nedenlerden dolayı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Örgütün

işgörenden beklentileri işgörenin kişisel değer yapısına uymadığı takdirde, işgören değerlerine uygun olmayan davranış içerisinde kalmaktadır (Aşkun ve Tokat, 2017: 367-369).

1.5.2.11. Kaynakların Korunma Kuramı ve Kültürel Değişkenlerden Kaynaklanan Örgütsel Değer Farklılıkları

Bireyin içinde yaşadığı coğrafi bölge ve fiziki şartlar bireyin taşıdığı değerler üzerine etki etmektedir. Coğrafi ve fiziki çevre faktörleri bireyleri dolaylı şekilde etkilemektedir. Örneğin soğuk bölgelerde yetişen bireylerin sert ve donuk oldukları değişime daha az yatkın oldukları görülmektedir. Sıcak bölgelerde yetişen bireylerin değişime hızlı bir şekilde uyum sağladıkları, esnek ve yumuşak oldukları görülmektedir. Aile ortamında da bireyler farklı değerler edinmektedir. Çocukluk döneminde aile içerisindeki ilişkilerin yakın olması bireyde saygı ve sevgi değerlerini ortaya çıkarmaktadır. Ebeveylelerin otoriter olması bireylerin sert bir yapıda olmasına neden olmakta ve çocuğun aşırı korumacı bir ailede yetişmesi de bireylerin kendilerine güvenmemelerine neden olmaktadır (Zel, 2011: 14-16).

Günümüzde ortaya çıkan değişiklikler aile tarafından irdelenmektedir. Bulunulan duruma göre aile, değişimi yavaşlatmaktadır. Toplumun değerlerini aile nesilden nesile taşımaktadır. Toplumsal değişim sonucunda, geleneksel aile tipi yerini modern aile tipine bırakmakta ve bunun sonucunda bireylerin bireyselliği artmaktadır (Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, 2010). Ailede benimsenen değerler, bireyin bu değerleri sahiplenmesine neden olmaktadır. Aile içerisinde aile üyelerini önemsemek, ona saygı duymak anlamına gelmektedir. Anne ve babanın çocuğunu sevmesi onun güvenini arttırmaktadır. Aile içerisindeki iletişimin açık olması bireylerinin birbirlerini dinlemelerini ve fikirlerini serbestçe söylemelerini ifade etmektedir. Aile içerisinde yapılması gerekenleri aile üyeleri, sahip oldukları görevleri sorumluluk bilinci içerisinde yerine getirmektedir. Aile içerisinde yapılacak işlere ilişkin aile üyeleri, kararları ile katılım sağlamaları için zemin oluşturulması gerekmektedir (Aydın, 2015).

Örgüt içerisinde işgörenlerin farklı ailesel yapılardan dolayı farklı değerlere sahip olması, işgörenlerin değer farklılıklarının nedenini oluşturmakta ve bu durum örgütte bir soruna yol açmaktadır. Yönetici bu anlamda bu sorunu çözecek yollar

bulmaya çalışmalı ve değişimin önündeki işgörenin ailesinden kaynaklanan değer farklılıklarını minimize edecek yolları bulması gerekmektedir.

Homojen özellik gösteren toplumlarda bireyler aynı değerlere sahip olmakta ve örgüt içerisinde bir sorunla karşılaşmamaktadır. Fakat heterojen yapıda özellik gösteren toplumlarda bireyler benzer olmayan değerlere sahip olmakta ve sonuçta değerler karşı karşıya gelerek, örgütte sorun oluşturmaktadır (Özkalp, 2000: 117). Heterojen yapıya sahip toplumlarda bireyler açısından eşitliğin var olduğu düşünülmemektedir. Hatta bu durum aynı mesleği yapan bireyler için bile geçerli olmaktadır. Örneğin, yenilikçi, yaratıcı ve hareketli olan bireyler diğerlerine göre daha üst kategoride yer almaktadır (Tolan, 2005: 33).

Sosyal tabaka, bireylerin değerlerine ilişkin bir basamaksal yapıyı ifade etmektedir. Bir anlamda toplumsal düzeyde tabakalar, değerler sıralaması yapmaktadır. Sıralama iyiden kötüye veya saygın olandan daha az saygın olana doğru gitmektedir. Bu durum sosyal statüyü ortaya çıkaran birtakım faktörlere bağlı olmaktadır. Bu faktörler sıralamayı etkilemektedir. Bunların başında bireyin soyu gelmektedir. İyi bir soya dayanan birey saygın olarak atfedilmektedir. Irkta bu anlamda değerlendirilmektedir. Ekonomik değerlerin içinde servette statü göstergesi sayılmaktadır. Yüksek eğitim almış bireyler ve iyi mesleğe sahip olanlar hiyerarşide üstte yer almaktadır. Din toplumda önemli bir yere sahipse din adamları önemli görülmektedir. Erkeklerde kadınlara göre toplumda önde gelmektedir (Fichter, 2009: 37-52).

Toplum içerisinde alt düzeyde bulunan işgörenlerin, özgürlük vb. gibi özellikleri bulundukları tabaka düzeyinde bastırılmış olmakla birlikte iş eğitimi ile geliştirilmektedir. Bu işgörenler, eğitim seviyeleri düşük, sürekli eleştirilen ve takdir edilmeyen ortamlarda büyümektedir. Fakir olarak hayat sürdürdükleri için etraflarına kayıtsız, öfkeli ve kırgın şekilde bakmaktadır (Davis, 1984: 442-443).

Statü kavramı kendi içerisinde bir değeri barındırmamaktadır. Statü daha çok pozisyon ile ilişkilendirilmektedir. Pozisyonun taşımakta olduğu değer ise itibar ile ilişkilendirilmektedir (Kolasa, 1979: 362). Türk toplumu hiyerarşiye çok önem vermektedir. Statü sahibi olan kişiler astlarından mutlak itaat beklemektedir. Astlarda statü sahibi kişilere saygı duymakta ve onları eleştirmemektedir. Ast konumunda olan işgörenler üstlerin örgütte sorunları çözmesini ve toplum içinde arabulucuk görevi

üstlenmelerini beklemektedir (Sargut, 2015: 95). Statü işgörüne örgüt tarafından sağlanmaktadır. Yöneticinin statüsü ile gerçekleştirdiği davranışlar aynı seviyede olması gerekmektedir. Statü sahibinden bilgili, becerikli, hoşgörülü, alçakgönüllü ve sevgi dolu gibi değerleri taşıması istenmektedir. İşgörenler, statü sahibinin bu değerleri taşımadığını gördükleri takdirde algılanan statü düşük olmakta ve yönetici işgörenler ile örgütte sorun yaşamaktadır. Yönetici, sorunu gidermek için işgörenlere baskı yapmakta ve onları örgütten uzaklaştırabilmektedir (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 163-168).

Örgüt içerisinde bireylerin yaşına ilişkin benimsedikleri değerler de farklılık göstermektedir.

Genç işgörenler, özgürlük, statü ve sosyal değerleri örgütte daha çok tercih etmektedir (Cennamo ve Gardner, 2008: 904). Yaşı ilerlemiş olan bireyler ise geleneksel değerleri (adil olmak, dostluk, ahlak, güven, saygı, sadakat, sorumluluk, yeterlik, liderlik, statü, tanınma, takdir edilme) daha çok benimsemektedir (Altunay ve Yalçınkaya, 2011: 23). Bireyin yaşı ilerledikçe örgüt içerisinde dayanışma, özgürlük ve demokratik değerleri daha çok benimsedikleri görülmektedir (Yılmaz, 2011: 158). Yöneticilerin görevi temel olarak örgütün başarısını gerçekleştirmektir. Ancak bu durum yöneticilerin çalışma süresine göre ve kültürel yapı içerisinde onların farklı değerler almasına yol açarken örgütte de bunun sonucu farklı değerler benimsemelerine neden olmaktadır.

Kaynakların Korunma Kuramına göre işgörenin kıdemi arttıkça özsaygının da artış gösterdiği ifade edilmektedir (Yürür, 2011: 109). Böyle olmakla birlikte kıdem arttıkça özyönetiminde işgörenler de bulunduğu gözlenmektedir (Yavuz vd., 2015: 575). Kıdem yılı diğer bireylerin kıdem yılından fazla olan bireylerin örgüte olan uyumları artış göstermektedir (Taşdan, 2010: 134). Kara (2017)'nın belirttiği gibi yöneticinin kıdem yılının az olmasından dolayı tecrübesizlik artmaktadır. Bunun getirmiş olduğu koşullara bağlı olarak yönetici kriz durumlarında kaygısını azaltmak için batıl inançlara başvurmaktadır. Bu durum kendisinde olan güvensizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak yöneticinin kıdem yılı arttıkça tecrübesi de artış göstermektedir.

Yukarıda ifade edilen konu ışığında örgütte, işgören yöneticisini gözlemlemekte yöneticinin almış olduğu isabetli kararlar neticesinde örgütte kendisini

güvende hissetmekte veya güvensiz bir durum içerisinde bulunmakta olduğunu düşünmektedir.

Örgüt içerisinde benimsenen değerler cinsiyete göre de farklılık göstermektedir. Kimi değerler, erkekler tarafından benimsenmekte ve ön planda olmakta iken kimi değerler ise kadınlar tarafından benimsenmektedir. Aslında bu durumun ortaya çıkardığı sonuç cinsiyet temeli üzerinden benimsenen değerlerin örgütte bir soruna neden olabileceği anlamına gelmektedir.

Bu perspektiften bakıldığında örgüt içerisinde erkek bireylerin, kadın bireylere nazaran uyumu daha çok benimsedikleri gözlenmektedir (Taşdan, 2010: 131). Erkeklerin, kadınlardan farklı olarak yardımsever oldukları, kurallara daha çok dikkat ettikleri ve geleneksel değerleri daha çok benimsedikleri görülmektedir. Kadınların ise yaşamdan erkeklere nazaran daha çok zevk almayı istedikleri tespit edilmektedir (Sıgır vd., 2009: 1). Özyönelimi erkekler kadınlara göre daha çok istemektedir. Güçlü olmayı daha çok kadınlar isterken, erkekler evrensellik değerini tercih etmektedir (Dilmaç vd., 2008: 74).

Örgütlerde birçok ırktan işgören bulunmakta ve işgörenlerin değerleri birbirinden farklılık göstermektedir. İşgörenler, sahip oldukları ırka göre kendi değerlerini oluşturarak bu değerler üzerinden örgütte çalışmaktadır. Aynı değerler farklı ırka sahip işgörenler tarafından değişik şekillerde yorumlanmakta ve buna göre davranışta bulunmaktadır. Bir değer, ırka göre olumlu bir şekilde değerlendirilirken farklı bir ırka göre olumsuz şekilde değerlendirilmektedir. Birçok ırk bulunduğu göre bir değer birçok davranış şeklinin de olduğu görülmektedir.

Örneğin Amerikalıların sahip olduğu değerlere bakıldığında başarılı olmak için sürekli çalışmak çok önemli sayılmaktadır. Bununla birlikte inisiyatif alma ve rekabet bireyler de görülmektedir. Ancak Amerikan toplumu kurallara uymayı çok önemsememektedir (Kolasa, 1979: 444-445). Bağımsızlık ve bireysel başarı Amerikalıların başta gelen özellikleri arasında gösterilmektedir. Vietnam halkı ise bu durumun zıttı bir şekilde hareket ederek grup çalışmasına önem vermektedir (Newman, 2013: 19). Bir diğer örnek olarak Japon ırkının da kendine ait değerleri benimsediği gözlenmektedir. Bunlar arasında sorumluluk alma, açıklık, planlı bir şekilde iş yapma, kendi kendini denetleme, iletişime açıklık, grup halinde hareket etme bilinci, değişim ve

bilgi üretme gelmektedir (Şahin, 2005: 194-195). Norveçliler ise Brezilyalıları nazaran bireylerin güvenilir olduğunu düşünmektedir. Yöneticiler örgüt içerisinde güvene dayalı iş yaptıklarından ayrıntılara takılmamaktadır. Örgütte değişiklikler hızlı bir şekilde ilerlemektedir (Baş, 2018: 58-59).

Bireylerin inanmış oldukları dinin kuralları da değerleri bu anlamda etkilemektedir. Yapılan çalışmalar neticesinde bilim adamları Türk toplumunun değerleri konusunda ortak noktada birleşmektedir.

İslam dininin getirmiş olduğu değerlerin en önemli özellikleri evrensel olması ve bireyi amaç edinmesi olarak gösterilmektedir. Bu değerlerin arasında adalet, hoşgörü, sorumluluk vb. bulunmaktadır (Yediyıldız, 1997: 260). Türklerin kendi kişiliğinden kaynaklanan belirli değerleri bulunmaktadır. Bunlar arasında sayabileceğimiz değerler arasında taklit etme, güvensizlik, belirsizlikten kaçınma, agresiflik, bencillik, girişken olamama, plansızlık, seksüellik, kurnazlık, hilekârlık, hurafecilik, kadercilik, yardımseverlik, gösteriş, otoriteye bağlılık, saygı, inisiyatif alamama, meraklı olma, dolaylı olma, kıskançlık, konukseverlik, duygusallık, adam kayırma vb. gelmektedir (Tezcan, 1997: 165-238). Türklerde kayırmacılık partiler, kamuda çalışan tanıdık, arkadaşlık, akrabalık, söz sahibi bireyler, hemşericilik aracılığıyla gerçekleşmektedir. Ülkede kayırmacılık, olağan olarak görülmektedir. Örgütte kayırmacılığın olması, eşitsizliği ve adaletsizliği beraberinde getirmektedir. Örgüte ve örgütte bulunan işgörenlere karşı güvensizlik oluşmaktadır (Çalışkan vd., 2018: 225-228). Türkler, günlük hayattaki ilişkilerini değerleri temel alarak devam ettirmektedir. Bilimsel anlamda da ortaya konulanlar hep değer üzerinden ele alınmaktadır. Örneğin, acımak, yardımseverlik, hoşgörü, sevgi sosyal yaşamda öne çıkmaktadır (Celep ve Çetin, 2014: 124).

Sargut'un Türkler ile ilgili olarak ortaya koymuş olduğu değerler, Tezcan'ın ortaya koymuş olduğu değerler ile paralellik göstermektedir. Sargut (2015)'in belirttiğine göre Türk toplumunda yöneticiye mutlak itaat yer etmekte ve yöneticinin hem örgütte hem de hayatta işgörenlerin sorunları çözmesi beklenmektedir. Türk toplumunda değişime direnç görülmekle birlikte taklit etme başarılı olmaktadır. Bireyler belirsizlikten kaçınırken kendisinden güçlü ve güvenilir bir ortam aramaktadır. İslam dinine göre de belirsizlik ile ilgili tavsiyeler neticesinde birey Allah'a

sığınmaktadır. Türk toplumunun en belirgin özelliği bireylerin birbirlerine güvenmemeleri olmaktadır. Bu anlamda kurulan örgütlere bakıldığında aile şirketleri bunlara örnek gösterilmektedir.

Türklerde bulunan kadercilik değeri zaman içerisinde kendi anlamının dışında yorumlanıp kullanılmaktadır. Günümüzde kadercilik, hiçbir faaliyette bulunmadan zaten sonucunun belli olduğunun bilinerek bireyi pasif bir hale getirmektedir. Böylelikle birey, işlerin sonucunun belli olduğunu düşünerek, sonucu değiştirici davranışlara girişmemektedir. Ancak İslam dinine göre bir bireyin bir işte başarılı ve başarısız olması bireyin çabasına bağlı olmaktadır. Birey, üzerine düşen davranışlarını yerine getirdikten sonra işin sonucunu Allah'a bırakmaktadır. Burada, bireyin iradesi önemli görülmektedir (Kurtkan, 2000: 31-33). Bu kapsamda değerlendirildiğinde bireyler bir işin yapılabilmesi için kendilerinin yapabileceklerine inandıkları takdirde çok çalışarak o iş için sorumluluk almaktadır. Diğer açıdan bakıldığında kadercilik anlayışını benimseyen birey ise herhangi bir şekilde kendisinin sonuca etki edemeyeceğini düşünmekte olduğundan o iş için plan yapmaya gerek duymamaktadır (Baş, 2018: 59-60). Türkler kadercilik değerini kendi açılarından yorumlamakta; bununla birlikte din ve maneviyat değerlerine ilişkin kendilerine has düşünceleri de bulunmaktadır.

Türklerin, son dönemlerde ortaya çıkan değerlerin dinin muhtevasında bulunup bulunmadığı konusunda tereddüt etmesi toplumun bilgisizliğinden kaynaklanmaktadır. Ancak Türkler son dönemde ortaya çıkan değerleri örgütsel işleyiş içerisinde kullanmamaktadır. Bununla birlikte Türkler maneviyat ve dini ayırt etmede çelişkiye düşmektedir. Allah'tan istemiş oldukları isteklerinin gerçekleşmemesi sonucu maneviyata dönük davranışlar göstermeleri bunun nedeni olarak gösterilmektedir (Kara, 2017: 136-138). Türkler, son dönemde ortaya çıkan değerleri kullanmamakla birlikte Müslümanlığı benimsemiş olan işgörenler ve hiçbir dine sahip olmayan işgörenlerin benimsemiş olduğu değerler bulunmaktadır. Bu değerlerin örgüt içerisinde karşı karşıya gelmesi değer farklılıklarını oluşturmaktadır.

İslam dininin getirmiş olduğu birçok değer bulunmaktadır. Bunların belli başlıcaları arasında bireyin kendisini önemsemesi, çalışma, bireysel ve toplumsal bilince sahip olma, özgüven, bireyin kendi kendisini denetlemesi ve ahlaki değerler gelmektedir (Köylü, 2007: 66). Örgütlerde ise Müslüman olan işgörenlerin belli

değerleri benimsedikleri görülmektedir. Bunlar arasında güç sahibi olmak, düzen, saygı, otorite sahibi olmak, diğer bireylere önem vermek bunların arasında gelmektedir. Hiçbir dine inanmayan işgörenlerin ise öz-denerim, yaratıcılığa önem verme, bağımsız şekilde hareket etme ve evrensel olma değerlerini benimsedikleri görülmektedir (Atay, 2003: 103-104).

Farklı dinlere inanan işgörenlerin değerleri de bu anlamda farklılık arz etmektedir. Farklı ırktan işgörenlerin ırklarından dolayı sahip olduğu değerler ortaya konmaktadır. Bu değerlere bakıldığında bazılarının birbirlerinin zıttı olduğu görülmektedir. Bu işgörenlerin aynı örgütte çalışmaları sonucu değerlerin farklı olmasından kaynaklanan iş yapma biçimlerinde farklılık ortaya çıkmakta ve bu durum örgütte sorunlara yol açmaktadır. Bundan dolayı çok uluslu örgütlerde farklı ırka sahip birçok işgören ve yönetici bulunmakta ve buna bağlı olarak farklı değerler örgütte yer etmektedir. Bu değer farklılıkları, işgörenler arasında yanlış yorumlanmakta ve örgütte çatışma ortamını yaratmaktadır. Çatışma ortamının bulunduğu bir örgütte örgütsel değişim süreci sekteye uğrayabilmektedir.

1.5.2.12. Küreselleşme Sonucu Ortaya Çıkan Örgütsel Değer Farklılıkları

Küreselleşme değer sistemlerini etkilemekte ve toplumlar arasında bir etkileşim ve bütünleşme süreci olarak değer sistemlerinde değişiklik sağlamaktadır. Değer sistemleri etkileşime girmekte veya birbirleriyle rekabet edebilmektedir (Whalley, 2008: 1515-1519). Küreselleşmenin, farklı değerlere sahip olan işgörenlerin birlikte çalışmaları sonucunda örgütte meydana gelen değişimler üzerinde büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Markovic, 2012: 27). Bu anlamda işgörenlerin sahip olduğu değerler, davranışlar ve kimlikler yaşanılan kültür içerisinde oluşmakta, teknolojinin yardımıyla tüm dünyaya yayılmaktadır. Değişikliklere uğrayan değerler, davranışlar ve kimlikler örgütteki işgörenleri etkilemektedir (Avcıoğlu, 2011: 39). Hızlı bir şekilde ilerleyen küreselleşme işgörenlerde ve örgütlerde olabildiğince çabuk bir şekilde benimsenmektedir. Bu durum da bilgi ekonomisine geçişi sağlamaktadır. Bu durum ise örgütlerin çalışma şekillerinde ve ortaya koyduğu çıktılarda değişikliğe neden olmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 10). Bu anlamda işgörenlerin günümüz yaşam koşullarında bazı değerleri değişime uğramaktadır. İşgörenler artık örgüte katılımı daha

çok arzu etmektedir. Bunun için işgörenler yaratıcılıklarını kullanmak ve önemsenmek istemekte, daha çok sorumluluk alma çabası içine girmektedir (Balcı, 2000: 15).

Küreselleşme sonucunda örgütlerin yüzleşmesi gereken bir sorun ise yerel ülkenin kültürel boyutlar içerisinde yer alan değer farklılıkları olmaktadır. Bu bakış açısından hareketle kültürel değer farklılıkları çok büyük bir önem arz etmektedir. Kültürel değerleri birbirinden farklılaştıran birtakım faktörler ortaya çıkmaktadır. Geert Hofstede bu faktörleri ortaya koymakta ve diğer bilim adamlarına öncülük etmektedir. Hofstede bu kültürel değer farklılıklarını bireycilik-toplumculuk, eril-dişil değerler, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma olarak belirlemektedir. Hofstede bu kültürel boyutlara göre örgütlerin çalışma biçimlerini belirlemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Birçok örgütte bu kapsamda yatırım yaptıkları ülkede yönetim yapılarını ve çalışma biçimlerini yerel ülkenin kültürel boyutlarına göre şekillendirmektedir. Örgütlerin yerel ülkenin kültürel değer farklılıklarına dikkat etmesi önem taşımaktadır (Zengin ve Tokucu, 2019: 1152-1154).

Örgütler, küreselleşme sonucunda başka ülkelerde yatırım yaptıkları takdirde yerel ülkede örgütün yöneticileri ve çalışanları arasında kültürel boyut farklılıklarından kaynaklanan sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Kültürel boyutlardaki farklılıklar performans üzerinde çeşitli etkiler meydana getirebilmektedir (Zengin ve Tokucu, 2019: 1146). Küresel bir ortamda bir yönetici için kültürü etkili bir şekilde anlamak çok önem taşımaktadır. Çünkü artık örgütlerde birbirlerinden farklı kültürlerde çalışanlar bir arada bulunmaktadır. Bu tür örgütlerde çalışanlar uygun şekilde yönetilmezse örgütte sorunlar ortaya çıkabilmektedir ([https://opentextbc.ca/principlesofmanagementopenstax/chapter/hofstedes-cultural framework/](https://opentextbc.ca/principlesofmanagementopenstax/chapter/hofstedes-cultural-framework/), 2020).

Değer sistemlerinin yeniden biçimlenmesi ve yeni değer kavramlarıyla yeniden ortaya çıkması süreç içerisinde toplumlar içerisinde bulunan geleneksel değerlerin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Bu durumun açık göstergesi olarak bireycilik değerinin toplumlarda arttığı gözlenmektedir (Wang, 2006: 235-238). Bireycilik değeri, Türklerde önemli bir değer olan paylaşma ve yardımlaşma değerlerine tezat bir değeri ortaya koyabilmektedir (Kan, 2009: 897). Küreselleşme şimdiki konjktür içerisinde birtakım değerleri elemine ederek yerine yenilerini koymakta, yeni değerler ortaya çıkarmakta ve bazılarının ise anlamlarını değiştirmektedir. Bunun anlamı

küreselleşmenin kendisinin birtakım değerler yarattığı ve bu değerlerin küreselleştiği gözlemlenmektedir. Küreselleşme, hoşgörü, güven ve sevgiyi yok ederek bunların yerine insan hakları, demokrasi, girişimcilik, rekabet ve toplam kaliteyi getirmektedir. Bu açıdan ele alındığında değerler kabuk değiştirerek dünya ölçeğinde bir durumu sergilemektedir (Özbolat, 2012: 158-159). Küreselleşme sonucunda postmodern değerler, otoriteye saygı göstermek yerine kendini ifade etmeyi vurgulamakta ve diğer gruplara toleranslı şekilde yaklaşmakta ve tehditkâr şekilde davranmayarak bireyleri teşvik etmeye özen göstermektedir (Inglehart, 2000: 213-217).

Küreselleşme süreci içerisinde işgörenlerin alacakları belli değerler bulunmaktadır. Bu değerlerin başlıcaları arasında işgörenlerin inisiyatif alarak onlara sorumluluk ve yetki verilmesi gelmektedir. Küreselleşmenin en belirgin noktası farklılık yaratmak olmaktadır. Farklılığı meydana getirecek olan ise işgörenlerin yaratıcılığa sahip olması gösterilmektedir. Küreselleşmenin doğal sonuçlarından birisi yenilik yapmak ve bunu iyi bir iletişimle aktarmak olduğundan iletişime açık olmak gerekmektedir (Güzelcik, 1999: 124-129).

Küreselleşme sonucu iletişim ve bilgi işleminin gelişmesi, kalifiyeli işgörenlerin örgütlerde çoğalması, yaratıcılık ve girişimciliğin öne çıkması değişimi zorunlu hale getirmektedir. Örgütler günümüzde açık sistem haline gelmelerinden dolayı etraflarını değiştirecek ve bununla birlikte değişime maruz kalmak zorunda kalacaktır (Serinkan ve Arat, 2013: 13). Bu açıdan bakıldığında, hayatlarını sürdürebilmek için etrafları ile temasa geçmek mecburiyetinde olan örgütler, değişmedikleri takdirde yok olmaktadır. Değişim bu anlamda örgütsel devamlılık açısından çok değerli görülmektedir (Yeşil, 2018: 320). Bunun önemi ise değişim yapısı içerisinde değerlerin değişim süresinin ve bireyin değişim süresinin birbirlerinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Silah, 2005: 282). Bir örgütün değişimini sağlamak sadece örgütün yapısına bağlı iş yapma biçimini ve kullandığı makineleri değiştirmek anlamına gelmemektedir. Örgütün değişiminin sağlanması örgütün kültürünün ve buna bağlı değerlerin değiştirilmesine bağlı olmaktadır (Cameron ve Quinn, 2017: 9). Bundan dolayı, örgüt sorunlarını çözemediği takdirde yeni değerler sistemine geçmesi gerekmektedir. Bu durum işgörenlerin davranışlarında değişikliği ortaya çıkarmaktadır. Graves'in teorisinde örgütsel kültür değiştiği takdirde yeni bir düzene geçilmektedir. Bu ortaya çıkan örgütsel kültürün değişimi yeni değerleri de

beraberinde getirmektedir. Örgüt kendisinin dışında meydana gelen değişiklikler ile başa çıkmak için mevcut değerlerini değiştirmektedir. Bu durum bir döngü içerisinde örgütün kültürünü ve örgütün davranışlarını değiştirmektedir. Görüleceği üzere örgütün değer sistemini değiştirmesinin nedeni örgütün dışında meydana gelen değişiklikler ile başa çıkmak için bu yola başvurmamasından kaynaklanmaktadır (Burns ve Jackson, 2011: 139). Kimi işgörenler bu değişimi gerçekleştirmek istemektedir. Bu işgörenlerin örgütteki değerleri, ırkı ve cinsiyetleri örgütün kültürüne uymayan niteliklere sahip olmaktadır. Bu işgörenler sahip oldukları farklılıkların örgütsel kültürü ve değişimi sağlayacaklarına inanmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için gevşek, alçakgönüllü ve ılımlı davranılmaktadır. Bu işgörenler örgütte uyumsuz olarak nitelendirilmekte fakat değişen durumlara hızlı bir şekilde adapte olduklarından örgütü baştan aşağıya değiştirebilmektedir (Meyerson, 2003: 71). Örgütlerin başarılı olması ve diğer örgütlerden farklı bir yapıda olmaları işgörenlerin değerlerinden beslenen bir kültür tarafından gerçekleştirilmektedir. Örgütü kuran bireyin ve yöneticilerin meydana getirdiği örgütsel kültür, örgütte değişimi sağlamaya yardımcı olurken, diğer taraftan ise işgörenler tarafından değişikliğe karşı bir tutumda görülmektedir (Erdem ve Dikici, 2009: 211).

Yukarıda ifade edilenler ışığında küreselleşmenin kendine ait birtakım değerleri ortaya çıkardığı gözlenmektedir. Küreselleşme süreci içerisinde değişimin sağlanması örgütlerin hayatta kalabilmeleri için tek şart olarak görülmektedir. Değişimin sağlanması örgütler için hemen oluşan bir durum olarak gözükmemektedir. Çünkü küreselleşme süreci içerisinde değişimi sağlayacak olan işgörenlerin belli başlı değerleri benimsemeleri gerekmektedir. Bu değerlerin benimsenmesi ise işgörenlerin sahip olduğu değerlerin farklı olmasından ileri gelmektedir. Küreselleşme sonucu ortaya çıkan değerler bazı işgörenler tarafından hemen benimsenmekte iken bazıları zaman içerisinde benimsemekte bazıları ise bu değerleri kabullenmemektedir. Bu değerleri benimseme dereceleri ise örgütte bir sorunu oluşturabilmektedir. Eski değerlerin ve yeni değerlerin örgüt içerisinde bir arada bulunması sonucu değer farklılıklarından kaynaklanan değer çatışmalarını ortaya çıkararak, örgüt içerisinde çıkacak sorunların temelini oluşturabilmekte ve örgütlerin değişimi üzerinde bir engel teşkil edebilmektedir.

1.5.2.13. Bilginin Oluşturduğu Örgütsel Değer Farklılıkları

Bilgi, örgütün değerlerini, deneyimlerini, kültürünü ve örgütün çalışma biçimini ifade etmektedir (Ok, 2012: 25). İşgörenler arasında çatışmanın görülmesi işgörenlerin bilgi seviyelerinin farklı olması sonucunda oluşan değerlerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Aşkun ve Tokat, 2017: 368).

Değer odaklı örgütlerde, işgörenlerin bilgiye sahip olması işgörelere yeni değerler kazandırmakta ve olaylara daha geniş perspektiften bakmalarına yardımcı olmaktadır (Celep ve Çetin, 2014: 36). Yöneticilerin değişim için gerekli olan bilgiyi bireysel anlamda işgörenler ve örgütün genelinde paylaşması işgöreni motive etmesi açısından çok yararlı bir faaliyet olmaktadır (Hussain vd, 2018: 126). Bunların başlıcaları arasında işgörenlerin yaratıcılığı maksimum seviyede kullanmaları, sorumluluk sahibi olmaları, yetkiyi kullanmaları, gelişmek için çaba harcamaları, yenilikçi, esnek, analitik düşünme yeteneğine sahip, yetkiyi devretmekten kaçınmayan, teknolojiyi iyi kullanabilen, barışçıl, katılımcı, grup çalışmasına yatkınlık gelmektedir (Keser, 2004: 1). İşgörelerin örgütte bilgiye ulaşamamaları sonucunda yeni fikirler oluşmamakta ve işgörenler kendilerini yeterince geliştirememektedir. Düşüncelerin paylaşılmamasından dolayı işgörenler sıkıntı ve stres içerisine girmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013: 258-259). Yeniliğe engel olan bir durum da bilginin içeriğinden kaynaklanmaktadır. Bilgi, birey için üretime dönük bir içeriğe sahip değilse ve sadece yönetici, işgöreni kontrol etmek için bilgiyi kullanmakta ve bilgi yapılması gerekenleri içeriyorsa bilgi yeniliğin önünde engel oluşturmaktadır (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 75).

Örgütte, işgörenlerin bilgiye sahip olması onları imtiyazlı bir konuma getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında işgörenler örgütte bu güçlerinin elinden gideceğini düşünmekte ve bilgiyi paylaşmaktan kaçınmaktadır (Köseoğlu vd., 2011: 220). Örgütte bilginin paylaşılması amaçlanmaktadır. Bu sayede örgütte tüm işgörenler strateji ve yönetme faaliyetlerine dâhil edilerek paylaşımcı bir değer ortaya çıkmaktadır (Worley ve Edward, 2010: 11-12).

Yukarıda ifade edilenler ışığında bilginin örgüt içerisinde paylaşılması ve kullanılması işgörenler üzerinde olumlu değerlerin oluşmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin örgütte bilgiye rahatlıkla ulaşamaması ve bilgiyi kullanamamaları

sonucunda işgörenlerin bilgi seviyeleri değişik düzeylerde oluşmakta ve birtakım olumsuz değerlere sahip olunmaktadır.

Bilgi paylaşımını sağlayamayan ve yönetemeyen örgütlerde işgörenler arasında birbirlerine güven duymama ve saygı göstermeme görülmektedir. İşgörenler arasında eleştiriye mesafeli yaklaşılmaktadır. Rekabet, yenilik ve değişim gibi kavramlar işlevini yerine getirememektedir (Odabaş, t.y.:9). İşgörenler, örgütte diğer işgörenlerin bilgilerini paylaşmadıklarını düşünmekte ve onlara karşı güvensiz bir tavır sergileyerek; sahip oldukları bilgileri ifade etmekte çekimser davranmaktadır (Işık, 2018: 650).

Günümüzde bilgi çok hızlı bir şekilde üretilmekte, kullanılmakta ve kısa süre içerisinde eskiyerek yerine yenisi gelmektedir. Bu durum örgütte bilgili işgören ve bilgisiz işgören olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgiye daha az sahip olan işgörenin değerleri ve bilgiye daha çok sahip olan işgörenin değerleri farklılık arz etmektedir. Örgüt içerisindeki bilginin her işgörene eşit seviyede dağıtılması işgören üzerinde olumlu değerlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgüt içerisinde işgörenin bilgiyi elde edememesi ve ona ulaşmada güçlük çekmesi işgören üzerinde baskı unsuru oluşturmakta ve işgören birtakım olumsuz değerlere sahip olmaktadır. Bunların en başında da güven bu durumdan en başta etkilenmektedir. Bu durum örgütsel anlamda iyi yönetilemediği takdirde örgütün değişimi ve çalışanlar üzerinde sorun yaratabilecektir.

1.5.2.14. Teknoloji Kabul Modeli Kuramı Sonucunda Ortaya Çıkan Değerlerin Oluşturduğu Örgütsel Değer Farklılıkları

Dünyadaki meydana gelen değişimler, değerleri etkileyerek değerlerin değişimine zemin hazırlamaktadır. Özellikle teknolojiye meydana gelen değişimler, en çok değerleri etkilemektedir (Arabacı ve Akgül, 2013: 8). Teknoloji günümüzde değerleri, örgüte taşımaktadır (Yıldırım, 2011: 69). Teknoloji, değişimin nedenini oluşturmakla birlikte; teknoloji işgörenin değerlerini etkilemektedir (Sargut, 2015: 116). Teknolojiyi daha çok kullanan bireylerin sahip olduğu değerler ile teknolojiyi daha az kullanan bireyler arasında sahip olunan değerler arasında farklılık gözlenmektedir. Bu anlamda değerler arasında görülen farklılıklar örgütlerinde değişimlerini etkilemektedir (Avcıoğlu, 2011: 25). Teknoloji kullanma modeli kuramı da bireylerin teknolojiye karşı yaklaşımlarını değişik perspektiften ortaya koymaktadır.

Teknoloji kabul modeli Davis'in ortaya koyup geliştirdiği bir model olarak bilinmektedir. Davis, bireylerin teknolojiyi kullanmalarının ekstra bir gayret gerektirmediğini ve teknolojiyi kullanmaları sonucu sahip olacakları faydaların farkında olmalarının onların teknolojiyi benimsemeleri üzerinde etkilerini incelemektedir (Akça ve Özer, 2012: 79). Burada karşımıza iki değişken çıkmaktadır. Bunlardan birincisi algılanan kullanım kolaylığı ve algılanan fayda olmaktadır. Davis bunları şu şekilde açıklamaktadır.

Birçok değişken, teknoloji kullanımını etkilemektedir, ancak özellikle önemli iki değişken öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi olan algılanan fayda, bireylerin bir teknolojinin kendilerine yardım edeceğine ve görevlerini daha iyi yapacaklarına inandıkları ölçüde kullanma eğilimi gösterdiğini belirtmektedir. İkicisi olan algılanan kullanım kolaylığı ise, bireyin elde edeceği fayda ile birlikte teknolojinin kullanım kolaylığının zor olduğunu düşünerek toplam katkının azaldığını düşünmektedir. Yani algılanan kullanım kolaylığı bireyin teknolojiyi kullanabilmesine karşı olan bakış açısını göstermektedir (Davis, 1989: 320).

Teknoloji kullanım modeli üzerine belli başlı araştırmalar yapılmıştır. Bunların sayısı çok olmakla birlikte bunlardan birkaç tanesi örnek verilebilmektedir.

Aras vd., (2015)'nin belirttiğine göre bireyler tarafından teknolojinin kullanımının basit olduğunun düşünülmesi teknolojinin kullanımı sonucu elde edilecek yararı destekler nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte teknolojinin kullanımının basit olduğunun düşünülmesi ile elde edilecek faydanın teknolojiyi kullanma niyetini ortaya çıkardığını belirtmektedir. Teknolojiyi kullanma niyetinin ise teknoloji kullanma eylemi noktasında destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Bu araştırmalara örneklerinden birisi de Özer vd., (2010)'in belirttiğine göre teknoloji kullanma modeli kuramına dönük olarak yapılan çalışmada teknoloji kullanılmasının çaba göstermeden gerçekleşmesi ve elde edilecek faydanın olumlu olacağı düşüncesinin örgütte teknolojiyi kullanmayı teşvik ettiği görülmektedir. Bunun sonucunda ortaya çıkan niyetin ise bireyler tarafından teknoloji kullanımına ön ayak olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki araştırmalar belirli değişkenlerin teknolojinin bireyler tarafından kullanıldığını ortaya koymaktadır. Teknoloji kullanımının sonucunda bireylerde birtakım değerler ortaya çıkabilmektedir.

Teknoloji, örgütte çalışanlar arasında kullanıldığında teknolojinin işgörenlerin, yaratıcılıkları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Çiçek, 2011: 53). Buna ilişkin olarak işgörenlerin teknolojiyi kullanma düzeyleri arttıkça işlerini daha çok sevdikleri görülmektedir (Usta ve Korkmaz, 2010: 1347). İşgörenler örgüt içerisinde teknolojinin kullanılması ile iletişime daha açık hale gelerek kararlara rahat bir şekilde katılmaktadır. (Özdemir ve Dulkadir, 2017: 39). İşgörenlerin teknolojiyi kullanmaları sonucu birlikte çalışma, sorunları çözebilme, inisiyatif ve sorumluluk almaları işgörenler tarafından benimsenmektedir (Şenel ve Gençöglu, 2003: 45).

Sipior ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada algılanan teknoloji kullanım kolaylığı üzerinde yaşın, eğitim seviyesinin, gelirin, tecrübenin etkisi olmadığı ancak statünün olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Ancak kullanılan teknolojik üründe bireyler elde edecekleri faydanın yeterli olmadığını düşünmektedir (Sipior vd., 2011: 318-320). Bu anlamda bireyler kullanacakları teknolojiye faydanın yeterli olmadığını düşünerek teknolojiyi aralıklı olarak kullanmakta ve bireyler teknolojiden ister istemez uzak kalmaktadır. Bunun sonucunda bireyler üzerinde birtakım durumlar ortaya çıkmaktadır.

Devamlı değişen teknolojiyi takip etme mecburiyeti işgörenler üzerinde tehdit oluşturmaktadır. Bu sorun ortadan kaldırılmadığı takdirde işgörende devamlı bir şekilde kaygı görülmektedir. Devam eden süreçte işgörende farklı durumlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar arasında monotonluk, can sıkıntısı, yorgunluk, yetersizlik, iş tatminsizliği, stres, kaygı ve yabancılaşma görülmektedir (Kara vd., 2013: 663-666). İşe karşı yabancılaşmanın sonucunda işgörenler arasında uyumsuzluk, örgütten uzaklaşma, iletişim kuramama, inisiyatif alamama, grup çalışmasına ayak uyduramama, huzursuzluk ve işlerin işgörene anlamsız gelmesi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Davis, 1984: 297). Teknoloji kullanımının gerektiği işlerde işgören bu işlerin yapılması aşamasında işin yapılmasından kaçınması veya işleri başkalarına yaptırması kendisini diğer işgörenlere bağımlı kılmakta, işgörenin özgür davranamamasına neden olmaktadır (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 136). Bu durumlar işgörende isteksizlik gibi örgütte yeni

sorunları ortaya çıkararak işgörenin değer yapısını negatif yönde etkilemektedir (Silah, 2005: 283). Teknolojik yeniliklere karşı gelmek bireylerin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü işgören, örgütte teknolojinin yenilenmesinden dolayı bilgisinin ve değerinin azalacağını düşünmektedir. Yöneticilerin bu değişimin sebeplerini işgörelere aktarmaları ve örgütsel değişimi sağlamaları gerekmektedir (İpçioğlu vd., 2009: 146). Bunun içinde işgörelerin kendi yaratıcılık özellikleri örgütte ortaya çıkarılması gerekmektedir. Çağımız bilgi çağı olarak adlandırılmakta olduğundan inovasyon ve beceri gerektiren değişimlerde işgörelerin yaratıcılıklarının geliştirilmesi gerekmektedir (Koçel, 2015: 784).

Yukarıda ifade edildiği üzere teknolojinin örgüt içerisinde kullanımı işgörelerde farklı değerlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Her işgörelde oluşan farklı değerler örgütte değer farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişkilerin sonucunda işgörelar arasında farklı ilişkiler ortaya çıkmakta böyle olmakla birlikte örgütün kendisi değişime farklı şekillerde tepki göstermektedir.

1.5.2.15. Kullanımlar ve Doyumlar Kuramına Göre Sosyal Medyanın Oluşturduğu Örgütsel Değer Farklılıkları

Kullanımlar ve doyumlar kuramının temelini Katz atmaktadır. Katz'ın medya üzerine sormuş olduğu “Medya insanlara ne yapıyor?” sorusunu değişik bir perspektiften bakarak “İnsanlar medya ile ne yapıyor?” şeklinde sorması bu kuramın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kullanımlar yaklaşımı, bireylerin değerleri, çıkarları, dernekleri ve sosyal rollerine uygun bir şekilde bireylerin seçici davranarak bu ilgi alanlarında yer aldığını, burada gerçekleştirmiş olduğu davranışlar bağlamında gördüklerini ve duyduklarını şekillendirdiğini varsaymaktadır (Katz, 1959: 2-3).

Katz vd., (1974)'nın belirttiği gibi medya bireylerin ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Bireyler, bilişsel olarak çevreyi öğrenmek istemektedir. Bireyler, bu süreç içerisinde çevreyi merak ederek keşfetmektedir. Konu ve kişilerle ilgili tutumlar ile birlikte değerleri öğrenmek veya onlarla ilgili bilgilerin güvenilir olduğunu pekiştirmek istemektedir. Medya araçları ile bireyler çeşitli ihtiyaçlarını gidermektedir. Kimileri kaçış işlevini yerine getirirken, kimileri de iletişim işlevini, kimileri de eğlence işlevini yerine getirmektedir. Bazı araçlar da bireyleri tatmin etme ve bireyleri toplum ile

iletişime geçirerek bireylerin topluma entegre olmasını sağlamaktadır. İçsel anlamda medya araçları belirli hazları sağlama aracı olarak görülmektedir.

Bu bakış açısı ile birlikte teknolojinin gelişmesi sonucu günümüzde sosyal medya diğer medya araçları ile birlikte kullanılmaktadır. Ancak yapılan araştırmalarda kullanımlar ve doyumlar kuramı hala geçerliliğini korumakta ve sosyal medya kullanımı sonucu bireylerin elde etmiş olduğu kazanımlar araştırılmaya devam edilmektedir. Bu araştırmalarda sosyal medyanın bireylere birtakım özellikler kazandırdığı görülmektedir.

Cevher ve Ustakara'nın yapmış olduğu araştırmada bireylerin sosyal medya kullanımları sonucu bireylerin birtakım doyumlar sağladığı görülmektedir. Bireylerin, iç dünyasındaki duygularını dışa vurarak daha az yalnız hissettikleri görülmektedir. Bununla birlikte sosyal medya bireyleri bir konu hakkında bilgi sahibi yapmaktadır. Sosyal medya sayesinde bireyler diğer bireyleri takip ederek onların fikir dünyasını öğrenmekte ve onlar ile bilgi alış-verişinde bulunmaktadır (Cevher ve Ustakara, 2019: 819-821).

Özer'in araştırmasında ise bireylerin sosyal medyayı diğer bireyleri gözlemleyerek onların yazdıklarını okumak ve bir konu hakkında araştırma yapmak için kullandıkları görülmektedir (Özer, 2017: 55-56).

Haase ve Young'ın yapmış olduğu çalışma sonucunda bireyler, sosyal medya sonucu diğer bireyler ile iletişime geçtiği ve diğer bireyler ile sorunlarını paylaşıp çözüme kavuşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte bireylerin diğer bireyleri önemseydiği ve onları dikkate aldığı görülmektedir (Haase ve Young, 2010: 356).

İnternet ve iletişim teknolojilerinin kozmopolit bir yapıya bürünerek oluşan sosyal medya, günümüzde çok büyük bir işleve sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. Her türlü görüşün ifade edildiği Facebook, Twitter ve buna benzer blogların oluşturduğu sosyal medya, örgütlerde üzerinde titizlikle üzerinde durularak kullanılmakta ve strateji aracı olarak görülmektedir (Bulunmaz, 2011: 19).

İşgörenler, sosyal medyayı kullanarak bilgileri diğer işgörenler ile paylaşmaktadır. Böylece işgörenlerin iletişimi ve etkileşimleri arttıkça, onlar yaratıcılığa sahip olmaktadır (Sigala ve Chalkiti, 2015: 56). Görüldüğü üzere sosyal medya, birtakım değerlerin işgörenlerde ve örgütte bulunmasını sağlamaktadır. Sosyal medya,

örgütte ortak bir vizyonun oluşmasını sağlamakta ve işgörenler güvene sahip olmaktadır (Coa vd., 2016: 541). Sosyal medyanın aracılığı ile örgütte işbirliği ve bilgi paylaşımının sağlanması sosyal değerleri arttırmaktadır (Weinberg vd., 2013).

Sosyal medyanın bir anda ortaya çıkması ve örgütlerde kullanılmaya başlanması işgörenlerin ilk anda sosyal medya kullanmalarında zorlukların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu duruma daha az aşına olan yaşı ilerlemiş işgörenler, sosyal medya kullanımında diğerlerine göre daha çok zorluk çekmektedir (Distaso vd., 2011: 326). Sosyal medya bilgi paylaşımı konusunda bireylere cesaret kazandırmakla birlikte bireyleri ego sahibi yaparak olumsuz bir sahiplenmede de yapmaktadır (Almalı, 2019: 2-4).

Sosyal medyayı kullanmayan işgören ile kullanan işgören örgütte yeterli iletişim kuramayacak ve kullanmayan işgören iletişime kapalı bir yapıya sahip olacaktır. Bunun sonucu olarak işgören, örgüt içerisinde kendini soyutlayarak kendini yalnız hissedebilecektir. Diğer işgörelere karşı mesafeli yaklaşacak, sonunda onlara karşı ve kendisinde bir güvensizliğe sahip olabilecektir. Bu durum da örgütün değişimi üzerinde bir etkiye neden olabilecektir.

1.5.2.16. Ülkeye Göçler Sonucu Örgütlerde Ortaya Çıkan Örgütsel Değer Farklılıkları

Eski dönemlerden itibaren ülkelerden başka ülkelere göçler yaşanmaktadır. Göç eden halk, göç ettiği ülkede birtakım değişikliklere neden olmaktadır. Özellikle göçe maruz kalan ülkede kültürel yapıda değişiklikler görülmektedir. Göç eden halk örgütlerde çalışmakta bunun sonucunda olumlu değer yargıları ile birlikte örgütte olumsuz değer yargıları da görülmektedir. Örgüt içerisinde yabancı uyruklu işgörene etnik kökeninden dolayı ayrımcılık yapılmaktadır. Örgütte, yerli olan işgören iş hayatında geri planda kalabileceği endişesiyle yabancı işgörenin gelişmesini istememekte, örgütün olanaklarını onlara verme konusunda çekimser davranmaktadır. Tüm bunların sonucunda örgütte göç eden işgörene güvenememe ve saygı duymama gibi değerler beslenmektedir. Kimi zaman ise yabancı uyruklu işgören ile örgütte değer farklılıkları yaşanmakta ve örgütte çatışmalar görülebilmektedir.

Bununla birlikte, yabancı işgören bulunduğu örgüte kendi değerlerine ilişkin olarak yeni iş süreçlerini de getirmektedir. Örgüt içerisinde bir sinerji yaşanmakta ve karşılıklı bilgi alış verişi sonucunda işgörenler arasında birlik ve beraberlik gibi olumlu değer yargıları oluşmaktadır. Sağlanan işbirliği ve dayanışma ile birlikte örgütte değişiklikler beraberinde ortaya çıkmaktadır.

1.5.2.17. Örgütsel Değer Farklılıkları Boyutları

Bireycilik Boyutu: Bireyler örgütlere duygusal olarak bağlanmamakta, örgütle olan ilişkisi bireyin kendisinin elde ettiği fayda ile doğru orantılı olmaktadır (Hofstede, 1980: 48). Çalışanlar, örgüt içerisinde kendileri çalışmayı tercih etmektedir. Örgüt içerisindeki oluşan gruplar içerisinde yer almamaktadır.

Toplulukçuluk Boyutu: Örgütler, bireylerden daha önemli olmakta ve bireyin davranışları örgütler tarafından yönlendirilmektedir (Hofstede, 1980: 48). Mutlak bir şekilde çalışanlar grup içerisinde alınan kararlara uymaktadır. Grup içerisinde çalışanın yaptığı iş dikkate alınmamaktadır. Çalışanın kendisi diğer grupta yer alanlara karşı korunmaktadır.

Eril Değerler: Eril değerlerin temelinde iddalılık ve özellikle maddi başarı ön planda olmaktadır (Hofstede, 1984: 84). Özellikle çalışanların örgüt içerisinde performanslarının çok yüksek olması beklenmektedir. Eril değerlere sahip olan çalışanlar performans ile birlikte maddi kazançlara odaklanmaktadır.

Dişil Değerler: Bireyler arasında karşılıklı bağımlılık oluşmakta ve diğer bireyler önemsenmektedir (Hofstede, 1980: 49). Dişil değerleri benimseyen ülkelerde çalışanlar, örgüt içerisinde diğer çalışanlara gerek iş konusunda gerek iş dışında her türlü yardımda bulunmaktadır.

Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek: Yapılandırılmış durumlar içerisinde, bireyin nasıl davranması gerektiğine dair net kurallar bulunmakla yazılmamış kurallar mevcut ise gelenekler tarafından bireyin nasıl davranması gereği tarif edilmektedir (Hofstede, 1993: 90). Örgüt içerisinde çalışanlar kuralların dışına çıkmayı asla düşünmemektedir.

Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük: Belirsizlikten kaçınma oranının düşük olduğu seviyelerde, çalışanlar duygularını açığa çıkarmayı daha az tercih etmektedir.

Çatışma ve rekabet, normal sayılabilecek koşullarda yapıcı olarak kullanılmaktadır (Hofstede, 1980: 47). Çalışanlar örgütte değişimi gerçekleştirmeyi istemektedir. Bunun içinde olabildiğince risk almak istemektedirler.

Yüksek Güç Mesafesi: Yüksek güç mesafesinde çalışanlar arasındaki eşitsizlik bir düzen içerisinde, üst ve ast şeklinde sıralanmaktadır. Çok az çalışan bağımsız şekilde hareket etmekte geri kalanlar ise bağımlı bir şekilde davranmaktadır (Hofstede, 1980: 46). Çalışanlar üstleri tarafından sıkı bir şekilde kontrol edilmektedir. Çalışanlar üstlerinden habersiz inisiyatif alarak örgütte herhangi bir işi yapamamaktadır.

Düşük Güç Mesafesi: Üstler astları, kendileri gibi görmekte ve astlar üstlere diledikleri zaman ulaşabilmektedir (Hofstede, 1980: 46). Düşük güç mesafesi boyutuna sahip olan ülkelerde çalışanlar iletişim konusunda birbirleri ile sıkıntı çekmemektedir.

Kültürel Değişim Algısı: Küreselleşme, bireysel değerlerin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda örgütlerde, bireysel değerlere sahip olan çalışan sayısının yapılan çalışmalarda artış gözlemlendiği saptanmaktadır. Bu bağlamda toplulukçuluk değerlerine sahip olan çalışanların günümüzde örgütlerde azaldığı gözlenmektedir. Teknolojinin gelişmesi sonucu örgütte iş yapma biçimleri değişikliğe uğramaktadır. Bireycilik boyutu içerisinde bilginin sadece çalışanda saklı kalması görülürken toplumculuk boyutunda bilginin paylaşılması ve kullanılması önem taşımaktadır. Sosyal medyanında bu kapsamda örgüte bilginin taşınması ve kullanılması açısından her geçen gün önemi arttığı gözlenmektedir. Günümüzde hızlı yaşanan göçler sonrasında, örgütlerde farklı ırktan çalışanların yer alması farklı kültürel boyutlara sahip olunan değerleri örgütte barındırmaktadır.

1.5.2.18. Örgütsel Değer Farklılıklarına İlişkin Çalışmalar

Bireyci kültürel boyut değerlerine sahip olan çalışanların, yöneticilerinin çalışanların çalışma şekline müdahale etmesi ve onların hareket tarzlarını hakimiyet altına alan davranış içerisinde bulunmaları çalışanların iş performansını azaltmaktadır. Diğer taraftan örgütte yöneticinin toplulukçuluk kültürel boyut içerisindeki bir durumda çalışanlarını örgütte işin yapılmasına ilişkin çalışanların davranışlarını yönlendirici faaliyetlerde bulunması çalışanların iş performansını arttırmaktadır (Aktaş ve Sargut, 2011: 151).

Dünyanın her yerinde çok uluslu şirketler kendilerini ana ülke kültürlerinden farklı kültürlerde bulmaktadır. Bu nedenle, bu tür örgütlerin özellikle rekabetçi bir piyasada başarılı olması için kültürel konulara yeterince dikkat etmesi gerekmektedir. Örneğin, örgütün yöneticileri, yüksek güç mesafesi kültürel boyutunu benimsemiş ve çalışanlar düşük güç mesafesi kültürel boyutuna sahip oldukları durumlarda örgütte sorunlar baş göstermektedir. Örgütte grup çalışması, birçok örgütte temel faaliyetlerden biri olmaktadır. Çalışanların bireyci ve toplulukçu kültürel boyutlara sahip üyelerden oluşması her iki tarafın da mevcut konulara farklı yaklaşımları nedeniyle tarafları karşı karşıya getirecek ve örgütte zorluklar görülecektir. Bireyci kültürel boyuta sahip olanlar, diğer çalışanların görüşlerine bakılmaksızın kendi görüşlerinin uygulanmasını istemekte iken, toplulukçu kültür boyutuna sahip çalışanlar işbirliği içerisinde çalışmak istemektedir. Örgütte eril kültürel boyut değerlerine sahip olan çalışanlar, başarı ve ölçülebilir durumlara odaklanmakta iken dişil boyut kültürel değerlere sahip olan çalışanlar örgütün tamamını dikkate almaktadır. Örgüte bu kültürel boyutlardan kaynaklanan değer farklılıklarından oluşan sorunlar yönetici ile çalışan, değişim, risk alma, takım çalışması gibi konularda sorun yaratmaktadır. Bu sorunu aşmak için yöneticiler örgütte karma bir kültür oluşturabilmekte veya baskın kültürü örgütte kabul ettirebilmektedir (Baah, 2013: 42-43).

Chow ve arkadaşları Asyalı imalat firmalarının yönetim kontrol sistemlerinin Asyalı olmayan firmalar tarafından imalat performanslarını iyileştirmek için kullanılıp kullanılmayacağı üzerinde çalışma yapmaktadır. Bu çalışmayı Asyalı ve Batılı örgütlerde yer alan Hofstede'in kültürel boyutları temel alınarak yapılmaktadır. Asyalı ve Batılı çalışanların kültürel anlamda farklı kültürel değerlere sahip olduklarına dikkat çekilmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre Asyalı çalışanlar bireycilik kültürel değerlerine sahip olduklarında performansları azalmaktadır. Diğer bir kültürel boyuta göre ise dayanışma ve birlikte çalışma esnasında bir diğer değişle toplulukçuluk kültürel değerler performansı arttırmaktadır (Chow vd., 1991: 223-224).

Jeager bir çalışmada şu sonuca ulaşmaktadır. Farklı kültürel değerler açısından bakıldığında eril ve dişil boyutların sahip olduğu değerler birbirinden farklılaşmaktadır. Örneğin çalışan eril değerlere sahip bir kültürde yetişmiş ise yüksek kazanç sağlama ve iddialı değerlere sahip olan bir örgütte yüksek performans göstermektedir (Jeager, 1986: 180).

Kızıldaş'ın yapmış olduğu çalışmasının sonucunda belirli değerlendirmelere ulaşmaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında yönetici ve çalışan ilişkileri kültürel değerlere göre şekillenmektedir. Bu bağlamda bireycilik kültürel değerlerine sahip çalışanlar, yöneticilerinin baskıcı şekilde hareket etmesi sonucu iş performanslarında düşüş yaşamaktadır. Çünkü bu çalışanlar bireycilik değerinin özelliklerinden olan serbest şekilde hareket etme tarzını benimsemektedir. Bireyci kültürel değere sahip çalışanların örgüte nazaran, kendi görevlerinde başarılı olmak istemelerinin sonucunda çalışanların görev performansları yüksek olmakta ancak bağlamsal performansları düşük olmaktadır. Toplulukçuluk değerlerine sahip çalışanların baskıcı yöneticiler ile çalışmaları iş performanslarında önemli bir değişiklik meydana getirmemektedir. Çalışanlar, grup çalışmasına yatkın oldukları için grubun çıkarlarını ön planda tutmakta ve bu durum onların bağlamsal performanslarını da arttırmaktadır. Diğer kültürel boyutlar bağlamında ise dişil değerlere sahip çalışanların itaatkâr olmaları ve güç mesafesi yüksek olan çalışanlar için baskı ve otoritenin makul sayılması normal görülmektedir. Belirsizlikten kaçınan çalışanların belirsizliği ortadan kaldırmak adına yöneticilere sıkı sıkıya bağlı olmaları, çalışanların baskıcı yönetim tarzını belirleyen yöneticiler ile çalışmaları, onların iş performansını büyük bir oranda etkilemeyecektir (Kızıldaş, 2017: 68-71). Kızıldaş'ın değerlendirmesinin sonuçları ışığında yapmış olduğu çalışmada Türklerin sahip olduğu toplulukçu değer yapısının içeriğinde yer alan üste boyun eğme durumunda örgütte yer eden karanlık lider özelliklerine sahip olan yöneticinin çalışanların iş performansını azaltmak bir yana, yönetici ile çalışanlar arasında sıkı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır (Kızıldaş, 2017: 95).

Aktaş ve Sargut'un Türkiye'deki çalışanlara ilişkin olarak yapmış olduğu çalışmada ise aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Örgütte, çalışanların eril değerlere sahip olması ve yöneticilerinin onları görev özellikli yaklaşım içerisinde harekete geçirme ve istenilen tarafa yönlendirme çabaları çalışanların iş performansını etkilemeyecektir. Ancak çalışanların dişil değerlere sahip olması, yöneticilerinden yardım alarak çalışmak istemeleri çalışanların iş performansını arttırmaktadır (Aktaş ve Sargut, 2011: 154).



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

2.1. PERFORMANS ÜZERİNE KAVRAMSAL BAKIŞ

Yönetmel ve örgütsel değır farklılıkları çalışanların performansını çeşitli şekilde etkilemektedir.

2.1.1. Performansın Tanımı ve Anlamı

Performans, çalışanın vazifesine dayalı olarak daha önceden oluşturulmuş kriterleri karşılayacak biçimde vazifenin ifa edilmesi ve hedefin sağlanması belli bir yüzdeyi karşılaması olarak tanımlanmaktadır (Dikmen ve Özpeynirci, 2010: 72).

Performans diğır bir anlamıyla bir işi faal ve istenilen oranda yerine getirme olarak adlandırılmaktadır. Ancak örgüt içerisinde çalışanlar, iş yapma sürecinde birbirinden farklı oranlarda performans düzeyleri sergilemektedir. Bunu sağlayan nedenlerin başında çalışanın ferdi özelliklerinin değışiklik göstermesi gelmektedir. Bununla birlikte çalışanların kültürlerinden kaynaklanan farklı değır yapısının ortaya çıkardığı davranış tarzlarının birbirine benzememesi ve alışkanlıklarının farklılık göstermesi buna örnek gösterilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 324-325).

2.1.2. Performans Değırlemenin Önemi ve Yararları

Performans değırlendirme, çalışanın örgüt içerisinde üstendiğı işi yapma oranı ve kendisinde bulunan özelliklerin ortaya konması şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 184). Performans değırlemesi ortaya konan objektif kriterler ile çalışanın ortaya koyduğu performansın sınamadan geçirilmesi olarak adlandırılmaktadır. Çalışan bunun sonucunda kendi performansı hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Çalışan bu anlamda amaçlarını gerçekleştirme düzeyini ve becerilerinin yeterli olup olmadığını performans değırlemesine göre yorumlamaktadır (Akdemir, 2008: 330). Performans değırlemesi ışığında, terfiler, işten çıkarma ve ödüller dahil olmak üzere çalışanların çalışma koşullarına ilişkin olarak, üst düzey yöneticiler çalışanların durumu hakkında karar vermektedir (Mejia vd., 1998: 204). Değırlendirmelere dayanarak örgüt içerisinde çalışan kendi yaptığı işin mesuliyetini daha ciddi anlamda fark etmektedir. Örgütte daha bilinçli bir şekilde işini yapmaya çalışmaktadır (Uyargil, 2013: 11) Bu kapsamda değırlendirildiğinde çalışanlardan sorumlu olan üst düzey yöneticiler, personel değırlendirme sürecinde çalışanın kişisel

özellikleri ile birlikte, görev performansları, bağlamsal performans ve genel performansları arasındaki ilişkileri dikkatli bir şekilde irdelemeleri gerekmektedir (Motowidlo ve Scotter, 1994:479). Ayrıca performans değerlendirme genel anlamda birtakım özellikleri barındırmaktadır. Bu özellikleri Carrell ve arkadaşları aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

Performans değerlendirme iki kategoride ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi değerlendirme ve diğeri ise gelişme olmaktadır (Carrell vd.,1992: 233-235).

Değerlendirme aşamasında liyakat, çalışanların ücretlerini içeren konuları içermektedir. Bu nedenle, ücret artışlarını belirlemek için performans değerlendirmesini kullanan kuruluşlarda liyakat incelemesi önemli görülmektedir. Gelecekte hangi çalışanların terfi edileceği belirlenmektedir. İkinci durumda olan personel belirleme kararında, yöneticiler terfiler, transferler ve işten çıkarmalarla ilgili kararlar vermektedir. Üçüncü durumda ise işe alma, seçme ve yerleştirme sistemini değerlendirmek için performans değerlendirmeleri kullanılmaktadır. Performans değerlendirmede ikinci başlık gelişim olmaktadır. Çalışan becerilerini ve motivasyonunu geliştirmeyi ve performans geri bildirimini sağlamayı kapsamaktadır. Değerlendirme sonuçları, eğitim ve gelişim ile ilgili kararları etkilemektedir. Ortalamanın altında olan çalışanlar, örgüt içi ve dışı eğitim yoluyla güçlendirilmektedir.

Tablo 2.1: Performans Değerlendirme

Değerlendirme	Geliştirme
Ücret Kararları	Performans Geri Bildirimi
Personel Kararları	Gelecekteki Performansın Durumu
Personel Seçimi	Eğitim ve Geliştirme

Kaynak: Carrell vd., 1992: 235.

Çalışanları eğitim aşamasında güçlendirmek için bazı koşullara sahip olunmasına ihtiyaç olmaktadır. Öncelikle, eğitim standartları oluşturmak gerekmektedir. Örgütün, eğitimin örgütün çalışan varlığının değerinden büyük bir fark yaratabilecek öneme sahip olduğunu bilmesi gerekmektedir. Eğitim standartları, çalışanları desteklemek için politika, strateji ve planlama temelini içermektedir. Bunların içerisinde çalışanların becerilerini artırdığı ve içgörülerini derinleştirdiği süreçleri yakalamanın yollarının bulunması ile çalışanları daha fazla ve daha iyi öğrenmeye motive eden sistemlerin çalışanlara sunulması önem arz etmektedir (Nilson, 1992: 44-45).

Günümüz de hızla artan bir değişim gözlenmektedir. Her anlamda sürekli kendini yenileyen ve geliştiren üretim metotları ve dünyanın her tarafında bulunan örgütlerin buna katkı yapması açıkça görülmektedir. Bu yönüyle örgütlerin bu yarışın içerisinde bulunması bir zorunluluğu içermektedir. Bu yarışın içerisinde yer alabilmek ve örgütün yaşamasını sağlamak ancak kalifiyeli çalışanlar ile sağlanmaktadır. Performans değerlendirme çalışanların çalışma düzeylerinin belirlenmesini saptamakta ve bu düzeyin geliştirilmesi için örgütte kullanılmaktadır. Örgütün diğer örgütlerden başarılı olması ancak çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin arttırılması ile sağlanmaktadır. Bu duruma katkı yapacak etken ise performans değerlendirmesinin iyi bir şekilde kullanılması ile olmaktadır (Tan ve Çetin, 2011: 1). Çalışanların sahip oldukları özelliklerinin bu kapsamda aralıksız takip edilmesi gerekmektedir. Bu kapsam içerisinde astın sorumlu olduğu görevler, diğer çalışanlar ile ortaya koymakta olduğu davranış kalıpları ve alıcılar ile ilişkileri düzenli olarak değerlendirmeyi yapan üst tarafından yapılmaktadır. Ancak bu yapılan çalışmaların sonucunda ortaya çıkan sapmalar sonucunda çalışana sert ikazlar değil yol gösterici ılımlı yaklaşımlar ile düzeltici söylemler ile yaklaşılması gerekmektedir (Can vd., 2009: 229-230).

Performans değerlemesinin nihai hedefi örgütte işini başarılı bir şekilde ortaya koyan ve koyamayan çalışanı belirlemek ve çalışanları iyi olandan kötü olana doğru bir silsileye koymak olarak görülmektedir. Performans değerlemesinde üzerinde durulan nokta yöneticinin sorumlu olduğu çalışanlarının bilgi ve beceri düzeylerini bilmesi ve onları işe doğru yönlendirmede kullanacakları metotları belirlemede yöneticilere yardım etmesi anlamında önem taşımaktadır (Tokat ve Kara, 2018: 249). Günümüzde tüketicilerin isteğine bağlı olarak ürünler sürekli olarak değişmektedir. Ürünlerin değişim hızı değişik üretim metotlarını da beraberinde getirmektedir. Etkili bir performans değerlendirilmesi ile çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir. Bu ihtiyaç sorunu ortaya çıktığı takdirde, çalışanların bu metotları öğrenmesi gerekmekte veya örgüt dışından çalışan teminine gidilmektedir (Kaymaz, 2009: 161-162).

Her ne olursa olsun örgütte yer alan çalışan, kendisini öznel olarak değerlendirememekte dışarıdan yardıma gereksinim duymaktadır. (Palmer, 1993: 93). Bu anlamda çalışan kendisinde bulunan artıları ve eksileri kısaca kendisini tam anlamıyla değerlendirmeye tabii tutmaktadır. Performans değerlemesi sonucu çalışan, olumlu geri bildirimler aldığı takdirde kendini motive olmuş hissetmekte ve maksimum

şekilde doyuma ulaşarak örgüte katkı sağlamaktadır. Performans değerlemesi sonucu çalışanın becerisi düşük çıktığı takdirde örgüte katkı sağlamayacağı ise aşık bir şekilde görülmektedir (Fındıkçı, 2000: 297-298). Burada üzerinde durulması gereken husus örgütte çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinde bir eksiklik hissedildiği durumlarda çalışanlara bu eksikliklerin giderilmesi için iyileştirme çabalarının ortaya konması için performans değerlendirmesi ilgili kişilere yardım etmektedir. Performans değerlemesinin bir diğer hizmet ettiği ilke ise üst düzeyde yer alanlara, çalışanların yükseltilmesi ve örgütten uzaklaştırılması ile ilgili konularda yöneticilere destek vermesi olarak görülmektedir (Aydıntan, 2015: 565). Bunlara ek olarak çalışanın elde edeceği gelir ve çalışanın şimdiki durumda gösterdiği çalışma ile birlikte ileride yapabilecekleri de performans değerlendirmesi ile ortaya konmaktadır (Gülbüz ve Yüksel, 2008: 178).

Performans değerlendirmesi ile örgütün karlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca örgütte çalışanların amaçları ile örgütün çalışanlarının amaçları uyumlaştırılmakta ve çalışanların arasında gerçekleşen haberleşme ağı sayesinde çalışanların performansının belirlenmesinde nesnel şekilde davranıldığından çalışanlar tarafından görülmesi, çalışanların moralini arttırarak onların güdülenmelerini sağlamaktadır (Ferecov, 2003: 2). Çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının tek vücut olmasına ek olarak performans değerlemesi ile üstler çalışanlarını yakından tanıma fırsatı bulmakta ve onlarla eşgüdümlü bir şekilde çalışarak örgüte sağlanan katkı artmaktadır (Ertürk, 2011: 168). Birbirlerini daha yakından tanıma fırsatı bulan üstler ve astlar arasında haberleşme artmakta ve örgütte beliren sorunların çözümü kolaylaşmaktadır (Kaynak vd., 2000: 208). Bu anlamda örgütün başarısını arttırmak için tüm çalışanların ortak amaca katkılarını sağlamak amacıyla onların teşvik edilmesini ve onların her yönden geliştirilmesine olanak sağlayacak şekilde performans değerlemesinden yararlanılmaktadır. Örgüt ileriki dönemlerde gerçekleştirecekleri konusunda çalışanlara bilgi aktarmakta ve bunun sağlanması için çalışanlarda ne gibi özelliklerin bulunmasını belirleyerek amaçlara ulaşma noktasında araç olan bu gereksinimleri performans değerlendirmesi ile çalışanlardan sağlamaktadır (Ayan, 2012: 207). Çalışanlara, ödül sisteminin etkili bir şekilde uygulanması, iş tatmininin artırılması, örgüt içerisinde etkili bir uyumun gerçekleştirilmesi, personeli güçlendirme çalışmalarının yapılması, örgütte temel değerlere vurgu yapılması örgütsel iklimi

etkileyen en önemli örgütsel kültür faktörleri olarak değerlendirilmektedir (Iljinsa vd., 2015: 949-950).

2.1.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri farklı şekillerde ele alınmaktadır.

2.1.3.1. Sıralama ve Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde ideal olan çalışan belirlenir ve diğerleri bu çalışanın kriterlerine göre değerlendirilir. Bu yöntemin en büyük eksikliği çalışanın kendine ait yeteneklerinin tam olarak bilinmemesi olarak dikkat çekmektedir. Üzerinde durulması gereken husus çalışanın değerlendirme sürecinde nasıl bir kıstasa göre değerlendirildiğinin farkında olamaması ve çalışanın eksik olduğu konuları kendisinin bilememesi ve kendini bu konuda geliştirememesi zayıf nokta olarak öne çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 200).

2.1.3.2. Dereceleme Yöntemi

Bu yaklaşımda yönetici belirli kıstaslar belirlemektedir. Bu kıstaslar çalışanın mesleğine ilişkin olarak hâkimiyeti ve ustalık becerisi, diğer çalışanlar ile koordinasyon düzeyi, çalışmaya olan yaklaşımı vb. gelmektedir. Yönetici bu düzeylere ilişkin olarak değerlendirme ölçütleri oluşturmaktadır. Bu ölçütleri çalışanlara bireysel olarak uygulamaktadır. Bu uygulamada yönetici çalışanları başarı düzeylerine göre sıralamaktadır (Mucuk, 2014: 337).

2.1.3.3. Sonuçlara Dayalı Performans Değerleme

Bu değerlendirme yönteminde üstler ve astlar bir görüşme gerçekleştirerek kişisel anlamda astın gerçekleştirebileceği bir oran belirlemektedir. Belirli bir zaman dilimi sonunda astın bu belirlenmiş oran üzerinden başarısı veya başarısızlığı ölçülmektedir. Bu yöntemin en belirleyici yanı örgütün tepe yönetimi çalışanlarının performanslarını ölçmede net bilgiler sunması olarak görülmektedir (Bingöl, 2010: 408).

2.1.3.4. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde çalışan ile üst konumundaki kişi beraber hareket ederek çalışana ulaşabileceği belirli hedefler belirlemektedir. Ancak bu hedeflerin net bir şekilde sayılar ile ifade edilen ve belirli bir süreyi içermesi gerekmektedir. Bu yöntemde çalışanın hedeflerine odaklanıldığı için, çalışanın değer yargıları bu yöntemde yer almaması gerekmektedir (Palmer, 1993: 48-50).

2.1.3.5. Derece Değerleme Sistemi

Bu yöntemde belirlenen sekiz özellik ile ilgili olarak çalışanlar birbirlerine geri dönüşler sağlamaktadır. Bu yöntemde çalışanlara kendilerinin sahip olduğu belirgin özellikleri söylenmekte ve bu özelliklerinin daha nasıl ilerletilmesi noktasında çalışanlara yol gösterilmektedir (Koca, 2008: 217). Bu değerlendirme metodunda örgütün değişik departmanlarında görev yapan çalışanların değerlendirilecek çalışan hakkında analiz yapılmasına dayanmaktadır. Aslında bu değerlendirme metodu diğer değerlendirme metodlarının tümüne içine almaktadır. Ancak bu metodun tam olarak uygulanabilmesi için örgütte değerlemeyi yapacak çalışanın her bakımdan vasıflı olması ve örgüt içerisinde sağlıklı bir haberleşmenin bulunması gerekmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 223-224). 360 derece yöntemi örgüt içerisinde bulunan tüm paydaşların görüşlerinin alındığı başarı odaklı bir yöntem olmaktadır. Bu yöntemde çalışanların ileriki dönemlerde kazanacakları bilgi ve yetenekleri çalışanlara kazandırılmakta ve çalışanlar arasında yardımlaşma artmaktadır. 360 derece yöntemi ile çalışanların yeteneklerinin artırılmasının yanı sıra örgütün faaliyetleri artırılarak üretilen mamullerin iyileştirilmesi amaçlanmaktadır. Ancak bu yöntemi kullanabilmek için tüm örgütün içerisinde yer alan paydaşların bunu yapabilecek düzeyde yetkili olması gerekmektedir (Ölçer, 2004: 226).

2.1.3.6. Kritik Olay Yönetimi

Kritik olay yönetiminde astları, üst konumunda bulunan kişiler, onların görev yaparken nasıl davrandığını ve nasıl hareket ettiğini gözlemlemektedir. Özellikle görev içerisinde bazı ön plana çıkan durumlar bulunmaktadır. Bu özel durumda olan işlere kritik olay denmektedir. Bu olaylara örnek olarak astın çok hayati öneme sahip olan bir görüşmede karşıdaki kişiye nasıl yanıt verdiği veya ürünün fiyatlandırma aşamasında

nasıl bir yol izlediği kritik olaylara örnek gösterilmektedir. Bu safhada olayları gözlemleyen kişi, astın görev başında nasıl davrandığını olumlu ve olumsuz biçimde kayıt altına almaktadır. Bu yöntemde üstler, astlarını her an izlemek zorunda kalmaktadır. Astlar ise izlendiğinin farkında olmakta bu duruma uygun şekilde hareket etmeleri, bu yöntemin dezavantajını ortaya koymaktadır (Bingöl, 2010: 406-407).

2.1.3.7. Kontrol Listesi Yönetimi

Bu yöntemde örgüt tarafından hazırlanmış, çalışanı örgüt içerisinde iş yapım sürecine ilişkin olarak incelemeye tabi sorulardan oluşmuş bir form aracılığı ile çalışan, üstler tarafından her bir soruya cevap verilerek değerlendirilmektedir. Kontrol listesinde yer alan sorulara belli bir şekilde değer verilerek yüz olacak şekilde ayarlanmakta ve çalışanın aldığı değerler toplanarak çalışanın performansı ortaya konmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 215-216).

2.1.3.8. Serbest Anlatım Yöntemi

Bu yöntemde üstler çalışanları hakkında kompozisyon niteliğinde bir yazı ortaya koymaktadır. Üstler çalışanlarının, başarılı ve başarısız olduğu yönlerini, bilgi, tecrübe ve yetenekleri bu yazıda ortaya konmaktadır. Bu anlamda üstün gördüklerini çok iyi bir şekilde analiz etmesi ve yazıya dökme kabiliyetinin olması gerekmektedir. (Temir, 2002: 179).

2.1.3.9. Grafik Değerleme Yönetimi

Basit bir tekniğe ve sonuçların sayısal bir şekilde ifade edilmesi açısından en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinin başında gelmektedir. Örgüt içerisinde sonuçları ortaya koyacak olan kişi, çalışanın bireysel yapısını, çalışma esnasında yapmakta olduğu hareketleri ve işin sonuç safhasında ortaya konulanları belirlemek amacıyla üç seçenek ortaya koymaktadır. Bu seçeneklere dayalı olarak çalışan sınamaya tabii tutulurken çalışanın iş yapım aşamasındaki titizliğine, iş aşamasında geçen süreye, çalışanın iş hakkında sahip olduğu malumatlara göre bir sinama yapılmaktadır (Barutçugil, 2004: 435).

2.1.3.10. Değerleme Formu Yönetimi

Bu yöntemde önceden ortaya konmuş olan dokümanlardan yararlanılmaktadır. Bu dokümanlarda çalışanın görevine dayalı olan bilgi ve becerisi, çalışanın karakter yapısı, diğer çalışanlar ile iş yapma düzeyi, işi kavrayabilme seviyesi vb. konularda dokümanlarda bilgiler sıralanmaktadır. Bu ortaya konan bilgilere istinaden çalışan seviyelere göre değerlendirilmektedir. Bu değerlemeyi çalışanın amirleri yerine getirmektedir. Ancak çalışanın amiri bu değerlendirmeyi yerine getirirken objektif şekilde yapması ve titiz davranması gerekmektedir.(Karalar, 2005:364).

2.1.3.11. Davranışsal Gözlem Skalaları

Bu yöntemde çalışanın önemli özellikteki olaylarda istenen davranışları değil bunların dışında sergileyebilecekleri hareket tarzları dikkate alınmakta ve yorumlanmaktadır. Bu yöntemde çalışanlara gözlem sonucunda bilgiler verilerek onların kendilerini denetlemeleri istenmektedir (Young, 2002: 175).

2.1.3.12. Yetkinlik Bazlı Değerlendirme

Yetkinlik, en iyi performansı elde etmek için neler yapılacağını, örgüt ile eşgüdümleme sağlamış, çalışanı diğer çalışanlardan ayıran ve birtakım faaliyetler ile sürekli ivme kazanan birtakım hareketler olmaktadır. Yetkinliğin temelinde çalışanın birtakım hareketleri göz önünde olmaktadır. Örgütte tanımlanan işler için kriterler ortaya konmakta ve bu kriterler eşiğinde çalışan değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Kriterleri sağlayamayan çalışan yeniden eğitime alınmakta veya görev yeri değiştirilmektedir (Yetişkin, 2010: 38-39).

2.1.3.13. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem daha çok üstler tarafından kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemi kullanan kişi çalışanları klasik sıralama şeklinden ziyade belirli skalalar belirlemekte ve çalışanları bu skalalar içerisine yerleştirmektedir. Bu skalalara örnek olarak başarılı, orta ve başarısız şeklinde olmakta ve takımlar oluşturularak çalışanlar bu takımların içerisinde yer almaktadır (Aldemir vd., 2001: 286).

2.1.4. Yönetmel ve Örgütsel Değer Farklılıkları İle Performans Değerleme Yöntemlerine İlişkin Açıklamalar

Performans değerlendirme sürecinde örgütler, iş yapma biçimlerini sağlayan, örgütün üstlendiği vazife ile birlikte, örgütün gerçekleştirmek istediği amaca uygun performans değerlendirme yöntemlerini seçmektedir (Tonbul, 2009: 175). Çalışanların performansını gözden geçirmek maksadıyla farklı özellikte yaklaşımlar ortaya konmaktadır. Örgütlerin yaşamında birbirlerine benzemeyen iş yapma teknikleri ve yöntemleri bulunmakta ve örgütler bu anlamda farklılaşmaktadır. Örgütlerin farklı performans değerlendirme yöntemleri kullanmaları bu anlamda akılcı olmaktadır. Kullanılan yöntemlerin çalışanlara özgü olmaması, çalışanların çalışma azmini düşürecek ve örgütün performansını da olumsuz etkileyecektir (Tunçer, 2013: 97). Örgütün üst düzey yetkilileri performans değerlemesini gerçekleştirirken belirlenen yöntemin artılarını ve eksilerini dikkate almaları gerekmektedir. Seçilecek yöntemin örgütün amaçlarına, örgütün işleyiş şekline ve çalışanların kültürel özelliklerine uygun olması gerekmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 68). Performans değerlemesi örgütlerin en büyük sorunlarından birisi olarak göze çarpmaktadır. Bunun nedeni ise çalışanların duygu, düşünce ve hissiyat gibi gözle görülemeyen insani özelliklere sahip olması gösterilmekte ve bu durumun sonucunda değerlendirme kesin sonuçlardan sapmalar göstermektedir (Türkel, 1998: 50). Birçok yöntemin mevcut olması ve bu yöntemler içerisinde bir tanesinin seçilmesinin de büyük bir öneme sahip olması sonucunda örgütler seçim yapmak için de bir sistem geliştirmektedir. Örgütler bu yöntemlerin net olarak ortaya konmamasından dolayı ortaya çıkan problemlerden dolayı diğer örgütler ile kompozit olmuş bir sistem ile çalışma arayışına girmek istemektedir (Kaynak vd., 2000:206). İfade edildiği üzere kullanılacak performans değerlendirme sisteminin türü, amacına bağlı olmaktadır. Örneğin yapılan değerlendirme terfi, eğitim ve liyakat maaş artışları için çalışanları seçmekse, derecelendirme cetvelleri gibi geleneksel bir yöntem uygun olmaktadır. Yöneticinin kendisinden gelen özelliklerde de dâhil olmak üzere işbirliğine dayalı yöntemler, çalışanların geliştirilmesi için daha uygun olmaktadır (Mondy, 2010:247). Ülkelerin doğrudan veya dolaylı iletişim biçimleri ait oldukları kültürel boyutlara göre değişiklik göstermektedir.

Örgüt içerisinde farklı milletlerden çalışan işgörenlerin farklı kültürel boyut özelliklerinden kaynaklanan değerlerin varlığı görülmektedir. Amerikalı ve Kuzey

Avrupalı işgörenler örgütte bilgiyi ilk ağızdan elde etmektedir. Düşündüklerini direkt olarak söylemektedir. Örgütte gerekmedikçe kısa konuşmalar yapmamaktadır. Ancak Güney Avrupalı işgörenler daha çok bilgiyi ima yolu ile elde etmektedir. Bundan dolayı Amerikalı ve Kuzey Avrupalı yöneticiler, Güney Amerikalıları örgütte verimsiz ve zamanı etkin kullanamayan işgörenler olarak görmektedir. Güney Amerikalılar ise Kuzey Avrupalı ve Amerikalı işgörenleri ileri derecede hırslı görmektedir. Bundan dolayı da onlara güvenmek konusunda temkinli olunmaktadır (Baş, 2018: 61).

Ülkelerin iletişim biçimleri performans değerlendirme yöntemlerinde uygulanacak hareket tarzları ülkelerin sahip oldukları kültürel yapıya göre farklılık göstermektedir.

Performans değerlendirmesinde düşük güç mesafesi kültürel boyutunda yer alan ülkelerde yönetici ile çalışan bir araya gelerek açık ve dürüst bir şekilde karşılıklı olarak değerlendirmeyi gerçekleştirmektedir. Ancak toplulukçu kültürel boyut içerisinde alt düzeyde yer alan çalışanın değerlendirilmesi ise karşılıklı değil dolaylı bir şekilde yapılmaktadır. Özellikle çalışanın performansı düşük ise bu çalışan sunulan imkânların kısıtlanması şeklinde çalışana hissettirilmekte veya üçüncü bir kişi aracılığıyla bu ifade edilmektedir (Hofstede, 1984: 92).

Örneğin Türkiye gibi ülkelerde performans değerlemesini yapmakta güçlükler ile karşılaşmaktadır. Çünkü Türkiye toplulukçu bir kültürel yapıyı içermekte bu açıdan performans kriterlerinin ortaya konmasında çalışanların katılımının gerektirmesi zor olmakta ancak bireyci kültürel yapıya sahip toplumlarda kolay olmaktadır. Yüksek güç mesafesi yüksek olan ülkelerde ast-üst hiyerarşisinin çok katı olmasından dolayı çalışanların performans değerlemeye katılımı ve üstelerini değerlendirmeleri pek hoş karşılanmamaktadır. Eril değerlere sahip olan ülkelerde performans değerlemesinde olabildiğince objektif olunmakta ancak Türkiye gibi dişil değerlere sahip olan ülkelerde performans değerlendirmelerine hissiyat karışmaktadır. Toplulukçu boyuta sahip olan Türkiye’de performans değerlendirme sonuçları çalışana doğrudan değil dolaylı bir şekilde iletilmektedir (<http://blog.milliyet.com.tr/performans-degerlendirmesinde-turkiye-ye-uygun-kulturel-yaklasim/Blog/?BlogNo=10042>, 2020). Örneğin bireyci değerlere dayanan, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınan bir kültürel boyut içerisinde 360 derece performans değerlemenin kullanılması istenilen hedefe ulaşma konusunda sıkıntı yaratmaktadır. Çünkü bu değerlendirme yöntemi daha çok Batı kültüründe uygulanmakta

ancak Doğu kültüründe işler hale gelememektedir. Bunun nedeni ise yapılan araştırmalara göre bu değerlendirme yönteminin daha çok bireyci, düşük güç mesafesi olan kültürlerde uygulanabileceği yönünde olmaktadır (Gürbüz ve Mert, 2008: 15). Snape ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmaktadır. Bu araştırmaya göre Hong Konglu çalışanlar performans değerlendirme sürecinde örgütte bulunan ilişkilerin bir diğer anlamda arkadaş ilişkilerine göre değerlendirme yapılabileceğini dile getirmektedir. Oysa İngilizler performans değerlemesinin resmi bir yaklaşımla olabileceğini savunmaktadır. İngilizler performans değerlendirme sürecine gönüllü bir şekilde katılmakta ve değerlendirme sonuçlarının güvenilirliğini kabul etmektedir (Snape vd., 1998: 855-857).

2.1.5. Yönetmel ve Örgütsel Değer Farklılıklarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Dönük Araştırmaların İncelenmesi

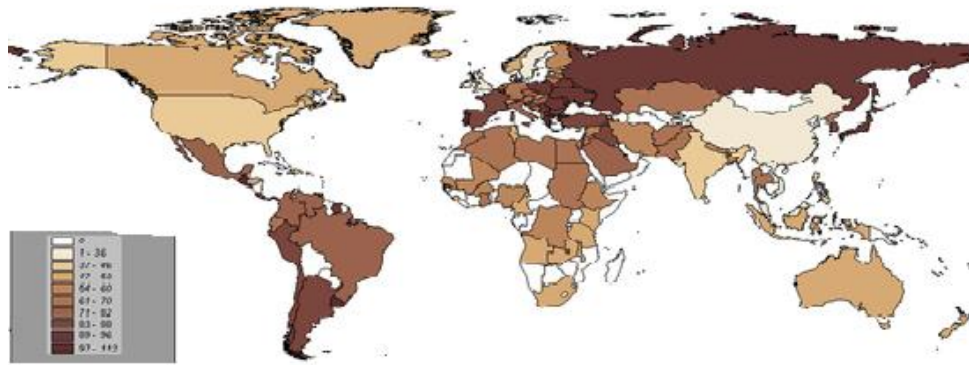
Ülkeler arasında bireycilik, toplulukçuluk, erillik, dişilik, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma gibi kültürel değer farklılıkları bulunmaktadır. Bu anlamda yöneticilerin ve çalışanların birbirleriyle olan çalışma biçimi ile birlikte çalışanların kendi aralarındaki çalışma şekli, yöneticiler ile astların birbirlerinden beklentileri, örgüt içerisindeki haberleşme ağı, örgütte yer eden çalışmaya ilişkin yükseltme ve teşvik edici unsurların kültürel değer farklılıklarına göre dikkate alınarak düzenlenmesi çalışanların performanslarını doğrudan etkilemektedir. Bu kapsamda örgütte bu unsurları dikkate alarak bir yönetim biçimi benimsenmesi gerekmektedir (Yüksel ve Durna, 2019: 96).

Bu duruma ilişkin olarak Yeloğlunun yapmış olduğu çalışmasında Türk toplumunun kültürel boyutlarına ilişkin olarak birtakım önermeler ortaya koymaktadır. Yeloğlu'na göre Türk toplumu toplulukçuluk kültürel boyutu içerisinde yer almakta bunun sonucu olarak da mekanik yapısal özellik, örgütün bölümlere ayrılması ve adhokrasi yapı daha uygun olmaktadır. Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olmakta ve bu durumda mekanik örgüt yapısı, hiyerarşik seviyesi yüksek olan bürokratik yapı örgütlerde daha uygun olmaktadır. Türk toplumu yüksek güç mesafesi boyutunda olmakla birlikte bürokratik yapıya uygunluğu görülmektedir. Türk toplumu dişil değerlere sahip olduğu için bölümlere ayrılmış ve adhokrasi özelliği gösteren yapılara uygunluk derecesi artış göstermektedir (Yeloğlu, 2011:164-168). Bununla birlikte Doğan'ın örgüt içerisinde çalışanlar arasında kabul edilen değerlerin

performansları üzerindeki etkisini araştırmasında örgütte çalışanların uyum, dürüstlük gibi toplulukçuluk kültürel boyutuna ilişkin değerlerin çalışanların performanslarını arttırdığı gözlenmektedir. Dişil kültürel boyutuna ilişkin değerlerden olan çalışanlara değer ve önem verilmesi çalışanların performanslarını olumlu etkilemektedir. Bir başka kültürel boyut olan yüksek güç mesafesinin içeriğinde yer alan yöneticinin örgütte babacan tavırlar sergilemesi ve çalışanlarını koruması çalışanların performansını arttırmaktadır (Doğan, 2014: 111-112). Çalışanların kendi kültürel boyutlarına uygun çalışma şekilleri onların iş performansı etkilemektedir.

Hofstede bu anlamda ülkelerin kültürel boyutlarını inceleyerek ortaya koymaktadır. Şekil 2.1’de Hofstede’in ülkelerin belirsizlikten kaçınma oranlarının yer aldığı harita görülmektedir (<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> 2021):

Şekil 2.1: Ülkelerin Belirsizlikten Kaçınma Boyutlarına İlişkin Seviyeleri



Kaynak: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>, 2021.

Hofstede'in ülkelerin belirsizlikten kaçınma düzeylerine ilişkin sonuçlarına göre Kuzey Amerika'da bulunan ülkelerden ABD, Kanada ve Alaska'da yaşayan bireylerin belirsizlikten kaçınma seviyelerinin düşük olduğu görülmekle birlikte Meksika'da belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu görülmektedir. Güney Amerika ülkelerine bakıldığında genelinde belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu görülmekte özellikle Arjantin, Şili ve Peru'da bu oranın yükseldiği gözlenmektedir. Asya Ülkelerine

bakıldığında Rusya ve Japonya’da belirsizlikten kaçınma oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Çin’de ise bireyler risk almayı göze almaktadır. Avrupa’da ise Almanya, İspanya, İtalya gibi ülkeler belirsizlikten kaçınmakta iken, İsveç’in ise belirsizlikten kaçınma oranının düşük olduğu görülmektedir. Afrika kıtasına bakıldığında ülkelerin genelde risk almayı tercih etmedikleri görülmektedir. Türkiye’de yaşayan bireyler ise çok büyük bir oranda risk almayı tercih etmemektedir.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde ülkelerin içerisinde yer aldıkları kültürel boyutlar çalışanların performansını farklı şekillerde etkilemektedir. Rojo ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma bu durumu ortaya koymaktadır.

Kültürel boyutların çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemeye ilişkin Rojo ve arkadaşları yapmış oldukları araştırmada Okyanusya Ülkeleri, Avrupa, Afrika, Güney Doğu Asya, Kuzey Batı Asya, Güney ve Orta Asya, Amerika, Avustralya ve Orta Doğu’dan farklı sayılarda olmak üzere klinikte çalışan 7292 tıp öğrencisi üzerinde gerçekleştirmektedir. Bu çalışma öğrencilerin kültürel boyutlardan hangisine mensup olduklarını tespit etmek ve bunun sonucunda nasıl davrandıklarını belirlemek için yapılmaktadır. Çalışmada Hofstede’in benimsenmiş olan boyutlarından hangisinin daha çok sorun çıkardığı ve bunun nasıl ortadan kaldırılabilceği ve performans üzerindeki etkisini araştırmaktadırlar. Çalışmanın sonucunda bu boyutları performans üzerinde en çok olumsuz etki yaratandan en az olumsuz etki yapana doğru sıralamaktadırlar. Bu sıralamaya göre bireyciliğin (yüksek), güç mesafesinin (düşük), belirsizlikten kaçınmanın (düşük), dişil değerlerin (yüksek), belirsizlikten kaçınmanın (yüksek), güç mesafesinin (yüksek), eril değerlerin (yüksek), bireyciliğin (düşük) olduğu şekilde sıralama yapmaktadırlar (Rojo vd., 2020: 3-5).

Gene bu bağlamda değerlendirildiğinde Rienties ve Tempelaar’ın 53 ülkeden 1275 öğrenci üzerinde Hollanda’da ki bir üniversite de eğitim almaya gelmiş olan öğrenciler üzerinde yapmış olduğu araştırmada Hofstede’in kültürel boyutlarının öğrencilerin performansları üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Hollanda da bulunan üniversiteler de probleme dayalı öğrenme, proje tabanlı öğrenme ve yetkinlik temelli öğrenme gibi öğrenci merkezli, düşük güç mesafesi kültürel boyutlarını barındıran yaklaşımlar benimsenerek, öğrencilerin ders içinde ve dışında aktif olarak katılımları beklenmektedir. Kültürel boyutlardan yüksek güç mesafesine sahip öğrenciler tipik

olarak öğretmen merkezli öğrenmeye daha meyilli olmakta, bunun sonucu olarak düşük güç mesafesi boyutuna sahip öğrencilere nazaran akademik performanslarında da düşüş görülmektedir. Aynı zamanda yüksek güç mesafesi kültürel boyutuna sahip olan öğrenciler sosyal ortama uyum sağlayamamakta bu durum, öğrencilerin akademik performanslarının ve üniversiteye bağlılıklarını azaltmaktadır. Hollanda, Hofstede'in kültürel boyutları açısından dişil değerlere sahip olmaktadır. Almanya ve Japonya'dan gelen öğrencilerin akademik performansları başarılı çıkmaktadır. Ancak bu durum şaşırtıcı olmakla birlikte Almanya ve Japonya'nın eril değerlere sahip olması ve eril değerlerin performans ve mükemmeliyetçiliği temel alması bu durumun açıklayıcı olmaktadır. Hollanda belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkeler arasında olmaktadır. Ancak belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelere gelen öğrencilerin performanslarının Hollandalı öğrencilerden yüksek olması beklenmemekte ancak bu durum öğrencilerin başarılı olmama risklerini en aza indirmeye çalışmalarıyla açıklanmaktadır. Çalışmanın sonuçları irdelendiğinde bazı sonuçlar literatürü doğrulamakta bazılarında ise çelişki görülmektedir. Öğrencilerin kendi sahip oldukları kültürel boyutlarından sıyrılarak, öğrenme yöntemlerini, Hollanda'nın kültürel boyutlarına uyarladıkları takdirde başarılı bir performans gösterdikleri görülmektedir (Rienties ve Tempelaar, 2013: 198-199). Öğrencilerde görüldüğü üzere ana ülke kültürel boyutlarına uyum sağlayarak performanslarını arttırmaktadır. Bu durum başka bir ülkede yatırım yapan ve çalışanlar içinde geçerli olmakta ve uyum sağlanarak performans artışı sağlanabilmektedir.

Buna ilişkin olarak Amerikan ve Avrupa çokuluslu şirketlerinin, bireycilik kültürüne, düşük güç mesafesine, düşük belirsizlikten kaçınma ve dişilik değerlerine genelde sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan ise toplulukçuluk, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve eril değerlerinin en iyi Japon ve Malezya çokuluslu şirketlerinin kültüründe bulunduğu görülmektedir (Rose vd., 2008: 51). O'Connor'ın örgütte yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesi arasındaki özelliklerin çalışma davranışlarında ne gibi etkilerinin olduğunu ortaya koymak amacıyla 14 Singapurlu yerel örgüt ve 30 tane Batılı yabancı örgüt üzerinde çalışma yapmaktadır (O'Connor, 1995: 391). Singapur'un yüksek kültürel boyutta yer aldığı ve Batılı ülkelerin birçoğunun düşük güç mesafesi kültürel boyutu içerisinde yer aldığı görülmektedir (<https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>,

2020). Bu kapsamda değerlendirildiğinde O'Connor'ın Singapur'da bulunan yerel örgütler ve Singapura'a gelmiş olan Batı ülkelerine ait örgütlerde kültürel boyutlar üzerine yapmış olduğu çalışmada birtakım sonuçlar bulmaktadır. Test edilen hipotezlerin sonuçlarına göre, Singapur'da ki yüksek güç mesafesi kültüründe rollerin, daha istişare eden bir yöneticiden ziyade, astlara işlerini yapma biçimleri konusunda ayrıntılı ve eksiksiz talimatlar veren otokratik bir yönetici tarafından daha açık bir şekilde verildiğini görüşünü desteklemektedir. Bu nedenle, böyle bir yönetim tarzı, yüksek güç mesafesi kültüründe, tipik Batı tarzı düşük güç mesafesi kültürel boyunda yer alan katılımla karşılaştırıldığında rol belirsizliğini azaltmada daha etkili olmaktadır. Singapur'da ki yerel örgütlerde, çalışanların katılımının sağlanması, yönetimin kaynaklarında gereksiz yere sarf edilen zamanı, verimsiz bir şekilde kullanılan yönetim aracı olarak görülmektedir. Aksine Singapur'da ki Batılı örgütlerde ise katılım ve rol belirsizliği arasında negatif ilişki, katılımın düşük güç mesafesinde olan bir yönetim tarzının tercih edildiği bir iklimde rol belirsizliğini azaltabileceği görüşünü desteklemektedir. Başka bir hipotezde ise üst ve ast arasındaki ilişkinin, rol belirsizliği üzerine yaptığı etkiyi belirlemek için ortaya konan sonuçta ise Singapur'da ki yabancı örgütlerde performans değerlendirmesine katılım seviyelerinin artması, daha düşük rol belirsizliği seviyeleri ve artan yönetici ve çalışan iletişimini ortaya koymaktadır. Bu, örgütsel kültür boyutunun, azaltılmış rol belirsizliği ve artan yönetici/çalışan iletişimini desteklediği görülmektedir. Bu nedenle sonuçlar, Singapur'da ki Batılı örgütlerin, daha düşük güç mesafeli bir örgütsel kültür içerisinde, ast konumundaki çalışanların değerlendirme sürecine katılmalarına olanak tanıdığını göstermektedir (O'Connor, 1995: 394-395).

Aljerjavi'nin yapmış olduğu araştırmasında ise Birleşik Arap Emirlikleri' de farklı ülkelere gelen, örgütlerde çalışanlar yer almaktadır. Bu farklı boyuttaki çalışanlar Hofstede'in kültürel boyutları çerçevesinde incelenmektedir. Birleşik Arap Emirlikleri'nde yaşayan yerel bireyler ise Hofstede'in kültürel boyutları içerisinde yüksek güç mesafesi, erillik, toplulukçuluk ve belirsizlikten yüksek oranda kaçınılma görülmektedir. Örgütlerde yöneticiler, herhangi bir değişimi gerçekleştirmek istemeleri halinde ise yüksek güç mesafesini kullanmaları gerekmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde örgütte yer alan çalışanların performansları üzerinde Amerikalı çalışanlara ve BAE çalışanlarında farklı ödüllendirme teknikleriyle yaklaşılması

gerekmektedir. Çünkü Amerikalı çalışanlar bireyci değerlere sahip olmakla birlikte Birleşik Arap Emirlikleri çalışanları ise toplulukçuluk değerlerine sahip olmaktadır (Aljerjavi, 2016: 68-69).

Hofstede'in yüksek güç mesafesine sahip olduğu ülkelerin belirli karakteristik özellikleri yer almaktadır.

Yüksek güç mesafesi kültürel boyutu içerisinde hem üstler hem de çalışanlar güç farklılıklarının statüde görünür bir şekilde farklı olmasını beklemektedir. Farklılıktan kastedilen ise üstlerin otoritesine dayanan ve astın saygısını ifade etmekle birlikte çalışanın örgüt dışında da üstüne saygılı bir şekilde davranmasını içermektedir. Düşük güç mesafesi boyutunda ise statünün elde edilmesi çalışanın kişisel liyakatine bağlı olmaktadır. Yüksek güç mesafesi boyutunda ise statü, kişinin toplum içerisindeki soyuna ve konumuna bağlı olarak verilmektedir (Hofstede, 1984: 90).

Malezya'da yüksek güç mesafesine sahip ülkelere göre biridir. Malezya'da yapılan çalışmalarda ise şu sonuçlar gözlemlenmektedir.

Mohamed vd., (2013)'nin belirttiği gibi Malezya'nın kültürel boyutlarını yüksek güç mesafesini içeren, toplulukçu, eril değerlere sahip, belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğunu belirtmektedir. Malezya'daki çalışanlar arasında belirsizlikten kaçınma yüksek olduğunda, çalışanın performansı da yükselmektedir. Eril değerler ile çalışan performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Başka bir boyut olan yüksek güç mesafesinin, örgüt içinde daha iyi çalışan performansına yol açacağı ortaya konulmaktadır. Araştırmada bireycilik boyutu ile çalışanın performansı, olumlu bir ilişki göstermektedir ve çalışanın performansına olumlu katkıda bulunmaktadır. Bunun anlamı daha fazla bireyselliğin çalışanlar arasında çalışanın performansına daha iyi katkı yapacağını göstermektedir. Ancak burada toplulukçuluk boyutunun performansı olumlu etkilemesi beklenirken, bireycilik boyutunun çıkması ülkenin gelişmekte olan bir ülke olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuçlara ilişkin olarak Malezya'da güç mesafesinin yüksek olması, çalışanların karar verme sürecine katılmaktan kaçındığını ortaya koymaktadır. Malezya'daki örgütlerde çalışanlara yöneticileri ne yapmaları gerektiğini söylemekte, çalışanlar yöneticilerine güvenmekte ve yöneticiler otokratik özellik göstermektedir. Çalışanların bu tip yöneticiye sahip olmaları onların performansını arttırmaktadır. Malezya'daki

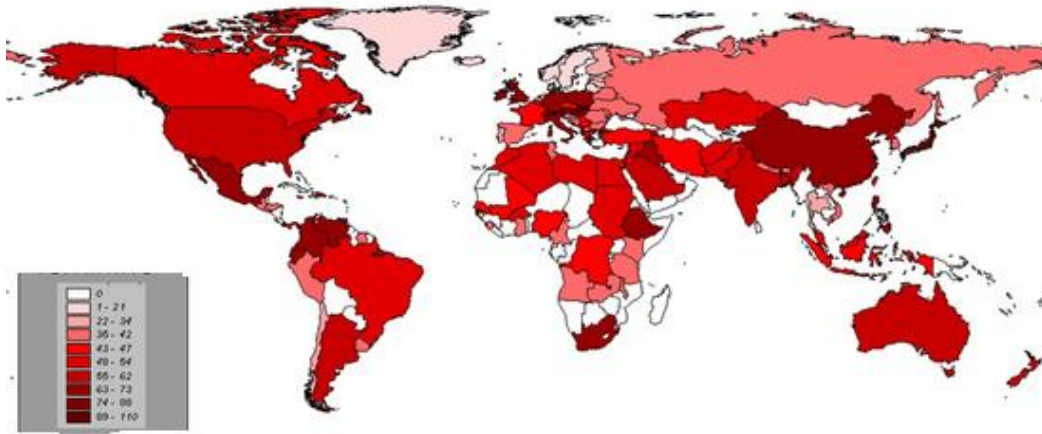
çalışanlar yüksek oranda riskten kaçınmakta kendilerini güvende hissedecekleri resmi kuralları bulunan istikrarlı olan örgütlerde çalışmak istemektedir. Bu araştırmada kültürel farklılık boyutlarının performansı etkilediği gözlenmekte ve örgüt içerisindeki yöneticiler, verimliliği artırmak ve rekabet avantajlarını elde etmek için kararlarını bu kıstaslara dayanarak almaları gerekmektedir.

Bireyci kültürel yapıya sahip ülkelerde, çalışma ilişkilerinde açıklık kabul edilmektedir. Yönetim, örgütte açık bir şekilde davranmak için çaba göstermektedir. Anlaşmazlıklar doğrudan açık bir şekilde ifade edilmektedir. Toplulukçu kültürel boyutta ise, genellikle insanların birbirlerine karşı nasıl davranmaları gerektiğine dair yapılar önceden mevcut olmaktadır. Toplulukçu kültürel boyut içerisinde ise davranışlarda açıklık hoş karşılanmamakta aksine dolaylı ilişkiler kullanılmaktadır. Bu kültürel boyut içerisinde ise anlaşmazlıklar dolaylı bir şekilde ifade edilmektedir (Hofstede, 1984: 88-89).

Toplumların farklı kültürel boyutlara sahip olması örgütte çalışanların performanslarını farklı şekillerde etkileyebileceğini ortaya koyabilecektir.

Şekil 2.2’de Hofstede’in ülkelerin eril ve dişil kültürel boyutları yer almaktadır.

Şekil 2.2: Hofstede’in Dişil ve Eril Değerlere İlişkin Ülkeler Arası Seviyeleri



Kaynak: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-ger-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>, 2021.

Hofstede ülkelerin erillik ve dişillik boyutlarını ülkeler temelinde incelemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Kuzey Amerika’da bulunan ABD,

Kanada ve Meksika’da eril değerlerin hâkim olduğu görülmektedir. Güney Amerika’da ise Venezuela ve Kolombiya’da eril değerlerin yüksek bir oran aldığı görülmektedir. Asya ülkelerinde ise Rusya’da dişil değerler görülmekte iken Çin ve Japonya’da yüksek oranda eril değerler görülmektedir. Avrupa kıtasında ise Finlandiya’da dişil değerler görülmekle birlikte bu oranın İsveç’te çok büyük bir değere ulaştığı gözlenmektedir. Almanya ve İtalya’da ise eril değerlerin olduğu görülmektedir. Afrika kıtasına bakıldığında ise Güney Afrika Cumhuriyeti ve Etiyopya’da eril değerler görülmektedir. Avustralya’da eril değerler görülmektedir.

Şekil 2.2’ye göre incelendiğinde Hofstede’in kültürel boyutlar bağlamında ülkelerde bulunan örgütlerde çalışanlarda iş performansı değişiklik gösterebilmektedir.

Örneğin farklı ülkelerde faaliyet gösteren örgütlerde, o ülkenin kültürü ile çatışma riski görülmektedir. Özellikle; katılım, bireysellik, kısa vadeli boyut, sorumluluk, liyakate dayalı ödüller gibi ABD’de yer eden kültürel değerler, ABD’ye benzemeyen ülkelerde muhtemelen akıllıca olmayacak kültürel uyumsuzluk sonucunda performansı düşürecektir. Uyum sorunu özellikle Amerikalı yöneticiler için dikkat çekici olmaktadır. Çünkü ABD hem bireysellik hem kısa vadeli yönelim kültürel boyutlarına sahip olmaktadır. Bu anlamda yöneticilerin örgüt içerisinde, çalışan katılımını teşvik etme çabaları, ABD gibi düşük güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerde örgütlerin karlılığını artırmakta fakat daha fazla çalışan katılımı, güç mesafesi yüksek Latin Avrupa ve Doğu Asya ülkelerinde kârlılığı azaltmaktadır. Anglo ve Germen gibi eril değerlere sahip ülkelerde liyakate dayalı ücret önemli ölçüde kullanılması, karlılığı artırmakta ancak iskandinav ülkeleri gibi dişil değerlere sahip ülkelerde örgütte karlılık düşmektedir. ABD gibi kısa vadeli yönelimli ülkelerde iş değiştirme normal karşılanmakta ve karlılığı artırmaktadır (Newman ve Nollen, 1996:773-774). Bu anlamda bilim adamları kültürel boyutlar ile çalışanların performansı arasındaki ilişkileri geçmişten günümüze incelemektedir.

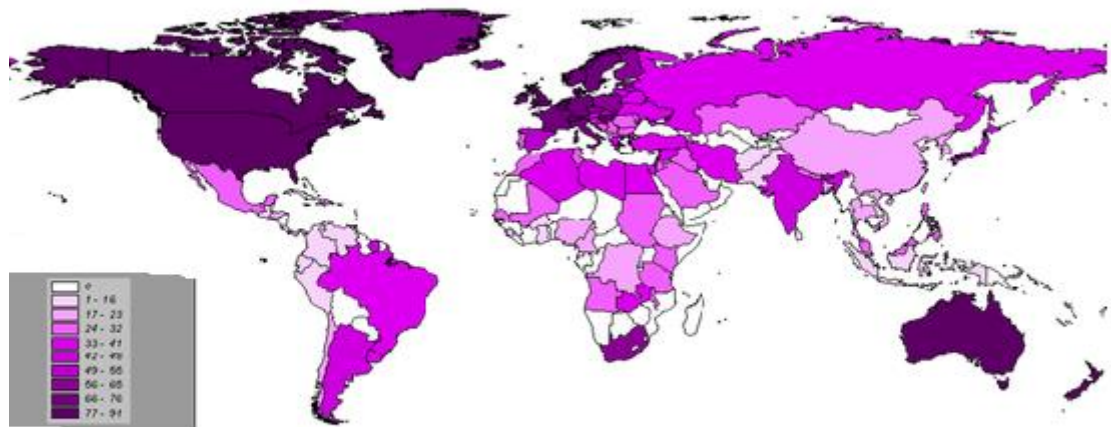
Yöneticilerde bu anlamda çalışanlar gibi farklı kültürel yapı ile karşılaştıklarında birtakım değişiklikler yapmaları gerektiğini Hofstede belirtmektedir.

Bireyci kültürlerde çalışma esnasında objektif kriterler temel alınmaktadır. Çalışma esnasında çalışanlar arasında ortaya çıkan arkadaşlık ve düşmanlık vb. çalışma ilişkisini etkilememektedir. Toplumcu kültürde ise çalışma ilişkilerinden önce yakın

çevre öncelikli olmaktadır. Çalışma esnasında kişisel güven ve ilişkiler, işten önce gelmektedir. Bir başka deyişle bireyci kültürlerde görevin önceliği yer almakta iken toplumcu kültürde ilişkilerin göreve göre önceliğe sahip olduğu görülmektedir. Örneğin bireyci bir kültürde yetişmiş olan bir yönetici, toplumcu bir kültürde çalışmaya başladığı esnada kişiler arası ilişkilere eğilmesi gerektiğini anlaması gerekmektedir. Bireyci kültürde bu durum gereksiz harcanan zaman anlamına gelmekte iken toplulukçu kültürde bir zorunluluk olmaktadır. Hatta bireyci kültürde hediye verilmesi çok hoş karşılanmamakta ama toplulukçu kültürde hediyeleşme kişisel ilişkileri geliştirmek adına önemli görülmektedir (Hofstede, 1984: 87-88).

Şekil 2.3’de Hofstede’in bireyci ve toplulukçu ülkeleri Dünya haritası üzerinde gösterilmektedir.

Şekil 2.3: Hofstede’in Bireycilik ve Toplulukluk Kültürel Boyut Haritası



Kaynak: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>, 2021.

Hofstede ülkelerin bireycilik ve toplulukçuluk kültürel boyutlarını ülkeler bazında ortaya koymaktadır. Bu bağlamda incelendiğinde Kuzey Amerika’da bulunan ABD, Kanada’da bireycilik kültürel boyut özellikleri görülmektedir. Asya kıtasında bulunan ülkelere bakıldığında toplulukçuluk kültürel boyutunun özellikleri görülmektedir. Avrupa kıtasında yer alan ülkelerde ise Finlandiya, İsveç ve Norveç’te

bireycilik kültürel boyutları gözlenmektedir. Avustralya’da bireycilik değerleri göze çarpmaktadır. Güney Amerika ülkelerinde ise Peru, Ekvador, Kolombiya’da toplulukçuluk kültürel boyutu görülmekte iken Arjantin’de bireycilik kültürel değerleri hâkim olmaktadır. Asya kıtasında ise Rusya’da toplulukçuluk değerleri bulunmaktadır. Afrika’da Mısır, Libya ve Cezayir’de ise toplumculuk kültürel özellikleri gözlenmektedir. Türkiye’de yaşayan bireylerde toplulukçuluk kültürel boyutunun özellikleri olduğu görülmektedir.

Şekil 2.3’e göre, Newman ve Nollen çalışanların performanslarını kültürel boyut özelliklerine göre ortaya koymaktadır.

Newman ve Nollen’in kültürel boyutların değerleri ve performans arasındaki ilişkilerini inceleyen çalışmalarında birtakım sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Newman ve Nollen’in hipotezlerine göre düşük güç mesafesi kültürel yapı içerisinde yer alan örgütlerde, çalışanların işbirliğini arttırıcı davranışlar sergilemeleri veya bu durumun aksi yönünde yüksek güç mesafesi kültürel değerlerine sahip örgütlerde tek başına çalışma şeklinin benimsenmesi çalışanların performansını arttırmaktadır. Bir diğer hipotezde ise bireyci özellik gösteren kültürel yapı içerisinde; örgütte çalışanların bireysel çalışma şeklini benimsemeleri ve toplulukçu özellik gösteren kültürel yapı içerisinde çalışanların daha az bireysel çalışma içerisinde olmaları onların performansı arttırmaktadır. Başka bir hipotez de ise eril değerlere sahip kültürel yapı içerisinde ücret ve terfi için liyakate dayalı ödüllerin daha fazla kullanılması çalışanların yüksek performans göstermesine, tersine, dişil kültürel yapı içerisindeki çalışma örgütlerinde, liyakate dayalı ödüllerin daha az kullanılması çalışanların daha yüksek performans göstermesini sağlamaktadır. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürel yapı içerisindeki örgütler içerisinde net kuralların ortaya konması performansı arttırmakta ancak başka bir örgütte kuralların açık ve net şekilde olmaması performansı düşürmektedir. Sonuçlara bakıldığında yöneticiler, faaliyet gösterdikleri ülkenin kültürel değerlerine uygun bir şekilde örgütün çalışma şeklini belirlemeleri halinde çalışanların performans düzeyi artarak örgütün gelirlerinde artış gözlenmektedir (Newman ve Nollen, 1996: 776-773). Bu durumda yöneticiler kültürel yapıya uygun şekilde hareket etmektedir.

Herhangi bir kültürel boyuta sahip olan ülkeler, gittikleri ülkede farklı bir kültürel yapı ile karşılaşmaktadır. Kültürel boyuta ilişkin değişiklik yapmaktadır.

Örneğin yatırım yapan ülkenin kültürel boyutu yüksek güç mesafesinde ise ve mevcut ülke düşük güç mesafesinde yer alıyorsa örgüt yönetim şeklinde yer alan resmiyeti ve iş yapma şeklini gevşetmekte ve buna uygun şekilde uyarlama yapmaktadır. Bu durumun akside yaşanmaktadır (Hofstede, 1984: 93). Buna benzer bir duruma örnek ise bireysel değerler ile yetişmiş birey, toplulukçu değerlerine sahip bir kültürle karşılaştığı takdirde kendisinin davranışlarının kısıtlandığını hissetmektedir. Toplulukçu değerlerine sahip bireyler ise bireycilik değerlerine sahip kültür ile karşılaştığı takdirde bu bireylerin kendilerinden uzak durduğunu ve iletişime kapalı olduklarını düşünmektedir. Bununla birlikte bireyci değerlere sahip bireyler, belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda kendilerinde bu değişimi kendi lehlerine çevirebilecek güce sahip olmaktadır. Toplulukçu kültürel değerlerine sahip olan bireyler belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda endişeye ve korkuya kapılmakta ve alışlagelmiş yöntemlerin dışına çıkmak istememektedir (Sargut, 2015: 341-342).

Örgütlerde kültürel boyutlara ilişkin değer farklılıkları çalışanların performansını farklı şekilde etkilemekte iken, kültürel değer farklılıkları çalışanların, yöneticileri ile ilişkilerini de etkilemekte ve bu durumun sonucunda çalışanların performansları da bu duruma bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Hofstede de bunu şu şekilde ifade etmektedir.

Bireyci özellik gösteren kültürel boyutlarda çalışan ve yönetici arasındaki ilişki karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı iş ilişkisi olabilmektedir. Her iki tarafta daha avantajlı bir durumda iş ilişkisini feshetmekte sakınca görmemektedir. Çalışanlar ekonomik olarak emek ile birlikte üretim faktörü ve işgücü piyasasının bir parçası olarak görülmektedir. Bütün bu kavramlar bireyci kültürel düşüncenin tipik ürünleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplulukçu özellik kültürlerde, çalışan ve yönetici arasındaki ilişki ahlaki bir unsur olarak görülmektedir. Ailede yer alan çocuk ile diğer üyelerin ilişkisine benzetilmektedir. Tıpkı ailede olduğu gibi örgüt içerisinde çalışan, çalışanın performansından bağımsız bir şekilde korunmakta ve çalışanda yöneticiye buna karşılık sadakat ile bağlı olmaktadır. Toplulukçu yapı içerisinde iş değiştirmek toplumda çok hoş karşılanmamaktadır. İş değiştirme genellikle toplumda onaylanmamaktadır. Bu durum toplulukçu özellik gösteren Japonya'daki istihdam uygulamalarında görülmektedir (Hofstede, 1984: 87). Hofstede'in yaklaşımlarına ilişkin olarak Sale de birtakım çıkarsamalar yapmaktadır.

Örneğin; düşük güç mesafesinde yönetici becerikli, pratik, düzenli ve demokratik olarak görülmektedir. Yönetici astlarına danışmaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasında bilgi alış-verişi sağlanmaktadır. Yöneticiler statü simgeleri kullanmamakta ve yönetici ile çalışanlar arasında ücret farkı az olmaktadır. Düşük güç mesafesi kültür boyutunda çalışanların yüksek performansı çalışanların yönetim kararlarına katılmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler çalışanlarına güvenmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, çalışanın yöneticisine güçlü bir sadakati olmakta ve bu durum uzun süre sürmektedir. Yöneticilerin gücü, belirsizliği kontrol etme yeteneklerine bağlı olmaktadır. Yöneticinin iş konusunda uzman olması çalışanlar tarafından istenmektedir. Yöneticilerin astlarına güveni olmamakta ve yöneticiler her işi kontrol etmektedir. Bireyci kültürel boyutta çalışanlar arasındaki ilişkiler gevşek özellik göstermekte, çalışanlar kendi çıkarları için çalışmakta ve yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişki piyasadaki bir işlem gibi görülmektedir. Çalışanların düşük performansı örgütten uzaklaştırılma nedeni olmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında açık iletişim bulunmaktadır ve çalışanların eğitilmiş olması örgütte önem arz etmektedir (Sale, 2004: 4-5). Buna ek olarak yüksek güç mesafesi boyutunda yer alan yöneticiler, örgütte astları için en uygun durumları bilmekte ve bunun karşılığında çalışanlarından emirlerinin mutlak bir şekilde yerine getirilmesini istemektedir. Bu durum ilerledikçe her durumda çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine rehber olmasını istemekte bunun sonucunda yüksek güç mesafesinin alanı genişledikçe çalışanlar yöneticilerinin muazzam bir güce sahip olduğuna inanmaktadır. Bu kültürel boyut içerisinde yöneticiler her yaptıkları işte övgüyü hak etmekte ve çalışanların kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeleri kendi statülerine dönük bir zayıflatma ve ele geçirme olarak görmektedir (Sargut, 2015: 249-250).

Günümüzde örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri onların diğer örgütler ile baş edebilme becerine bağlı olmaktadır. Örgütler bu anlamda tüm unsurlarını etkili ve verimli kullanarak performanslarını arttırmaları gerekmektedir (Özdemir vd., 2016: 65). Örgütün performansını arttırması, çalışanlarının performanslarının arttırılmasına bağlı olmaktadır. Bu kapsamda örgütlerin çalışanlarının performanslarını arttırmaları için onlara kapsamlı bir şekilde eğitim vermesi gerekmektedir. Örgütlerin günümüzde küresel hale gelmiş olması ve artık kendi ülkelerinin dışında üretim yapmaları farklı kültüre sahip çalışanlar ile çalışmalarını şart koşmaktadır. Ancak çalışanların

performanslarını artırmaları için verilecek eğitimlerde örgütler, eğitim esnasında bazı güçlükler ile karşılaşmaktadır. Bunların en başında çalışanların farklı kültürden kaynaklanan değer farklılıklarının olması başı çekmektedir. Eğitimi verecek kişinin farklı kültürden kaynaklanan değer farklılıklarını dikkate alarak eğitim vermesi gerekmektedir. Bu açıdan Hofstede'in ifadesi bu duruma açıklık getirme ve Noe'in çalışmasını doğrulamaktadır.

Tüm kültürlerde davranış şekilleri birinden diğerine taşınmaktadır. Böylece, kültürleri karşılaştırılarak, her birinin içinde belirli bir tutarlılık olduğu görülmektedir. Bu durum o toplumun içerisinde bulunan örgütte üst-ast ilişkileri arasında, okulda öğretmen-öğrenci ilişkilerinde ve ailede ebeveyn-çocuk ilişkilerinde görülmektedir. Güç Mesafesinin düşük olduğu kültürel boyutlarda bir birey küçük yaşlardan itibaren bağımsız şekilde hareket etmektedir. Öğretmenler öğrencilerin bağımsızlığını ve üstler de astların bağımsızlığını teşvik etmektedir. Yöneticilerin astlarına danışmakta özellikle yöneticiler bunun için özel toplantılar düzenlemektedir (Hofstede: 1984: 89). Örneğin Türkiye'de çocukluktan itibaren ailede yüksek güç mesafesi görülmektedir. Bu durum aile içerisinde başlayıp iş hayatında da devam etmektedir. Birey ailesindeki büyükler ile belli bir mesafese içerisinde olmakta iken iş hayatı içerisinde üstüne karşı belli bir mesafe içerisinde çalışmaktadır.

Örgütlerdeki çalışanlara eğitim verecek personelin kültürel değer farklılıklarını bilmesi avantaj sağlamaktadır. Örneğin Amerikalı çalışanlar, değerlendirmelerin çalışanların bireysel yetkinliklere bağlı olmasını isterken, Japon çalışanlar toplu bir şekilde iş yapmaktadır. Belirsizlikten kaçınan Japon ve Rus çalışanlar örgütte kurallara vurgu yapmakta ancak Hong Konglu çalışanlar gelecekte korkmamaktadır. Amerikalı çalışanlar eril değerlere sahip olarak örgütte diğer çalışanlar ile rekabet ederken, Hollandalı çalışanlar dişil değerlere sahip olmakta ve diğer çalışanlara yardım etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu Meksika'da üstler hakkında yargıda bulunulamamakta ancak Amerikalı çalışanlar üstlerini ile düşük güç mesafesinden dolayı rahatlıkla tenkit etmektedir (Noe, 1999: 293-295).

2.2. İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE KAVRAMSAL BAKIŞ

Her ülkenin değerleri birbirinden farklı olduğu için çalışanların iş performansları farklı şekillerde etkilenmektedir.

2.2.1. İş Performansı Tanım ve Anlamı

İş performansının tanımlamalarını irdelediğimizde iş performansının, çalışanın vazifesinin ve sahip olduğu mesuliyetinin belirlenen amaçlara ve yükümlülük kriterlerini taşıyarak ifa edilmesinin oranı olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı ve Doğan, 2014: 82). İş performansı çalışanların kendilerine ait vazifelerinde herhangi bir olumsuz durumla karşılaşıldığında bu olumsuzluğu giderebilmeleri becerisine sahip olmalarını ve vazifelerini onlara verilen süre içerisinde bitirmeleri ile birlikte mamulleri belirlenen düzeylerde yapmaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015: 426).

Örgütlerde çalışanın performansının arttırılması için birçok seçenek ortaya konmakta ve bunlar denenmektedir. Bunlardan örnek verebileceklerimiz arasında çalışanlardan istenen davranışlar onlara açık bir şekilde iletilmektedir. Çalışanlara örgütte eksik oldukları konular hakkında takviyeler sağlanmakta ve görev zenginleştirilmesine gidilmektedir. Bu ortaya konan seçenekler arasında ise en önemlilerinden bir tanesi ise çalışanların kendilerini geliştirmelerine çok büyük katkıda bulunacak performans değerlendirmesinin yapılması olarak görülmektedir. (Özer, 2018:150). Bunun sonucunda performansı iyi bir derecede çıkan çalışanlar belirlenebilecektir. Performans bakımından kendisinin iyi durumda olduğunu gören çalışan birtakım olumlu kazanımlar elde edebilecektir.

İş performansı çok iyi konumda olan çalışan örgütte ayrıcalıklı bir yerde olmaktadır. Örgüt içerisinde diğer çalışanların bakış açısı olumlu olabilmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde gelir anlamında kazancı yüksek olmakta ve duygusal anlamda kendisini iyi hissetmektedir. Çalışan, kendisini örgütte mutlu hissedecek ve başka bir örgütte bulunmayı düşünmeyecektir (Altaş, 2019: 1939). Performans ile ilgili çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre performansın tek boyutlu olmadığı görülmektedir. En az iki boyut olan görev performansı ve bağlamsal performans bunlardan başlıcaları olarak görülmektedir. Bunlar kendi içerisinde farklı davranış kalıplarını içermektedir. Performans kavramının temel çekirdeğini oluşturmakta ve farklı öncüllere sahip olmaktadır. Örgütün bir değer oluşturmasında önemli katkıları olmaktadır (Motowidlo ve Scotter, 1994: 479).

2.2.2. Yönetmel ve Örgütsel Değer Farklılıklarının İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Dönük Araştırmaların İncelenmesi

İş performansı, çalışanların çeşitli şekillerde elde edip benimsemiş olduğu kültürel değerlere göre değişiklik göstermektedir. Uluslararası büyük örgütlerin küresel anlamda hareket etmesi ve çeşitli ülkelerde yatırım yaptıkları görölmektedir. Ancak bu ülkelerin en çok karşılaştıkları sorun gittikleri ülkelerde kendi ülkelerindeki kadar çalışanlardan iş performansı alınamaması olarak göze çarpmaktadır. Bunun en önemli nedeni örgütlerin yöneticilerinin kendi ülkelerindeki değer yapısının çalışma şeklini benimsemeleri ve bunu farklı değer yapısında olan başka bir ülkedeki çalışanlara benimsetmeye çalışmaları sonucu örgütteki tüm çalışanların iş performansları etkilenmektedir. Bilim adamları bunu çeşitli şekillerde dile getirmektedir.

Hofstede yüksek güç mesafesinde paternalizme işaret etmektedir.

Hofstede göre güç mesafesi yüksek olan kültürel boyutlarda çocuklar ebeveynlere sadakat, saygı ve bağlılık duymaktadır. Bu itaat ömür boyu sürmektedir. Resmi olarak öğrenciler öğretmenlere saygı duymakta ve onların kararlarını tartışmadan kabul etmektedir. Bu durumun uzantısı olarak örgütlerde ise çalışanlar üstlere koşulsuz itaat etmektedir. Bu itaat astlar tarafından koşulsuz olarak yapılmaktadır. Örgütte çalışan, yöneticisinin anne ve babası gibi paternalist bir şekilde davranmasını beklemektedir (Hofstede, 1984: 90). Bu kapsamda değerlendirildiğinde Mulki ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmaktadır.

Hindistan yüksek güç mesafesi boyutunda yer alan bir ülkedir. Hindistan'da yapılan araştırmaya göre, örgütte araçsal liderlik özelliğı taşıyanlar çalışanların çabalarını teşvik etmekte ve çalışanları örgütte yönlendirmektedir. Bu özellikteki yöneticilerin bu şekilde çalışanlarına davranması çalışanların, iş performansını artırmada daha etkili olmaktadır. Güç mesafesi arttıkça, araçsal liderlik tarzı yönetim şekli ile çalışanların iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu görölmektedir (Mulki vd., 2015: 3). Buna benzer bir çalışma ise Almanya, Fransa ve Polonya'da yapılmaktadır. Selzer ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmanın sonuçları göstermektedir ki toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürel boyutlarda, dönüşümcü liderliğin sahip olduğu özellikler çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratarak çalışanların örgüt içerisindeki iş performansını arttırmakta, ancak yüksek

güç mesafesi kültürel boyutlarında ise çalışanların iş performansı azalmaktadır (Selzer, vd., 2018: 47). Bu açıdan bakıldığında ülkelerin kültürel boyutlarının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Tablo 2.2’de ülkelerin kültürel boyutları yer almaktadır (<https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>, 2021).

Tablo 2.2: Ülkelerin Kültürel Boyut Seviyeleri

	Güç Mesafesi	Bireycilik	Erillik	Belirsizlikten Kaçınma
Türkiye	66	37	45	85
ABD	40	91	62	46
Arjantin	49	46	56	86
Kanada	39	80	52	48
Çin	80	20	66	30
Danimarka	18	74	16	23
Finlandiya	33	63	26	59
Almanya	35	67	66	65
İngiltere	35	89	66	35
Yunanistan	60	35	57	112
Japonya	54	46	95	92
Rusya	93	39	36	95
İspanya	57	51	42	86
İsveç	31	71	5	29
İsviçre	34	68	70	58
Hollanda	38	80	14	53
İran	58	41	43	59
Brezilya	69	38	49	76
Avustralya	38	90	61	51
Avusturya	11	55	79	70
Belçika	65	75	54	94
Bulgaristan	70	30	40	85
Hindistan	77	48	56	40
Endonezya	78	14	46	48
İsrail	13	54	47	81
İtalya	50	76	70	75
Güney Kore	60	18	39	85
Meksika	104	26	50	36
Hollanda	38	80	14	53
Yeni Zelanda	22	79	58	49
Norveç	31	69	8	50
Pakistan	55	14	50	70
Polonya	68	60	64	93
Portekiz	63	27	31	104
Romanya	90	30	42	90
Uruguay	61	36	38	100
Venezuela	81	12	73	76
Estonya	40	60	30	60
İrlanda	28	70	68	35
Letonya	44	70	9	63
Litvanya	42	60	19	65
Malta	56	59	47	96
Peru	64	16	42	87
Sırbistan	86	25	43	92

Tablo 2.2: (Devam) Ülkelerin Kültürel Boyut Seviyeleri

	Güç Mesafesi	Bireycilik	Erillik	Belirsizlikten Kaçınma
Singapur	74	20	48	8
Slovenya	71	27	19	88
Tayvan	58	17	45	69
Tayland	64	20	34	64

Kaynak: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>, 2021.

Her ülkenin yöneticilerinin, yönetsel değerleri birbirinden farklılık göstermektedir. Yıldırım (2011)' nın belirttiği gibi Rus yöneticiler saygı, bağlılık ve geleneksel gibi yönetsel değerleri benimsemektedir. Amerikalı yöneticiler ise bireysel boyutlar içerisinde yer alan değerleri benimsemekle birlikte belirsiz durumlar içerisinde rahatlıkla çalışabilmektedir.

England, farklı ülkelerdeki yöneticilerin değerleri üzerinde araştırma yaparak bu yöneticilerin değer farklılıklarını ortaya koymakta, örgütler ve örgüt içerisindeki çalışanlar üzerindeki etkisini belirlemektedir. Amerikalı yöneticilerin pragmatik, başarılı ve uyum gibi değerlere sahip olduğunu belirtmektedir. Yöneticiler, yüksek kar, etkililik ve verimlilik gibi örgütsel değerleri amaçlamaktadır. Japon yöneticiler, yetenek ve başarı değerine sahip olmaktadır. Koreli yöneticiler, pragmatik, uyumlu ve öz-yönelimli olmaktadır. Hindistanlı yöneticiler, değişikliği benimsemeyen ve statü değerini benimsemektedir. Avusturyalı yöneticiler ise moralistik, başarı ve risk değerlerine sahip olmaktadır. Bu değer farklılıkları yönetsel ve örgütsel değerlere ilişkin olarak örgütteki çalışanların performanslarını, çalışanların örgütte karar verme şeklini, çalışanların işten doyum sağlayıp sağlamamalarını farklı şekillerde etkilemektedir (England, 1978: 40-41).

Silah (2005)'nın belirttiği gibi Güneydoğu Anadolu Projesi bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekteki örgütlerde çalışan yöneticilerin değerleri ile yönetsel ve örgütsel değerler irdelenmektedir. Silah'ın yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin kişiliğine bağlı değerleri örgütsel değerleri etkilemektedir. Kültürel çevrede bulunan muhafazakâr ve dini değerler örgütün ve yönetimin değer yapısını doğrudan şekillenmesini sağlamaktadır. Kültürel değerler, bu bölgede yer alan örgütlerin örgüt yapısını ve yöneticilerin yönetim tarzını etkilemektedir. Örgütün üretim

biçimi, teknolojik unsurlar ve örgüt ile ilgili tüm faaliyetler örgütsel değerler ile yakın ilişki içerisinde olmaktadır

Sargut'a göre de yüksek güç mesafesinin bulunduğu örgütlerde resmi yapının güçlü bir şekilde yer alması çalışanı örgütte pasif hale getirerek söz hakkının engellenmesini sağlamaktadır. Bu durum örgütte ast durumunda bulunan çalışanların kararlara katılımının önüne geçmekte ancak bu durum çalışanlar tarafından hoşnutsuzlukla karşılanmasının aksine çalışan bu durumu olumlu bir şekilde algılamaktadır (Sargut, 2015: 347). Türk yöneticilerin sahip olduğu değerler daha çok kültürden etkilenmektedir. Türk kültürü yönetim anlamında merkeziyetçi yapı ve otoriterlik şeklinde oluşturulmaktadır. Yöneticilerin, yönetsel değerleri de bu çerçeve içerisinde şekillenmektedir. Bunlar arasında sayabileceğimiz yönetsel değerler arasında ast-üst arasında iletişim eksikliği, ahabalık ilişkisi, sorumluluktan kaçma, gizli ve plansız iş yapma gelmektedir (Şahin, 2005: 194-195). Türkler ile Çinliler arasında yüksek güç mesafesi boyut değerleri birbirine benzemektedir. Çinlilerin yüksek güç mesafesi kültürel boyutunun 80 olduğu ve yüksek bir değer taşıdığı görülmektedir (<https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>.2021). Belirli kültürel boyutlar içerisinde yer alan yöneticiler, çalışanların iş performansını etkilemektedir. Cheng ve arkadaşları da bu anlamda birtakım sonuçlara ulaşmaktadır.

Paternalist liderlik, Çin örgütlerinde yaygın olarak kullanılan bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ataerkil ve güçlü bir otorite ile astlara yaklaşmaktadır. Batı örgütlerinde ise daha çok dönüşümcü liderlik tipi görülmektedir. Yüksek güç mesafesi kapsamı içerisinde yer alan otoriter liderlik, asta emir vermesinden daha çok astın kendisinin daha aşağıda bulunan konumunu kabul etmesi bakımından önem taşımaktadır. Bunun anlamı, otoriter bir lider, konumunun gerektirdiği davranışlar ve tehdit yoluyla bir astın performansını doğrudan etkilemektedir (Cheng vd., 2004: 89-94). Aynı şekilde Chen ve arkadaşlarının 601 çalışan üzerinde yöneticiler ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yaptıkları çalışmada örgütte bulunan paternalist özelliklere sahip yöneticilerin çalışanların iş performansını arttırdığı gözlenmektedir (Chen vd., 2011: 1-2).

Dorfman ve arkadaşları farklı kültürel boyutlar çerçevesinde yer alan yönetici özelliklerinin çalışanların iş performansına yaptığı etkiyi ölçmek amacıyla Amerika

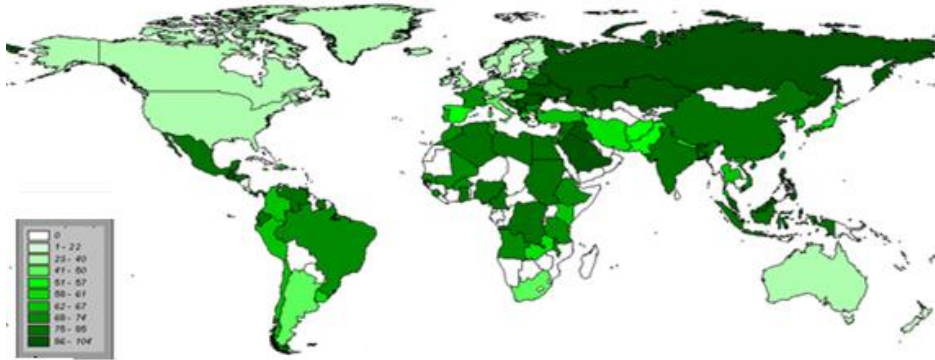
Birleşik Devletleri, Meksika ve Asya-Pasifik Havzasında bulunan büyük çok uluslu veya ulusal şirketlerde yer alan toplam 1598 yönetici üzerinden araştırma yapmışlardır. (Dorfman vd., 1997: 243).

Güney Kore'ye ilişkin olarak koşullu ödülün, işle ilgili memnuniyeti etkilemesinin yanı sıra iş performansını da etkilediği görülmektedir. Karizmatik liderliğin çalışanların iş performansını arttırdığı gözlenmektedir. Bir diğer ülke olan Meksika'daki sonuçlarda ise çalışanların örgüt içerisindeki denetimi olumlu bulması iş performansına etki etmektedir. Karizmatik liderlik, destekleyici liderlik ve yönlendirici liderlik davranışları ile çalışanların iş performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki sonuçlarda ise katılımcı liderliğin iş performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, karizmatik liderin denetimi kullanması çalışanların memnuniyetini ve iş tatminini olumlu bir şekilde etkilemektedir. Liderin, koşullu ödül davranışı çalışanların iş ile ilgili memnuniyetini ve iş performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Liderin koşullu cezalandırması faydalı bir etkiye sahip olmakla birlikte, belirsizliği azaltmakta olumlu bir etki yaratmadığı görülmektedir. Ülkeler arasındaki en önemli farklılıkların liderin yönlendirme ve katı bir şekilde emir verme davranışında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu lider davranışı, Meksika ve Tayvan'daki belirsizliği azaltmada etkili olmakta, ancak Amerika Birleşik Devletleri, Güney Kore veya Japonya'da etkisi olmadığı saptanmaktadır. Yönetici davranışlarının çalışanların, iş performansını ülkeler arasında farklı şekillerde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlar, liderlik davranışlarının ülkeler arasında farklılık gösterdiği hipotezini doğruladığını göstermektedir. Katılımcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkileri ülkeler arasında farklılaşmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde olumlu, Güney Kore ve Meksika'da ise anlamsız çıkmaktadır. Destekleyici ve karizmatik liderlik, bu üç ülkede denetimden duyulan memnuniyeti olumlu yönde etkilemektedir. Destekleyici liderin denetim faaliyetinde bulunması en çok Meksika'da iş memnuniyetini arttırmaktadır. Destekleyici liderlik yalnızca Meksika'da iş performansı üzerinde önemli bir etki göstermektedir. Karizmatik liderliğin denetiminin memnuniyet üzerindeki en büyük etkisi Amerika Birleşik Devletleri ve Güney Kore'de görülmektedir (Dorfman vd., 1997: 259-262). Genel anlamda kültürel değer farklılıkları yönetsel anlamda çalışanların performansını doğrudan etkilemektedir.

Pellegrini ve arkadaşları Hofstede'in kültürel boyutları ile ilgili olarak örgütsel ve yönetsel değerlere ilişkin Amerika Birleşik Devletleri'den 215 ve Hindistan'dan 207 kişi ile olmak üzere bir araştırma yapmaktadır. Paternalizm, bu anlamda çalışanlarına yardımsever bir yaklaşım ile yaklaşmakta ancak içerisinde otoriteyi barındırmaktadır. Paternalizm liderlik tipi, Batılı olmayan ülkelerde yaygın bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma sonuçları da bu bağlam üzerinde yola çıkılmakla birlikte Hindistan'da bulunan örgütlerde paternalist lider özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkisi görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde ise örgütlerde paternalist lider özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olmadığı gözlenmektedir (Pellegrini vd., 2010: 391).

Hindistan'da paternalistik liderliğin yer etmesi, örgütlerde hiyerarşik yapıyı ve cinsiyet eşitsizliğini daha da güçlendirmektedir. Dahası Hintli yöneticiler ile Amerikalı yöneticiler karşılaştırıldığında Hintli yöneticilerin ilişki odaklı, güvenilir, duygulu, resmi ve çalışanlara daha fazla etkide bulundukları ve yönlendirdikleri görülmektedir. Çalışanlar, örgüt dışında da yöneticilerine karşı yükümlülüklerini yerine getirerek onlara güçlü bir sadakat ile bağlanmaktadır (Pellegrini vd., 2010: 394-398). Ansari ve arkadaşları da liderlik ve kültürel boyutlar arasındaki ilişkideki benzerliğin nedenini diğer yapılan araştırmaların sonuçlarını genelleyerek ortaya koymaktadır. Değerler, dinamik etkileşimi öneren kültürel boyutlar etrafında gelişmektedir. Örtüşen önemli öğeler şu şekilde açıklanmaktadır. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin, güven temeline dayalı olması ve kişiselleştirilmiş ilişkiler şeklinde gerçekleşmesi görülmektedir. Biz temelden yola çıkılarak, takım çalışmasına, uyuma ve işbirliğine önem verilmektedir. Güç mesafesi olabildiğince öne çıkmakta hiyerarşi kavramı içerisinde sadakatli bir şekilde saygı ve statü vurgulanmaktadır. Güç mesafesi içerisinde iddialı değerler yer almayarak agresifliğin önü kesilmektedir (Ansari vd., 2004: 114). Şekil 2.4'de Hofstede yüksek güç mesafesini ülkeler bazında değerlendirmektedir (<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>, 2021).

Şekil 2.4: Hofstede'in Güç Mesafesi Kültürel Boyut Haritası



Kaynak: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>, 2021.

Hofstede'in güç mesafesi haritasına göre Kuzey Amerika'da yer alan ülkeler içinde Kanada, ABD gibi ülkelerde güç mesafesinin düşük olduğu görülmektedir. Avrupa'da ise Norveç, İsveç ve Finlandiya'da güç mesafesinin düşük olduğu görülmektedir. Asya kıtasında ise Rusya, Çin ve Hindistanda güç mesafesinin yüksek olduğu görülmektedir. Afrika kıtasında ise 'da ise Mısır, Libya ve Cezayir gibi ülkelerde güç mesafesinin yüksek olduğu görülmektedir. Asya ve Avrupa'da toprakları bulunan Türkiye'de ise güç mesafesinin yüksek olduğu görülmektedir.

Görüleceği üzere her ülkenin kültürel boyutları birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar yöneticilerin davranış şekillerinin çalışanların iş performansını değişik açılardan etkilemektedir.

Hofstede'in ortaya koymuş olduğu dünya ölçeğinde belirtilen güç mesafesine ilişkin haritasında Batı ülkelerine doğru gidildikçe düşük güç mesafesi görülmektedir (<https://geerthofstede.com/>, 2020). Chen ve arkadaşlarının yapmış olduğu bir araştırmada ise iş performansı ve kültürel boyutlara ilişkin örgütte çalışanların gücün paylaşılması anlamına gelen düşük güç mesafesine sahip olmalarının onların iş performansına olumlu bir şekilde katkı yapıldığı görülmektedir (Chen vd., 2014: 146).

Diğer bir araştırma sonuçlarına göre değerlendirildiğinde Almanya ve Çin'de çeşitli endüstrilerde yer alan hizmet sektörü, perakende sektörü, satış hizmeti veren örgütler, sağlık hizmetleri ve eğitim sektöründe olan örgütlerde çalışan üzerinde

araştırma yapılmaktadır (Roll vd., 2015: 169-170). Ancak burada belirtilmesi gereken husus ise Almanya'nın belirsizlikten kaçınma oranının 65 ve Çin'in ise belirsizlikten kaçınma puanının 30 olduğunun belirtilmesi gerekmektedir (<https://geerthofstede.com/>, 2020). Roll ve arkadaşları Almanya ve Çin'de belirsizliğin iş performansı üzerinde ne gibi etkileri olduğunu ortaya koymak üzerine araştırma yapmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre Alman çalışanlar belirsiz durumların yüksek olduğu bir diğer anlamda iş belirsizliğinin olduğu durumlarda iş performansının düşük çıktığı görülmektedir. Ancak Çinli çalışanlarda ise bu durumun aksi bir durum görülmekte belirsiz durumlar Çinli çalışanların iş performansını negatif bir şekilde etkilememektedir (Roll vd., 2015: 174).

2.2.3. İş Performansının İlişkili Olduğu Kavramlar

İş performansı görev ve bağlamsal olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.2.3.1. Görev Performansı Tanımı ve Anlamı

Görev performansı, çalışanların kendilerine atanmış görevleri tamamlama, iş tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getirme, çalışandan beklenen görevleri üstlenme ve resmi iş gereksinimlerini karşılama davranışlarını içeren faaliyetler olarak görülmektedir (Lara ve Ding, 2017: 52). Bir başka tanıma göre mamulün ve hizmetin yerine getirilmesine olanak sağlayan bununla birlikte idari yapı içerisinde faaliyetlerin yürütülmesi anlamında çalışanın kendisine ait gereklerinin yapılmasına görev performansı denmektedir (Aydıntan, 2015: 565). Kısacası, görev performansı çalışanların iş sözleşmesinde yer alan genel çerçeve içerisinde ortaya koymakta olduğu çalışma şeklini göstermektedir (Ünlü ve Yürür, 2011: 183).

Çalışanlar, mamül üretmek için teknik bilgi ve becerilerini kullandıklarında veya çalışmalarını örgütün temel teknik süreçleri aracılığıyla, bu temel işlevleri destekleyen kendilerine ait özel görevler yerine getirdiklerinde, görev performansını gerçekleştirmektedir (Scotter, 2000: 80-81). Görev performansı, örgütün yapmakta olduğu iş ile alakalı olarak çalışanın gerçekleştirmekte olduğu etkinlikleri kapsamaktadır. Görev performansı çalışanın kıdem yılı ile eş zamanlı olarak artış göstermektedir. Örgütler görev performansını arttırmak için çalışana işi ile ilgili bilgileri eğitim olanakları ile sağlamakta veya diğer örgütlerden kalifiyeli çalışanları örgüte dâhil

etmektedir (Temtek, 2019: 88). Çalışanlara örgütte etkili eğitim verildiği takdirde, çalışanların görevlerine ilişkin bilgileri artmaktadır.

Çalışanların görev performansının arttırmak için örgütte çalışanlara eğitim koşullarının sağlanması görev performansını doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte mümkün olan en yüksek görev performansını sağlamak için etkili eğitimin önemini yöneticilerin de önemsemesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin, etkili eğitim uygulamalarının çalışma ortamında olumlu sonuçlara sahip olması isteniyorsa ideal ortamı sağlamaları gerekmektedir. Etkili bir eğitimin görev performansına dönüşmesini sağlamak için olumlu bir yaklaşımı benimsemenin yanı sıra çalışma ortamının koşullarını da eğitim planlamasına, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için dâhil edilmesi gerekmektedir (Carlisle vd, 2019: 347). Özellikle başka ülkelerde çalışan işgörenlerin karşılaştıkları en büyük sorun o ülkenin dilini bilmemekten kaynaklanan görev performansının düşüklüğü olarak görülmektedir. Bu anlamda bu durumun ortaya çıkardığı kaygıyı azaltmak ve görev performansını arttırmak için çalışanlara kültürel zekâyı arttırmaları yönünde seçenek sunulmaktadır. Bu kapsamda çalışanlara kültürel zekâyı geliştirmeye yardımcı olabilecek geliştirme programları sunulmasının önemli olduğu sonucuna varılmaktadır (Presbitero, 2019: 12). Yapılan araştırmalarda çalışanların eğitim düzeyleri ile görev performansı arasında yakın ilişkiler olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça görev performansının eğitim düzeyi ile birlikte artış sağladığı ortaya çıkmaktadır (Blickle ve Schütte, 2017: 226). Bu anlamda eğitimle birlikte, çalışanlara birtakım bilgilerin sağlanması ve paylaşılması gerekmektedir.

Örgütte çalışanlar, diğer çalışanlardan bilgilerini paylaşmamakta ve bilgilerini saklamaktadır. Bu durumun örgüt içerisinde sürmesi çalışanlar arasında güvensizliğe yol açmaktadır. Bilgi paylaşılmamasının çalışanlar arasında sürekli hale gelmesi sonucunda, çalışanlar kendilerini geliştirememekte ve çalışanlar verimsiz hale gelerek görev performanslarında düşüklük ortaya çıkmaktadır (Singh, 2019: 17). Çalışanlara görevlerinin gerektirdiği bilgi ve görevleri ile ilgili içeriklerinin (görevin tanımı, görevin önemi ve göreve bağlılık vb. şeklinde) verilmiş olması ile çalışanlar görevlerinin gereklerini etkili bir şekilde öğrenmekte ve buna ek olarak görevlerinin çok önemli olmasının farkında olmaları görev performansının artırılmasını sağlamaktadır. Çalışanların ekip çalışmasında göstermiş olduğu başarı, büyük ölçüde, görev

performansının artışına yol açarak görevleri gerçekleştirme becerilerini arttırmaktadır. Ekip üyeleri görevlerinin önemli ve anlamlı olduğuna inandıklarında, daha yüksek memnuniyet yaşayacak, ekip çalışması için daha büyük bir tutku geliştirecek ve ekibin başarısını arttırmak için daha fazla enerji ve çaba göstermeye motive olacaktır (Zawawi ve Nasurdin, 2017: 289).

2.2.3.2. Yönetmel ve Örgütsel Değer Değer Farklılıklarının Görev Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Dönük Araştırmaların İncelenmesi

Hofstede'in ortaya koymuş olduğu kültürel yapı içerisinde milletler kendi kültürel değerlerine ilişkin olarak farklı düşüncelere sahip olmaktadır. Bireyler, bu düşüncelerine ilişkin olarak bir hayat tarzı yaşamakta ve bu hayat tarzının getirmiş olduğu yaşama şeklini de çalıştıkları örgüte taşımaktadır. Farklı kültürel boyutların değerlerinin getirmiş olduğu çalışma şekli çalışanların görev performanslarını farklı şekillerde etkilemektedir.

Belirsizlikten olabildiğince kaçınan örgütler resmileştirilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların çalışma şekilleri resmi kurallar ile sağlanmaktadır. Çalışma sürecinde zamanlamaya dikkat edilmektedir. Örgütte planlar titizlikle yapılmaktadır (Hofstede, 1984: 92).

Belirsizlikten kaçınan yöneticiler kaidelere uymaktadır. Bununla birlikte yöneticiler endişeli olmaktadır. Yöneticiler olayların iç yüzünü anlamakta güçlük çekmektedir. Ancak bu tip yöneticiler astlarını örgütsel amaçlara doğru iyi bir şekilde götürmektedir. Belirsizlikten kaçınma derecesinin düşük olduğu boyutlarda ise yönetici örgütte kuralları dikkate almamaktadır. Bu tip yöneticiler karmaşık işlerde bilgilerini etkin bir şekilde kullanarak esnek hareket etmektedir. Aynı zamanda birçok görevde çalışma özelliği göstererek her anlamda girişimci olmaktadır. Bu tip yöneticiler belirsiz durumlarda yaratıcılıklarını kullanmaktadır (Sığrı ve Tığlı, 2006: 333-335). Örneğin, Miao'un yapmış olduğu çalışmada toplulukçu, dışıl ve yüksek belirsizlikten kaçınma değerlerine sahip olunan kültürlerde duygusal zekâyâ sahip olan yöneticilerin astlarına bu bağlamda yaklaşımları sonucu çalışanların görev performansı olumlu bir şekilde etkilenmektedir (Miao vd., 2018: 463).

Buna ek olarak Earley (1994) yapmış olduğu çalışmada bireysel değerlere ve toplulukçu kültürel boyutlara sahip çalışanlara, birey ve grup odaklı eğitim vererek bu eğitimin öz-yeterlik, çaba ve görev performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Sonuçlar, bir çalışanın kültürel yöneliminin eğitim bilgilerini kullanmasını etkilediğini göstermektedir. Toplulukçu kültüre yatkın çalışana, bireysel şekilde bilgi sunulduğu takdirde, grup düzeyindeki bilgilere dayalı eğitime göre etkinlik, çaba ve performansını artırmada daha düşük düzey gözlenmektedir. Eğitim, bireyci kültüre sahip çalışana verildiği takdirde en iyi sonuç alınmaktadır. Toplulukçu kültürel boyuta sahip olan Çinliler, grup temelli eğitim bilgilerine en iyi şekilde yanıt vermektedir. Toplulukçu kültür boyutu düşük olan Amerikalılar ise bireysel odaklı eğitim bilgisini elde etmede başarılı olmaktadır (Earley, 1994: 12). Türk kültüründe ise ailede büyüklere itaat edilmektedir. Bu durumun sonucunda çalışma hayatında örgütlerde katı bir bürokrasi yer almakta tıpkı ailedeki baba gibi yöneticiye güçlü bir şekilde itaat edilmektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde yöneticilerinden ne yapmalarını ve nasıl çalışmalarını gerektiğini her durumda örgüt içerisinde yöneticilerinin kendilerini yönlendirmelerini gerektiğini beklemektedir (Temtek, 2019: 55). Buna ilişkin olarak Türklere ait kültürel boyutlar içerisinde çalışanlar olabildiğince belirsiz durumlardan kaçınmak istemektedir. Hiyerarşik yapıların dikey olmasını öngörmekte ve iş yapma usul yöntemlerinin ayrıntılı bir şekilde kurallar etrafında örgütte ortaya konması onların belirsizlik ile başa çıkması için güvence oluşturmaktadır. Çalışanlar belirsiz durumlarda yöneticilerinin kendilerini korumasını ve belirsizlikten kaçınma aşamasında yönlendirmesini beklemektedir. Çalışanlar belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda yöneticilerinin emirlerini uygulamakta ve yöneticilerinin her durumda her işin üstesinden gelebilecek kabiliyette ve yetenekte olduğunu düşünerek yöneticinin her işin üstesinde gelebilecek güçte olduğunu düşünmektedir (Sargut, 2015: 351). Hofstede Dünya genelinde ülkelerin kültürel boyutlarına ilişkin çalışmasında Türkiye'nin güç mesafesinin 66 olduğunu hesaplamaktadır. Bunun anlamı Türkler günlük hayatlarında ebebeyinlerinin ve çalışma hayatlarında ise yöneticilerinin söylediklerine kesin bir şekilde uymaktadır. (<https://geerthofstede.com/>, 2020). Kirişçi'de (2017) bu anlamda yapmış olduğu çalışmada örgütte çalışanlar arasında rol belirsizliği arttıkça çalışanların görev performanslarının düştüğünü gözlemlemiştir. Örgütte işe dönük bilgilerin aleni bir

biçimde çalışanlara sunulması onların görev performanslarında artış sağlayacağını belirtmektedir (Kirişçi, 2017: 88).

2.2.3.3. Bağlamsal Performans Tanım ve Anlamı

Bağlamsal performans, örgütün istenen sonuçlara ulaşması esnasında, çalışanların herhangi bir şekilde zorunluluk hissetmeden istemli olarak ortaya koydukları hareket tarzları olarak adlandırılmaktadır. Bağlamsal performans, örgütte yer eden tüm iş yapım sürecine fayda sağlayan, örgütün resmi belgelerinde yer almayan, ancak çalışanların tek vücut halinde hareket etmelerini ve çalışanların örgütte ruh halinin olumlu olmasına katkıda bulunan davranış süreçleri olarak değerlendirilmektedir (Onay, 2011: 590-593). Bağlamsal performans bazı yönleri ile görev performansından ayrılabilir. İlk olarak, görev faaliyetleri işler arasında önemli ölçüde birbirinden farklılık gösterirken, bağlamsal faaliyetler işler arasında daha benzer olma eğiliminde olmaktadır. İkincisi, görev faaliyetlerinin, bir performans değerlendirme formunda yer alması, bağlamsal faaliyetlerden daha muhtemel olarak gözükmemektedir. Üçüncü olarak, görev performansında bilişsel yetenekler yüksek oranda yer almakta iken, bağlamsal performansta ise çalışanların kişilik özellikleri daha baskın bir şekilde yer etmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 102-103). Bağlamsal performans örgüt içerisinde çalışanlar açısından birtakım faktörleri de olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bunlar aşağıda bilim adamlarının yapmış olduğu çalışmalarda ortaya konmaktadır.

Bağlamsal performansın, iş tatmini, iş memnuniyeti ve çalışanların davranışları üzerinde etkileri olabilmektedir (Motowidlo ve Borman, 2000: 2). Bağlamsal performans ve görev performansı, çalışanların işten sağladığı iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık konuları birbirleri ile yakından ilişkili konuları oluşturmaktadır. Çalışanların bağlamsal performansa sahip olması onların işten sağladıkları doyumunu olumlu bir şekilde etkilemekte ve bununla birlikte örgüte bağlılıklarını sağlamaktadır. Fakat çalışanların görev performansına sahip olmaları bu faktörleri olumlu bir şekilde etkilememektedir (Scotter, 2000: 93). Örgütsel bağlılık anlamı ile yakın ilişkide bulunan örgüt ile özdeşleşme sağlayan çalışanların bağlamsal performanslarının önemli bir oranda artış gösterdiği görülmektedir (Tuna, 2020: 1834). Örgüt içerisinde çalışanlar kendilerini rahat hissetleri ve günlük hayatta sergiledikleri olumlu tutum ve düşüncelerini, örgütteki müşteri ve çalışanlara karşı da doğal bir şekilde ortaya

koydukları takdirde görev bilincine sahip olmakla birlikte bağlamsal performanslarında da artış gözlenmektedir (Acaray, 2019: 87). Bu kapsamda bağlamsal performans tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Bağlamsal performans içerisinde, çalışanlar gönüllü olarak çalışma arkadaşlarına yardım ettiğinde diğer çalışanlar, iyi çalışma ilişkilerini sürdürecektir şekilde uyumlu hareket etmekte ve işlerini zamanında tamamlamak için ekstra çaba harcamaktadır (Scotter, 2000: 81). Dayanışma temelinin etrafında gelişen bağlamsal performans örgütün istenilen yere ulaşması için yapılan çalışmaları tüm çalışanların benimseyeceği örgüt kültürünün oluşmasına aracılık etmektedir (Ünlü ve Yürür, 2011: 201-202). Bu durumda çalışanın çabası, isteğe bağlı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü çalışan sözleşmeye bağlı olarak, örgütte bağlamsal performans aktivitelerini uygulamakla yükümlü olmamaktadır. Bu anlamda bağlamsal performans büyük oranda kişiselliğe bağlı olmaktadır. Bu açıdan bağlamsal performans seçkin çalışanlarda bulunan ekstralar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağlamsal performansa sahip olan çalışan bulunduğu örgütte uzun yıllar boyunca örgüte bağlı kalarak çalışmak istemektedir. Ancak bağlamsal performans kültürden kültüre hatta örgütten örgüte farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle örgütler değişim çağında, yüksek bağlamsal performansın nasıl sürdürüleceği ikilemiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bunun için örgütlerin çalışanlarından yüksek düzeyde bağlamsal performans sergilemeleri isteniyorsa çalışanlarını ödüllendirmek için bir mekanizma oluşturmaları gerekmektedir. Bu tür ödül sistemlerine sahip olmayan örgütler bağlamsal performans anlamında bir düşüşle karşılaşacaktır (Goodman ve Svyantek, 1999: 272-273). Örgütleri tarafından desteklenen çalışanların karşılıklı olarak örgütlerine karşı ılımlı yaklaşımlar sergilemekte oldukları ve bunun sonucu olarak bağlamsal performansın kapsamına giren hareket tarzını örgütte sergiledikleri gözlenmektedir (Yıldız ve Çakı, 2018: 81). Bununla ilgili olarak çeşitli kaynaklarda bağlamsal performansın özellikleri sıralanırken ödül sistemine de değinilmektedir.

Bağlamsal performansın özellikleri arasında örgütsel etkililiğin dolaylı bir belirleyicisi olduğu, isteğe bağlı bir özellik taşıdığı, resmi olarak ödül sistemi tarafından tanındığı ve örgüt içerisindeki yapılan işler esnasında aynı davranışlar ile kendini gösterdiği gibi özellikler taşıdığı görülmektedir. (Romero vd., 2009:105).

2.2.3.4. Yönetmel ve Örgütsel Değer Farklılıklarının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Dönük Araştırmaların İncelenmesi

Ülkelerin sahip oldukları kültürlere dayalı olarak, çalışanların sahip oldukları çeşitli değer yargıları bulunmaktadır. Çalışanlar örgütte bu değer yargılarına göre çalışarak çeşitli düzeylerde bağlamsal performans göstermektedir. Örneğin Türk kültüründe çalışanlar belirsizliği en aza indirme yaklaşımını tercih etmektedir. Yapılan çalışmalar da bu durumlar gözükmemektedir. Ancak kültürel değer boyutları anlamında bağlamsal performans ülkelerin sahip olduğu değerlere ilişkin olarak farklılık göstermektedir.

Hofstede Dünya ülkelerinin kültürel boyutları ile ilgili olarak yapmış olduğu çalışmasında Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma puanını 85 olarak hesaplamaktadır. Hesaplanan bu puan oldukça yüksek görülmektedir. Bunun anlamı Türkiye'de yaşayan bireylerin ve örgütlerde yer alan yöneticiler ile birlikte çalışanlarında hem günlük hayatta hem de iş yaşamında net durumları görmek istemekte oldukları ve belirlenen sınırlar içerisinde çalışmak istedikleri anlamına ulaşmaktadır (<https://geerthofstede.com>, 2020).

Türkiye'de eril kültürel boyutun az olması ve hiyerarşik yapının fazla olması çalışanların ve örgütün daha düşük seviyelerde dışa dönük olmalarına neden olmaktadır (Mccord vd., 2016: 21). Bireylerin toplum içerisindeki davranışların kuralları ile sağlanıp sağlanmayacağı ile ilgili düşünceleri kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun yüksek olduğu toplumlarda, bireylerin davranışları, yazılı veya yazılı olmayan kurallarla katı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu kuralların toplumda yer alması, toplumdaki düzeninin sağlanmasına dönük olarak bireyler tarafından aşırı bir şekilde talep edilmektedir. Kurallar böyle bir kültürel yapıdaki toplumlarda önemli görülmekte ve kurallar olamadığı takdirde bireyler kendilerini rahatsız hissetmektedir. Belirsizlikten Kaçınma boyutunun düşük olduğu kültürel yapı içerisinde ise yazılı ve yazılı olmayan kuralları bu toplumlarda daha az öneme sahip olmakta ve bu kuralların ancak kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Bireyler kuralları olmadan da rahat bir şekilde yaşayabileceklerini düşünmektedir. Bu kültürel boyuta sahip olan bireyler belirsizlik durumlarında daha rahat davranmakta ve içinde bulunulan şartlara uygun bir şekilde hareket etmektedir.

(Hofstede, 1984: 92-93). Bu duruma ilişkin olarak Kirişçi'nin yapmış olduğu çalışmada örgütte çalışanlar rol belirsizliği ile karşılaştıkları takdirde bağlamsal performanslarında bir düşüş gözlenmektedir. Bağlamsal performansı arttırmak için sadece çalışanın işi ile ilgili bilgilerinin yanı sıra gönüllü faaliyetleri kapsayan fiili hareketlerin de ortaya konmasında fayda olduğunun belirtilmesi gerekmektedir (Kirişçi, 2017: 88).

Hofstede'in yapmış olduğu gözlemler sonucunda Batı ülkelerine doğru gidildikçe bireysel değerler artmaktadır (<https://geerthofstede.com>, 2020). Yapılan bir diğer çalışmada ise çalışanların, bireyci değerlere sahip olması, diğer bir deyişle çalışanların örgütte kurallara ve sorumluluklara uymama ile karakterize edilen davranışlar göstermeleri onların bağlamsal performanslarının düşük olmasına neden olmaktadır (Schütte vd., 2018: 1338-1339).

Bu tezin diğer yapılan çalışmalardan farkı yönetsel değer farklılıkları ve örgütsel değer farklılıkları adı altında iki tane ölçek geliştirilmesi olmuştur. Ayrıca bu ölçeklere diğer ölçeklerde yer almayan kültürel değişim algısı adı altında yeni bir boyut eklenmiştir. Bu yeni olan boyutun iş performansını nasıl etkilediği de araştırılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞER FARKLILIKLARININ İŞ
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA

Hofstede'in kültürel boyutlarından yola çıkarak yönetsel ve örgütsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde nasıl bir etkisi olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır.

3.1.1. Araştırma Konusu

Kültür, insanlığın tarihinden itibaren süre gelmekte ve farklı yaşam şekillerinde kendini göstermektedir. Bireylerin dünyaya gelişinden itibaren onların düşünce yapısında şekillenmekte ve davranış kalıplarında ortaya çıkmaktadır. Bireylerin yaşam şekillerinin diğer bireylere farklı gelmesi kültürün farklılaşmasından kaynaklanmaktadır.

Kültürel farklılıklar her ülkenin bireylerinin yaşam şeklinin farklı olmasını sağlamakla birlikte bireylerin çalışma hayatlarının da farklı olmasına sebep olmaktadır. Hofstede bu anlamda dünyada yer eden her ülkenin kültürel yapısını inceleyerek bu ülkelerin, kültürel boyutlar çerçevesinde farklı olduğunu tespit etmektedir. Ortaya çıkan bu farklılıklar ülkelerde bulunan kültürel boyutlar çerçevesinde çalışanların iş performansını farklı şekilde etkilemektedir. Hofstede'in ortaya koyduğu kültürel boyutlar çerçevesinde kendi ülkelerinde araştırma yapan bilim adamları kendi ülkelerine ilişkin sonuçları ortaya koymaktadır. Çalışanların iş performansları örgütlerde kültürel boyutlar ışığında artmakta veya azalmaktadır. Hofstede, Türkiye'ye ait kültürel boyutlar belirleyerek çalışanların iş performansının bu boyutlar içinde değişik düzeylerde etkilendiğini ifade etmektedir. Özellikle günümüzdeki örgütlerin küresel hale gelmesi ve kendi kültürel yapısı içerisinde başka ülkelerde yatırım yapmaları yöneticilerin ve çalışanların farklı kültürel boyutlara sahip değerler ile karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bu karşılaşma yöneticilerin yönetim stillerine yansımakta ve bu yönetim stilleri çalışanların iş performansında kendini göstermektedir.

Bu kapsamda örgütte yer alan bağımsız değişkenlerden bireycilik-toplulukçuluk, yüksek-düşük güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma oranının yüksek-düşük olması, erillik-dişilik ve kültürel değişim algılarının bağımlı değişken olan iş performansını hangi oranda etkilediği üzerinde durulmaktadır. Aynı ülke içerisinde bile örgütlerde bulunan yöneticiler, kendi bulundukları kültürden etkilenmekte ve bu kültürü

çalıştıkları örgüte taşımaktadır. Örgütte bulunan yönetici ve çalışanların farklı kültürel boyutlar içerisinde yer alan değerlere sahip olması çalışanların iş performansını etkilemektedir. Bu yönüyle bu çalışma ülke içerisinde bulunan çalışanların değer boyutlarının hangi yönde değiştiğinin belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı örgüt içerisinde, kültürel boyutlar bağlamında yer alan örgütsel değer farklılıklarının çalışanların iş performansını hangi düzeyde etkilediğini bulmaya yönelik olmaktadır. Bir diğer durumda ise örgütlerde yer alan yöneticilerin sahip olduğu değerlerin, örgüt içerisinde çalışanların iş performansını nasıl etkilediğinin bulunması amaçlanmaktadır.

Kültür kavramı çok eskilere dayanmakla birlikte her çalışanda farklı şekillerde görülmektedir. Kültür hayatın her anlamında yer etmekle birlikte, örgüt içerisinde çalışanların bir arada çalışmasından dolayı aleni bir şekilde etkisini göstermektedir. Örgüt içerisinde her çalışanın Hofstede'nin belirttiği boyutlar bağlamında farklı değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum göstermektedir ki her kültürel boyut içerisinde yer alan değerler çalışanların iş performanslarını değişik düzeylerde etkilemektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde yöneticilerin örgüt içerisinde sahip olduğu değerler ve yöneticilerin bu değerlere ilişkin örgüt içerisinde gerçekleştirmiş olduğu davranışlar, çalışanların iş performanslarını değişik düzeylerde etkilemektedir.

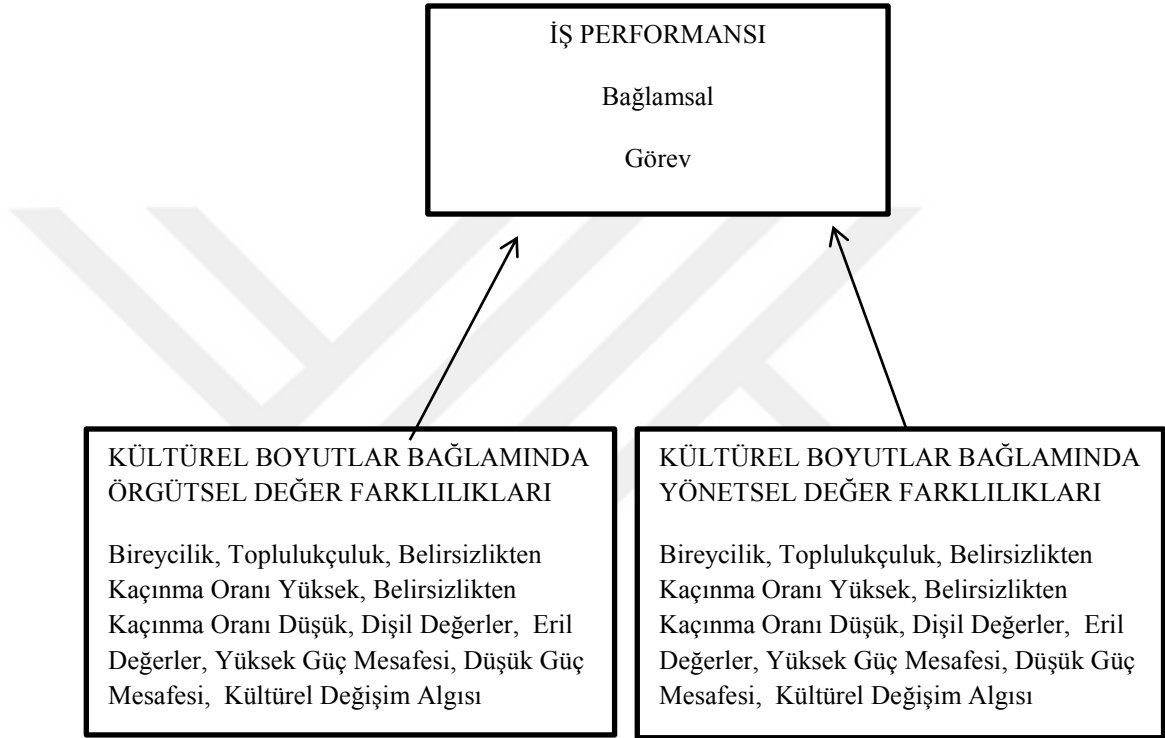
Bu araştırmanın daha önceki çalışmalardan farkı ülke içerisinde yer alan yerel değerlere ilişkin hem örgütte hem de yöneticilerin sahip olduğu değerleri kapsayan ölçek geliştirilmesidir. Bu ifadelere ek olarak günümüz dünyasındaki gelişimleri temel alarak yeni bir boyut ortaya konmuştur.

Bu araştırmanın amacı hangi değer boyutlarında çalışanların iş performansının arttığının bulunması olarak amaçlanamaktadır. Sonuçta ülkeye yatırım yapacak olan dış yatırımcılar bulunan değer boyutlarına ilişkin davranış şekli belirleyerek amaçlarına ulaşabilecektir.

3.1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada örgüt içerisinde yer alan kültürel değer farklılıkları ve yöneticilere ait olan kültürel değer farklılıklarının yanı sıra kültürel değişim algısının çalışanların iş performansına etkisinin bulunmasına dönük olarak model aşağıdaki Şekil 3.1’de görülmektedir:

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



Demografik Özelliklere İlişkin Hipotezler:

H_{1a}: Çalışanların yönetsel değer farklılıkları cinsiyet değişkenine ilişkin ortalamalara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Çalışanların örgütsel değer farklılıkları cinsiyet değişkenine ilişkin ortalamalara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1c}: Çalışanların iş performansı, cinsiyet değişkenine ilişkin ortalamalara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Çalışanların yönetsel değer farklılıkları, medeni durum değişkenine ilişkin ortalamalara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2b}:Çalışanların örgütsel değer farklılıkları, medeni durum değişkenine ilişkin ortalamalara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Çalışanların iş performansı, medeni durum değişkenine ilişkin ortalamalara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Çalışanların yönetsel değer farklılıkları, statü değişkenine ilişkin ortalamalara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3b}:Çalışanların örgütsel değer farklılıkları, statü değişkenine ilişkin ortalamalara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Çalışanların iş performansı, statü değişkenine ilişkin ortalamalara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{4a}: Çalışanların yönetsel değer farklılıkları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{4b}:Çalışanların örgütsel değer farklılıkları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{4c}: Çalışanların iş performansı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{5a}:Çalışanların yönetsel değer farklılıkları gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{5b}:Çalışanların örgütsel değer farklılıkları gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{5c}: Çalışanların iş performansı gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{6a}: Çalışanların yönetsel değer farklılıkları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{6b}:Çalışanların örgütsel değer farklılıkları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{6c}: Çalışanların iş performansı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{7a}: Çalışanların yönetsel değer farklılıkları çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{7b}:Çalışanların örgütsel değer farklılıkları çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{7c}: Çalışanların iş performansı çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Korelasyon Analizine İlişkin Hipotezler:

H₁: Yönetsel değer farklılıkları ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel değer farklılıkları ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Örgütsel değer farklılıkları ile yönetsel değer farklılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Aktaş ve Sargut (2011), Chow vd., (1991), Kızıldaş (2017), Jeager (1986), Baah (2013), Chow vd., (1991) çalışmaları baz alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirildi.

Araştırmaya ait hipotezler:

H₁: Kültürel boyutlar bağlamında ortaya çıkan örgütsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Aktaş ve Sargut, 2011).

H_{1a}: Bireycilik boyutu bağlamında ortaya çıkan örgütsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Kızıldaş, 2017).

H_{1b}: Toplulukçuluk boyutu bağlamında ortaya çıkan örgütsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Aktaş ve Sargut, 2011).

H_{1c}: Dişil değerler boyutu bağlamında ortaya çıkan örgütsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Chow vd., 1991).

H_{1d}: Eril değerler boyutu bağlamında ortaya çıkan örgütsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Jeager, 1986).

H_{1e}: Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu boyut içerisinde ortaya çıkan örgütsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Chow vd., 1991).

H_{1f}: Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu boyut içerisinde ortaya çıkan örgütsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Chow vd., 1991).

H_{1g}: Yüksek güç mesafesi boyutu bağlamında ortaya çıkan örgütsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Kızıldaş, 2017).

H_{1h}: Düşük güç mesafesi boyutu bağlamında ortaya çıkan örgütsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Aktaş ve Sargut, 2011).

H_{1i}: Kültürel değişim algısı boyutu bağlamında ortaya çıkan örgütsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Aktaş ve Sargut 2011).

Erben ve Güneşer (2008), Pellegrini ve Scandura (2006), Sargut (2015), Cesur vd., (2019), Aktaş ve Sargut (2011), Çalışkan (2001), Paşa vd., (2001), Şekerli ve Gerede (2011) çalışmalar baz alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirildi.

Bir diğer bağımsız değişkenimize ait olan hipotezlerimiz ise şu yönde oluşmaktadır.

H₂: Kültürel boyutlar bağlamında ortaya çıkan yönetsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Aktaş ve Sargut, 2011).

H_{2a}: Toplulukçuluk boyutu bağlamında ortaya çıkan yönetsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Pellegrini ve Scandura, 2006).

H_{2b}: Bireycilik boyutu bağlamında ortaya çıkan yönetsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Pellegrini ve Scandura, 2006).

H_{2c}: Dişil değerler boyutu bağlamında ortaya çıkan yönetsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Erben ve Güneşer, 2008).

H_{2d}: Eril değerler boyutu bağlamında ortaya çıkan yönetsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Çalışkan, 2001)

H_{2e}: Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu boyut içerisinde ortaya çıkan yönetsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Şekerli ve Gerede, 2011).

H_{2f}: Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu boyut içerisinde ortaya çıkan yönetsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Sargut, 2015).

H_{2g}: Yüksek güç mesafesi boyutu bağlamında ortaya çıkan yönetsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Sargut, 2015).

H_{2h}: Düşük güç mesafesi boyutu bağlamında ortaya çıkan yönetsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Paşa vd., 2001).

H_{2i}: Kültürel değişim algısı boyutu bağlamında ortaya çıkan yönetsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır (Cesur vd., 2019).

3.1.4. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtları

Kültür konusu çok geniş bir kapsamda değerlendirilmektedir. Hofstede yaptığı araştırmada birçok ülkeden veri toplamıştır. Konumuz açısından değerlendirildiğinde araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar oluşturmaktadır.

Ancak zaman ve maddi kısıtlardan dolayı bu araştırmanın örnekleme Bilecik’te faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli örgütlerden ve onların ülke içerisinde yer alan şubelerinden oluşmaktadır. Araştırma yapılan örgütlerden birincisini tekstil sektöründeki örgüt oluşturmaktadır. Bir diğer örgütümüzü ise mermer sektöründe faaliyet gösteren örgütler oluşturmaktadır. Son olarak ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerden oluşmaktadır.

Tekstil örgütü 1983 yılında kurulmuştur. Bilecik ve Bursa’da faaliyetlerini sürdürmektedir. 250.000 metrekare alanda faaliyet göstermektedir. Mavi ve beyaz yakalı 1053 çalışan sayısı mevcuttur.

Madencilik sektöründe faaliyet gösteren örgütümüz ise 1925 yılında kurulmuş ve 1976 yılında holding olmuştur. Çeşitli sektörlerde de faaliyet gösteren örgüt 700 çalışana sahiptir.

Hizmet sektöründe yer alan örgütümüz ise 2002 yılında kurulmuştur. Bilecik de dahil olmak üzere çeşitli illerde faaliyet göstermektedir. Toplamda beyaz ve mavi yakalı olmak üzere 841 çalışan mevcuttur.

Ayrıca örneklem sayışımızın bulunması için Tabachnick ve Fidell (2019)’nin belirttiği gibi $50 + (130 \cdot 8) = 1090$ olduğu görülmektedir. Örneklem sayımızın 1210 olması bu durumu karşılamaktadır. Örgütlerden 1. aşamada 220, ikinci aşamada 420 ve üçüncü aşamada 570 anket toplanmıştır.

Örgütlerde faaliyet gösteren beyaz ve mavi yakalı çalışanlardan veriler toplanmaktadır. Verilerin toplanma aşaması Covid-19 salgın hastalığı dönemine denk gelmekte ve örgütlerde verilerin toplanma aşamasında yaşanan sıkıntılar araştırmanın en büyük kısıtını oluşturmaktadır. Bununla birlikte çalışanların hastalık nedeni ile anket formuna ve anket yapan kişiye önyargılı oluşu bu kısıtın diğer nedenini oluşturmaktadır.

Bir diğer kısıt ise araştırma sonuçlarının bu üç örgüte ilişkin olması olarak göze çarpmaktadır. Çünkü sonuçlar bu örgütlerde çalışanların bakış açısına göre oluşmaktadır. Başka örgütlerden örneklem alınması başka sonuçları karşımıza çıkarabilmektedir. Örneğin kamu örgütünden oluşan örneklemın başka sonuçlar vereceği ihtimal dahilinde karşımıza çıkmaktadır.

3.1.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında 3 tane ölçek ile çalışanlardan bilgi toplanmakla birlikte demografik bilgileri öğrenmek amacıyla da sorular sorulmakta ve bu kapsamda anket oluşturulmaktadır. Bu bağlamda örgütsel değer farklılıkları ölçeği ve yönetsel değer farklılıkları ölçeği geliştirilmiştir. Buna ek olarak iş performansı ölçeği kullanılmaktadır.

Örgütsel değer farklılıkları ölçeği 48 ifadeden oluşmaktadır. Yönetsel değer farklılıkları ölçeği 50 ifadeden oluşmakta ve iş performansı ölçeği ise 15 ifadeden oluşmaktadır. 7 soru ise demografik bilgileri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. İfadeler likert tipinde hazırlanmıştır. İş performansı ölçeği ise Erdal Özer (2018) tarafından geliştirilmiştir. Anketimiz ise toplamda 1210 kişiye uygulanmıştır.

Örgütsel değer farklılıkları ve yönetsel değer farklılıkları ölçekleri araştırma içerisinde geliştirilmiştir. Ölçeklerin hem teori kısmı hem de uygulama aşamasının temelini tüm dünyada geçerli olan Hofstede (1980) 'nin çalışmasından yola çıkılarak yapılmıştır. Ayrıca diğer bilim adamlarının geliştirmiş olduğu ölçeklerden de yararlanılmıştır. Bunlara örnek olarak Dorfman ve Howell (1988), Singelis vd., (1994), Triandis ve Gelfand (1998), Robertson ve Hoffmaven (1999), Yılmaz (2006), Emre (2007), Chelariu vd., (2008), Koyuncu, (2009), Aktaş (2010), Yoo, Donthu ve Lenartowich (2011), Baloğlu ve Bulut (2017), Gür (2017), Gül (2019), Saylık (2019), 2017 -2021 World Values Survey Wave 7 Master Survey Qustionnaire, (<https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>.2021).

Çalışmalarından yararlanılarak örgütsel değer farklılıkları ve yönetsel değer farklılıkları ölçekleri geliştirilmiştir.

3.1.6. Ölçeklere Ait Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Faktör analizi, alakalı olan değişkenlerin bir boyut altında toplanması esasına dayanmaktadır. Faktör analizi, ölçeğin kaç tane faktörden oluştuğunu ortaya koyan veya faktör sayısının önceden bilinen bir durumun teyit edilmesini sağlamak için kullanılmaktadır. Faktör analizinde boyut sayısını bulmak için en az 300 kişi olmasının yeterli olduğu ifade edilmektedir. Örneklemin heterojen olması daha geçerli sonuçların çıkması için tercih edilmektedir. Bununla birlikte faktör yükleme oranının 0.30 olması geçerli görülmektedir (Aksu vd., 2017: 1-5). Fidan ve Ceylan (2020) nin belirttiği gibi değerlerin faktör analizi için yeterli olduğunu anlamak için KMO analizine tabi tutulması gerekmektedir.

Veri setinin faktör analizi yapılabilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine ve Barlett testine bakılmaktadır. KMO değerinin 0,50 den yüksek olması istenmekte ve bu oranın yüksek olması geçerliliğini arttırmaktadır. Barlett testini ise anlamlı çıkması istenmektedir. (Kalaycı, 2014: 322-327). Normallik testinde verilerin normal dağılımının ifade edilmesinde eğiklik ve basıklık değerinin ± 2.0 aralığın da çıkması kabul görmektedir (George ve Mallery 2012). Güvenirlilik analizinde ise cronbach alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arası çıkması güvenilir ve 0,80 ile 1,00 arasında çıkması yüksek oranda güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Kalaycı, 2014: 405).

3.2. ÖRGÜTSEL DEĞER FARKLILIKLARI ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ

Örgütsel değer farklılıkları ölçeği faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılarak elde edilmiştir.

3.2.1. Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeğine İlişkin Yapılan Analizler

Örgütsel değer farklılıklarına ilişkin analizler aşağıda ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Örgütsel Değer Farklılıkları KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO Testi Sonucu	0,931
Barlett Testi Ki-Kare	22341,756
Barlett Testi Sonucu Serbestlik Derecesi	1128
Barlett Testi Sonucu Anlamlılık Değeri	0,000

Tablo 3.1 görüldüğü üzere ölçeğin faktör analizi yapılabilmesi için uygun olup olmadığına ilişkin değerlerden biri olan KMO değerinin, 0,931 olduğu görülmekte ve bu oranın çok iyi olduğu nitelenmektedir. Bu anlamda değerlendirilmekte olan sig değerinin, 0,000 çıktığı ve bu değer anlamlı olmasının ölçeğin faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2: Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeği Toplam Varyans Tablosu

İfadeler	Kare Yüklemlerinin Toplam Değerleri						Rotasyon Sonrası Kare Yüklerinin Toplam Değeri
	Başlangıç Özdeğerleri						
	Toplam	%Varyans	%Birikimli Varyans	Toplam	%	%Birikimli Varyans	Toplam
1	11,059	23,040	23,040	11,059	23,040	23,040	8,797
2	4,728	9,849	32,890	4,728	9,849	32,890	6,888
3	2,314	4,822	37,711	2,314	4,822	37,711	7,581
4	2,091	4,357	42,068	2,091	4,357	42,068	6,636
5	1,441	3,002	45,070	1,441	3,002	45,070	2,320
6	1,181	2,461	47,531	1,181	2,461	47,531	4,374
7	1,132	2,357	49,889	1,132	2,357	49,889	5,025
8	1,107	2,306	52,195	1,107	2,306	52,195	2,639
9	1,048	2,184	54,379	1,048	2,184	54,379	2,791
10	,969	2,019	56,399				
11	,938	1,955	58,353				
12	,881	1,836	60,190				
13	,823	1,715	61,905				
14	,816	1,699	63,604				
15	,798	1,663	65,268				
16	,784	1,634	66,902				
17	,775	1,616	68,517				
18	,750	1,563	70,080				
19	,717	1,494	71,574				
20	,701	1,461	73,035				
21	,697	1,452	74,487				
22	,681	1,419	75,906				
23	,662	1,379	77,285				
24	,628	1,309	78,594				
25	,592	1,234	79,829				
26	,587	1,223	81,051				
27	,580	1,209	82,260				
28	,551	1,147	83,408				
29	,535	1,114	84,522				
30	,532	1,108	85,630				
31	,493	1,027	86,658				
32	,490	1,020	87,678				
33	,474	,988	88,666				
34	,469	,977	89,643				
35	,466	,971	90,614				
36	,452	,942	91,556				
37	,427	,890	92,446				
38	,409	,852	93,297				
39	,382	,796	94,093				
40	,376	,784	94,877				
41	,361	,753	95,630				

Tablo 3.2: (Devam) Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeği Toplam Varyans Tablosu

İfadeler	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerinin Toplam Değerleri			Rotasyon Sonrası Kare Yüklerinin Toplam Değeri
			%Birikimli			%Birikimli	
	Toplam	%Varyans	Varyans	Toplam	%	Varyans	Toplam
42	,346	,721	96,351				
43	,334	,697	97,047				
44	,320	,666	97,713				
45	,309	,643	98,356				
46	,304	,633	98,989				
47	,259	,540	99,530				
48	,226	,470	100,000				

Tablo 3.2 görüldüğü üzere faktör sayısının belirlenmesine yönelik başlangıç özdeğerinde 1 den büyük değerlere bakıldığında 9 faktörün ortaya çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte ölçeğimizin 48 ifadeden oluştuğu tablodan çıkarılmaktadır. Örgütsel değer farklılıkları ölçeğimizin toplam varyansının ise 54,379 olduğu görülmekle birlikte bu oranın yeterli bir oran olduğu kabul edilmektedir.

Örgütsel değer farklılıkları ölçeğimiz için toplam 97 ifade hazırlanmıştır. Madde yük değeri düşük olan ve teorik olarak eşleşmeyen 32 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Örgütsel değer farklılıkları ölçeği toplam 1210 çalışan tarafından cevaplanmış ve 48 ifade ile meydana getirilmiştir.

Tablo 3.3: Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeğine İlişkin Faktörler ve İlgili İfadeleri

İfadeler	Faktörler								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
60	0,776								
59	0,749								
54	0,726								
55	0,716								
61	0,655								
58	0,631								
64	0,623								
51	0,574								
50	0,548								
71		0,825							
70		0,77							
66		0,741							
67		0,717							
68		0,669							
72		0,603							
93			0,882						
94			0,861						
95			0,766						
97			0,661						

Tablo 3.3: (Devam) Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeğine İlişkin Faktörler ve İlgili İfadeleri

İfadeler	Faktörler								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
96			0,504						
91			0,455						
83				0,903					
79				0,699					
82				0,573					
80				0,564					
81				0,525					
84				0,463					
1					0,818				
3					0,808				
5					0,59				
6					0,577				
8					0,518				
44						0,704			
46						0,692			
47						0,633			
45						0,577			
35							0,701		
33							0,659		
34							0,631		
43							0,458		
26								0,807	
25								0,677	
27								0,658	
28								0,557	
19									0,726
13									0,699
18									0,629
12									0,562

Tablo 3.3 görüldüğü üzere örgütsel değer farklılıkları faktörleri ve ilgili oldukları ifadeler Hofstede'in kültürel değer farklılıkları boyutları temel alınarak oluşturulmaktadır. Faktör yük değeri 0,40 alt sınır olarak alınıp, ifadeler 9 faktörün altında toplanmıştır. Kültürel değişim olgusu faktöründen ilk aşamada 2,4 ifadeler çıkarılmıştır. 2. aşamada 7. ifade çıkarılmıştır. Kültürel değişim olgusu 5. faktöre ait olan 1,3,5,6,8 ifadelerinden oluşmuştur. Toplulukçuluk boyutu 1. aşamada 62,63, ifadeler çıkarılmıştır. 2. aşamada ise 65. ifade çıkarılmıştır. Toplulukçuluk boyutu 1. faktör altında 60, 59, 54, 55, 61, 58, 64, 51, 50 numaralı ifadeleri içermiştir. Düşük güç mesafesinde ilk aşamada 73,74 ifadeleri çıkarılmıştır. 2. aşamada ise 69. ifade çıkarılmıştır. Düşük güç mesafesi boyutu 2. faktör altında bulunan 71, 70, 66, 67, 68,72 numaralı ifadelerden meydana gelmiştir. Dişil değerler faktöründen ilk aşamada 88, 89, 90 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. 2. aşamada ise 85, 86, 87, 92 numaralı ifadeler

çıkarılmıştır. Dişil değerler 3. faktör altında bulunan 93, 94, 95, 97, 96, 91 numaralı ifadelerden oluşmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutunun düşük olması boyutundan ilk aşamada 76,77 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. 2. aşamada ise 75,78 ifadeleri çıkarılmıştır. Belirsizlikten kaçınma boyutunun düşük olması boyutu 4. faktör altında yer alan 83, 79, 82, 80, 81, 84 numaralı ifadeler altında toplanmıştır. Bireycilik boyutundan ilk aşamada 48. ifade çıkarılmıştır. 2. aşamada ise 49. ifade çıkarılmıştır. 6. faktör altında bulunan bireycilik faktörü 44, 46, 47, 45 numaralı ifadelerden oluşmuştur.

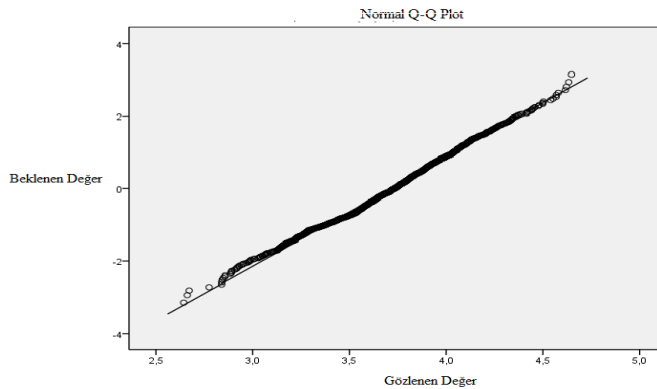
Eril değerler faktöründen ilk aşamada 39, 40, 41, 42, 43 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. 2. aşamada ise 36, 37, 38 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. Eril değerler 7. faktör altında bulunan 35, 33, 34, 43 numaralı ifadelerden meydana gelmiştir. Belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu boyuttan ilk aşamada 29, 30, 31, 32 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. 2. aşamada ise 23, 24 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. Belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu boyut 8. faktör altında bulunan 26, 25, 27, 28 numaralı ifadelerden oluşmaktadır. Son boyutumuz olan yüksek güç mesafesinden ilk aşamada 14, 15, 20, 21,22 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. 2. aşamada ise 1, 2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,16,17 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. Yüksek güç mesafesi ise 9. faktör altında bulunan 19, 13, 18,12 numaralı ifadeleri kapsamıştır.

Tablo 3.4: Örgütsel Değer Farklılığı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	n
,887	48

Tablo 3.4 görüldüğü üzere güvenirlilik katsayısı Cronbach's Alpha değerinin, ,887 olduğu görülmekle birlikte bu oran örgütsel değer farklılıkları ölçeğinin yüksek bir derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Şekil 3.2: Örgütsel Değer Farklılığı Ölçeği Dağılımı



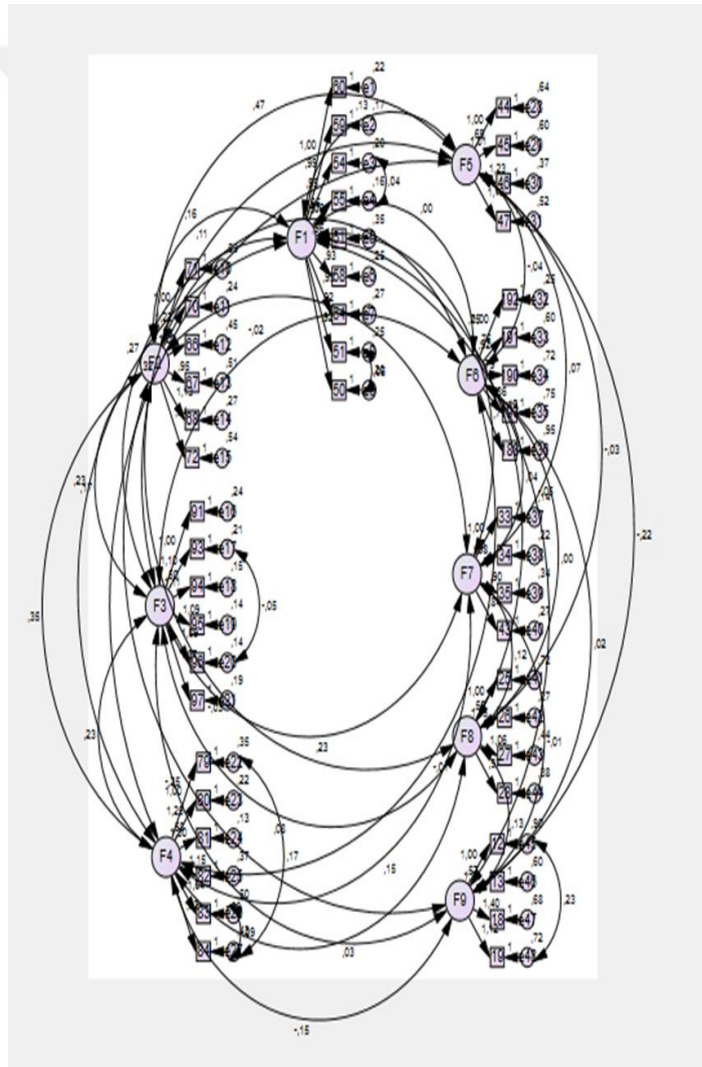
Şekil 3.2 görüleceği üzere örgütsel değer farklılıklarına ilişkin verilerin normal bir şekilde dağıldığı görülmektedir.

Tablo 3.5: Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Basıklık	0,135
Çarpıklık	-0,196

Tablo 3.5 görüleceği üzere basıklık ve çarpıklık değerleri ilgili değer aralıkları içerisinde yer almaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde örgütsel değer farklılıkları ölçeğinin verilerinin normal bir şekilde dağıldığı görülmektedir.

Şekil 3.3: Örgütsel Değer Farklılığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği indeksi değerinin $0,90 \leq GFI \leq 1,00$ değerleri arasında olması gerekmektedir. Mutlak uyum indeksleri içerisinde yer alan, yaklaşık ortalamaların karekökü olan RMSEA değerinin ise $0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$

aralığında olması gerekmektedir. CMIN/DF değerinin ise $2 \leq \text{CMIN/DF} \leq 5$ olduğu bilinmektedir. Artan uyum indeksleri içerisinde yer alan, normalleştirilmiş uyum indeksinin diğer anlamıyla NFI değerinin $0,90 \leq \text{NFI} \leq 1,00$ aralığında yer alması gerekmektedir. (Aksu vd., 2017:79). Yalınlık uyum indeksleri içerisinde yer alan karşılaştırılmalı uyum indeksi olan ve CFI ile gösterilen oranın ise $0,95 \leq \text{CFI} \leq 1$ aralığında yer alması geçerli olan durumu ifade etmektedir. Bu oranın 1,00 yaklaşması ise uyum indeksinin arttığını ifade etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 33).

Tablo 3.6: Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	p	CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
İkinci Düzey Faktör Analizi	0,00	2,549	0,914	0,938	0,961	0,036

Tablo 3.6 görüldüğü üzere p değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. CMIN/DF değerinin 2,549 olması bu değer kabul edildiğini tabloda göstermektedir. GFI değerinin 0,90 ile 1,0 arasında olması geçerli olduğunu göstermektedir. Tablo 3.6'a göre GFI değerinin, 0,914 olması geçerli sınırlar aralığında olduğunu göstermektedir. Bu oranın uygun aralıklar arasında çıkması faktörler arası kovaryansın uygun bir şekilde hesaplandığına işaret etmektedir. CFI değerinin, 0,95 ile 0,97 arası istenen bir değer olmaktadır. Tablo 3.6'a göre bu oranın 0,961 çıkması istenen sonuçların çıktığını göstermektedir. Bu oran faktörler arası uyumun yeterli olduğunu göstermektedir. RMSEA değerine bakıldığında ise 0,036 olması geçerli bir oranı ifade etmektedir.

3.3. YÖNETSEL DEĞER FARKLILIKLARI ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ

Yönetsel değer farklılığı ölçeği için 96 ifade hazırlanmıştır. 46 ifade ölçekten çıkarılmıştır. 50 ifadeden oluşan yönetsel değer farklılıkları ölçeği toplam 1210 çalışana uygulanarak meydana getirilmiştir.

3.3.1. Yönetsel Değer Farklılıkları Ölçeğine İlişkin Analizler

Yönetsel değer farklılıkları ölçeği açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak elde edilmiştir. Bu analizler ve değerleri aşağıdaki tablolarda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Tablo 3.7: Yönetmelik Değer Farklılıkları Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO Testi Sonucu	0,933
Barlett Testi Ki-Kare	30162,791
Barlett Testi Sonucu Serbestlik Derecesi	1225
Barlett Testi Sonucu Anlamlılık Değeri	0,000

Tablo 3.7 görüleceği üzere ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesinde kullanılan KMO değerinin 0,933 olduğu görülmekte ve bu oranın çok iyi olduğu belirtilmektedir. Bir diğer değer olan anlamlılık (sig) değerinin ise 0,000 çıktığı ve bu değer anlamlı olmasının ölçeğin faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 3.8: Yönetmelik Değer Farklılıkları Ölçeği Toplam Varyans Tablosu

İfadeler	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemlerinin Toplam Değerleri			Rotasyon Sonrası Kare Yüklemlerinin Toplam Değeri
	Toplam	% Varyans	% Birikimli Varyans	Toplam	% Varyans	% Birikimli Varyans	
1	11,495	22,99	22,99	11,495	22,99	22,99	8,019
2	5,459	10,917	33,908	5,459	10,917	33,908	9,045
3	4,002	8,003	41,911	4,002	8,003	41,911	7,048
4	2,375	4,751	46,662	2,375	4,751	46,662	6,704
5	1,834	3,667	50,329	1,834	3,667	50,329	4,252
6	1,492	2,983	53,313	1,492	2,983	53,313	7,058
7	1,286	2,573	55,885	1,286	2,573	55,885	4,084
8	1,241	2,482	58,367	1,241	2,482	58,367	4,94
9	1,096	2,192	60,558	1,096	2,192	60,558	2,603
10	0,903	1,806	62,365				
11	0,853	1,707	64,071				
12	0,79	1,581	65,652				
13	0,768	1,535	67,188				
14	0,757	1,513	68,701				
15	0,725	1,45	70,151				
16	0,701	1,402	71,553				
17	0,657	1,315	72,868				
18	0,641	1,281	74,149				
19	0,632	1,264	75,413				
20	0,603	1,206	76,619				
21	0,591	1,181	77,8				
22	0,578	1,156	78,956				
23	0,568	1,136	80,092				
24	0,543	1,086	81,178				
25	0,537	1,074	82,252				
26	0,518	1,036	83,287				
27	0,497	0,994	84,282				
28	0,482	0,964	85,246				
29	0,47	0,94	86,185				

Tablo 3.8: (Devam) Yönetmelik Değer Farklılıkları Ölçeği Toplam Varyans Tablosu

İfadeler	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerinin Toplam Değerleri			Rotasyon Sonrası Kare Yüklerinin Toplam Değeri
	Toplam	% Varyans	% Birikimli Varyans	Toplam	% Varyans	% Birikimli Varyans	
30	0,466	0,932	87,117				
31	0,451	0,903	88,02				
32	0,428	0,855	88,875				
33	0,413	0,826	89,7				
34	0,39	0,78	90,48				
35	0,383	0,766	91,246				
36	0,372	0,744	91,99				
37	0,364	0,727	92,717				
38	0,355	0,71	93,428				
39	0,343	0,686	94,114				
40	0,334	0,667	94,781				
41	0,32	0,641	95,422				
42	0,312	0,624	96,046				
43	0,296	0,592	96,639				
44	0,287	0,575	97,213				
45	0,276	0,551	97,764				
46	0,264	0,527	98,291				
47	0,248	0,497	98,788				
48	0,226	0,451	99,239				
49	0,218	0,436	99,675				
50	0,162	0,325	100				

Tablo 3.8 görüldüğü üzere faktör sayısının belirlenmesine yönelik başlangıç özdeğerinde 1 den büyük değerlere bakıldığında 9 faktörün ortaya çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte ölçeğimizin 50 ifadeden oluştuğu tablodan çıkarılmaktadır. Yönetmelik değer farklılıkları ölçeğimizin toplam varyansının ise 60,558 olduğu görülmekle birlikte bu oranın yeterli bir oran olduğu kabul edilmektedir.

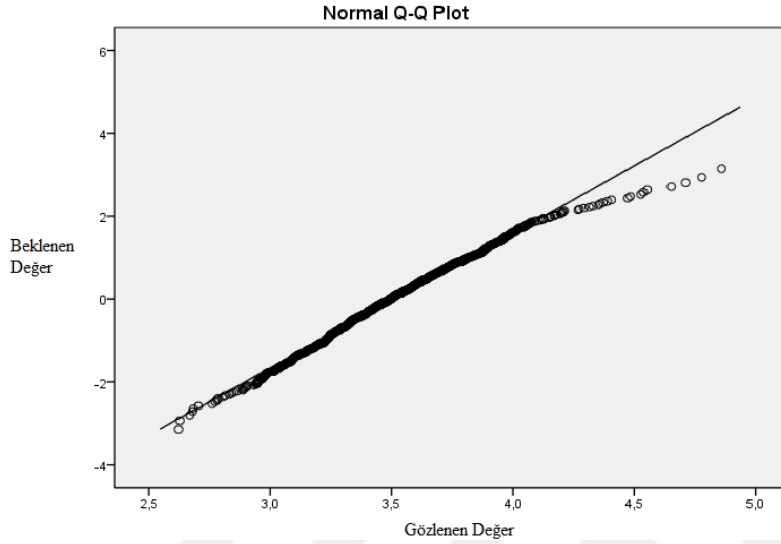
Tablo 3.9 görüldüğü üzere yönetsel değer farklılıkları faktörleri ve ilgili oldukları ifadeler Hofstede'in kültürel değer farklılıkları boyutları temel alınarak oluşturulmuştur. Faktör yük değeri 0,40 alt sınır olarak alınarak bulunan ifadeler 9 faktörün altında toplanmıştır. Kültürel değişim algısı boyutu ifadelerinden ilk aşamada 91, 92, 93 numaralı ifadeler, 2. aşamada 88 numaralı ifade çıkarılmıştır. Kültürel değişim algısı boyutu 7. faktörde yer alan 95, 96, 94, 89, 87 ifadelerinden oluşmuştur. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu boyutta 1. aşamada 39, 46 ve 2. Aşamada 40, 41 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu boyut 1. faktör altında görülen 42, 45, 38, 44, 37, 43,36 numaralı ifadelerden oluşmuştur. Dişil değerler boyutunda ilk aşamada 71,68 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. 2. aşamada ise 74,76 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. Dişil değerler boyutu 2. faktör altında görülen 72, 73, 70, 69, 67, 75 numaralı ifadelerden meydana gelmiştir. Bireycilik boyutunda ilk aşamada 51,52 ifadeler çıkarılmıştır. Daha sonra 2. Aşamada 50. ifade çıkarılmıştır. 3. faktör altında görülen bireycilik boyutu 53, 54, 55, 49, 47, 56 numaralı ifadelerden oluşmuştur. Düşük güç mesafesinde ilk aşamada 11,4 numaralı ifadeler, 2. aşamada ise 1,2,3 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. Düşük güç mesafesi 4. faktör altında görülen 6, 7, 8, 5, 10, 9 numaralı ifadelerden oluşmuştur. Yüksek güç mesafesi boyutunda ilk aşamada 21, 22, 12 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. 2.aşamada ise 13, 14, 17, 18, 19 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. 5. faktör altında görülen yüksek güç mesafesi 16, 20, 15, 24, 25, 23 numaralı ifadelerden meydana gelmiştir. Toplulukçuluk değer boyutunda ilk aşamada 64,66 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. 2. aşamada ise 57,65 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. Toplulukçuluk değeri 6. faktör altında görülen 61, 60, 63, 62, 58, 59 numaralı ifadelerden oluşmuştur. Beirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu boyutta ilk aşamada 26,31 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. 2. aşamada ise 27, 29, 30, 32 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. 8. faktör altında görülen belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu boyut 35, 34, 33, 28 numaralı ifadelerden oluşmuştur. Eril değerler boyutunda ilk aşamada 85,77 numaralı ifadeler ikinci aşamada ise 81, 82, 83, 86 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. Eril değerler boyutu 9. faktör altında görülen 80, 79, 84, 78 numaralı ifadelerden oluşmuştur.

Tablo 3.10: Yönetmel Değer Farklılığı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	n
0,851	50

Tablo 3.10 görüldüğü üzere güvenirlik katsayısı Cronbach's Alpha değerinin, 0,851 olduğu görülmekle birlikte bu oranın yönetsel değer farklılıkları ölçeğinin yüksek bir derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Şekil 3.4: Yönetsel Değer Farklılıkları Ölçeği Dağılımı



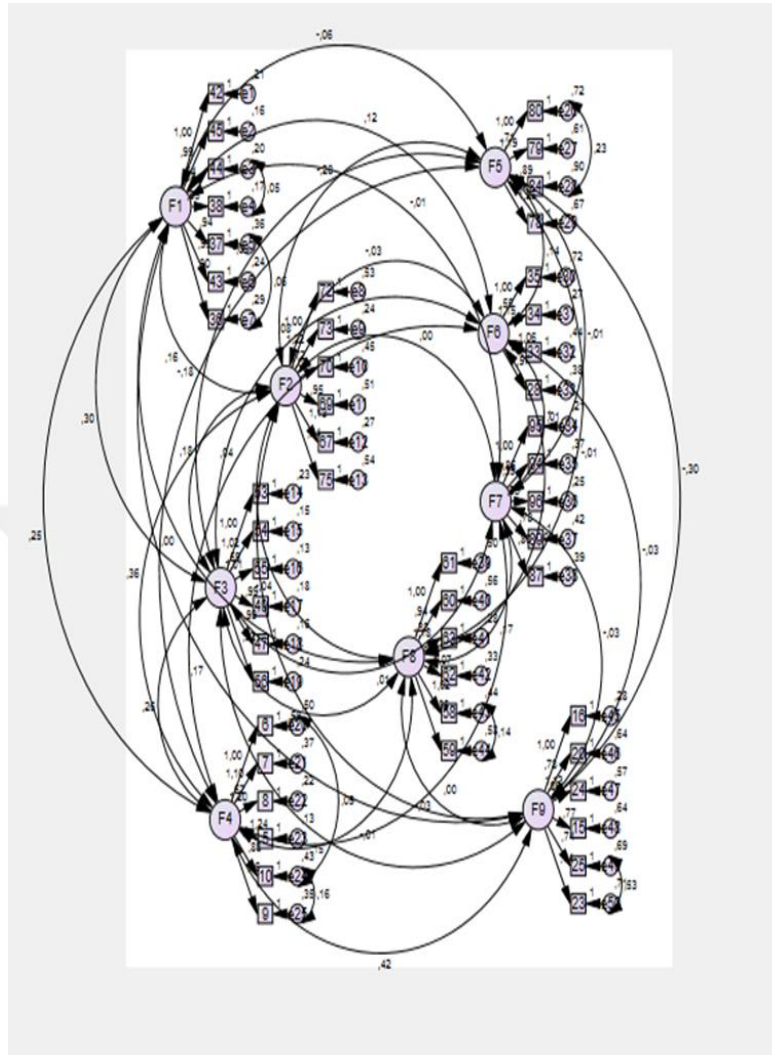
Şekil 3.4’de görüleceği üzere yönetsel değer farklılıkları ölçeğine ilişkin verilerin normal bir şekilde dağıldığı görülmektedir.

Tablo 3.11: Yönetsel Değer Farklılıkları Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Basıklık	0,815
Çarpıklık	0,396

Tablo 3.11 görüleceği üzere basıklık ve çarpıklık değerleri ilgili değer aralıkları içerisinde yer almaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde yönetsel değer farklılıkları ölçeğinin verilerinin normal bir şekilde dağıldığı görülmektedir.

Şekil 3.5: Yönetmelik Değer Farklılıkları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu



Tablo 3.12: Yönetmelik Değer Farklılıkları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	p	CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
İkinci Düzey Faktör Analizi	0,000	2,541	0,910	0,932	0,957	0,036

Tablo 3.12 görüldüğü üzere sonuçlarına göre p değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. CMIN/DF 'in 2,541 olması bu değer kabul edildiğini tabloda göstermektedir. GFI değerinin, 0,90 ile 1,0 arasında olması geçerli olduğunu göstermektedir. Tablo 3.12'e göre GFI değerinin, 0,910 olması geçerli sınırlar aralığında olduğunu göstermektedir. Bu oranın uygun aralıklar arasında çıkması faktörler arası kovaryansın uygun bir şekilde hesaplandığına işaret etmektedir. CFI değerinin, 0,95 ile 0,97 arası istenen bir değer olmaktadır. Tablo 3.12'e göre bu oranın 0,957 çıkması istenen sonuçların çıktığını göstermektedir. Bu oran faktörler arası

uyumun yeterli olduğunu göstermektedir. RMSEA değerinin, 0,036 olması geçerli bir oranı ifade etmektedir.

3.4. İŞ PERFORMANSI ANALİZİ

İş performansına ait açıklayıcı faktör analizine ilişkin veriler aşağıdaki tablolarda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

3.4.1. İş Performansı Analizine İlişkin Bilgiler

Tablo 3.13: İş Performansı Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO Testi Sonucu	0,897
Barlett Testi Ki-Kare	4113,762
Barlett Testi Sonucu Serbestlik Derecesi	105
Barlett Testi Sonucu Anlamlılık Değeri	0,000

Tablo 3.13 görüleceği üzere ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesinde kullanılan KMO değerinin, 0,897 olduğu görülmekte ve bu oranın çok iyi olduğu belirtilmektedir. Bir diğer değer olan sig değerinin ise, 0,000 çıktığı ve bu değer anlamlı olmasının ölçeğin faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 3.14: İş Performansı Ölçeğine İlişkin Toplam Varyans Tablosu

Toplam Varyans							
İfadeler	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerinin Toplam Değerleri			Rotasyon Sonrası Kare Yüklerinin Toplam Değeri
	Toplam	% Varyans	% Birikimli Varyans	Toplam	% Varyans	% Birikimli Varyans	Toplam
1	4,683	31,222	31,222	4,683	31,222	31,222	3,957
2	1,471	9,806	41,028	1,471	9,806	41,028	3,808
3	0,955	6,369	47,397				
4	0,898	5,987	53,384				
6	0,816	5,438	58,822				
8	0,807	5,379	64,2				
9	0,765	5,101	69,302				
10	0,72	4,799	74,1				
11	0,664	4,425	78,526				
12	0,603	4,018	82,543				
13	0,587	3,914	86,457				
18	0,572	3,816	90,274				
19	0,534	3,56	93,834				
20	0,494	3,293	97,127				
21	0,431	2,873	100				

Tablo 3.14 görüldüğü üzere açıklanan toplam varyansın düşük çıktığı görülmektedir. Düşük ortak varyanslarda örneklemin 500 den fazla olması yeterli görülmektedir. (Albayrak, 2004: 58). Bu ifadeden yola çıkarak örnekleminizin 1210 olması bu durumu tolere etmektedir.

Tablo 3.15: İş Performansına İlişkin Faktörler ve İfadeler

	Faktörler	
	1	2
12	0,752	
10	0,745	
11	0,643	
13	0,639	
18	0,592	
19	0,584	
20	0,536	
21	0,525	
3		0,714
4		0,691
1		0,629
2		0,625
6		0,622
8		0,612
9		0,598

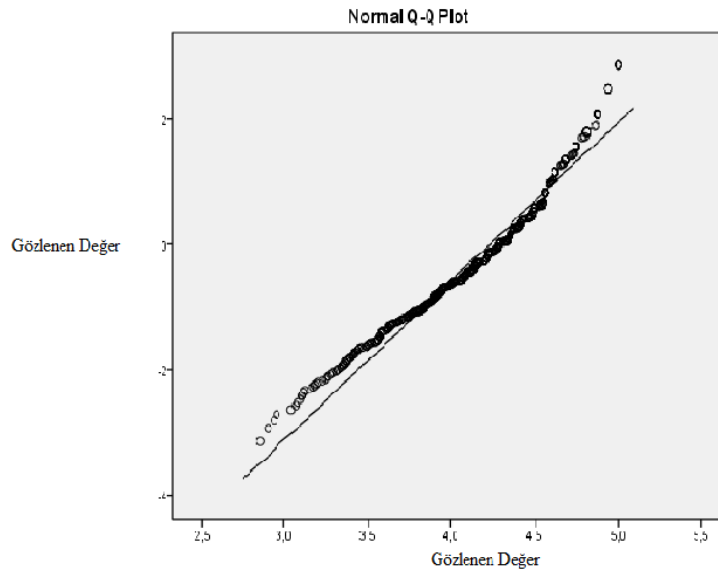
Tablo 3.15 görüldüğü üzere iş performansına ilişkin faktörler ve ilgili ifadeler yer almaktadır. İş performansına ilişkin ölçek görev ve bağlamsal olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır. 3,4,1,2,6,8,9 nolu ifadeler görev boyutunu oluşturmaktadır. 12,10,11,13,18,19,20,21 nolu ifadeler ise bağlamsal boyutu oluşturmaktadır. İş performansı ölçeği 23 ifadeden oluşmaktadır. Diğer ifadelerin madde yük değerleri düşük olduğu ve teorik eşleşme sağlanamadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Ancak madde yük değeri düşük çıkan 8 ifade ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3.16: İş Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	n
,838	15

Tablo 3.16 görüldüğü üzere iş performansına ilişkin güvenirlik analizi tablosunda Cronbach's Alpha değerinin 0,838 çıktığı görülmektedir. Bu oran iş performansı ölçeğinin güvenilir bir düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Şekil 3.6: İş Performansı Ölçeği Dağılımı



Şekil 3.6 görüleceği üzere iş performansı ölçeğine ilişkin verilerin normal bir şekilde dağıldığı görülmektedir.

Tablo 3.17: İş Performansı Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Basıklık	-0,702
Çarpıklık	0,134

Tablo 3.17'e göre basıklık değerinin , -702 olduğu ve çarpıklık değerinin 0,134 olduğu görülmekte ve bu değerlerin ilgili değer aralıkları içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde iş performansı ölçeğinin verilerinin normal bir şekilde dağıldığı görülmektedir.

3.5. DEMOGRAFİK BİLGİLER

Çalışanların demografik bilgileri tablo 3.5'de gösterilmektedir.

Tablo 3.18: Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler		Frekans	%	Geçerli %	Küm. %
Cinsiyet	Kadın	573	47,7	47,7	47,7
	Erkek	637	52,6	52,6	100
Medeni Durum	Evli	656	54,2	54,2	54,2
	Bekar	554	45,8	45,8	100
Yaş	18-29	398	32,9	32,9	32,9
	30-39	428	35,4	35,4	68,3
	40-47	238	31,5	31,5	87,9
	48-54	103	8,5	8,5	96,4
	55 ve üzeri	43	3,6	3,6	100
Gelir	0-2825	309	25,5	25,5	25,5
	2826-4000	352	29,1	29,1	54,6
	4001-6000	270	22,3	22,3	76,9
	6001-8000	188	15,5	15,5	92,5
	8001 TL ve üzeri	91	7,5	7,5	100
Öğrenim	İlköğretim	77	6,4	6,4	6,4
	Lise	197	16,3	16,3	22,6
	Önlisans	277	22,9	22,9	45,5
	Lisans	365	30,2	30,2	75,7
	Lisansüstü	294	24,3	24,3	100
Çalışma Süresi	1 yıldan az	249	20,6	20,6	20,6
	1-5 yıl	401	33,1	33,1	53,7
	6-10 yıl	251	20,7	20,7	74,5
	11-20 yıl	212	17,5	17,5	92
	21 yıl ve üzeri	97	8	8	100

Tablo 3.18 görüldüğü üzere araştırmaya toplam 1210 çalışan katılmaktadır. Çalışanlardan 573 kişi %47,7 yüzdelik oranda kadın ve %52,6 yüzdelik oran ile 637 erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Medeni duruma ilişkin olarak %54,2 yüzdelik oran ile çalışanların 656'sı evli iken %45,8 yüzdelik oran ile 554 çalışan bekarlardan oluşmaktadır. Çalışanların gelir durumuna bakıldığında ise %25,5 yüzdelik oran ile 0 ile 2825 lira arasında gelire sahip olan çalışanların 309 olduğu, %29,1 yüzdelik oran ile 2826 ile 4000 lira arasında gelire sahip olan çalışanların 352 olduğu, %22,3 yüzdelik oran ile 4001 ile 6000 lira arasında gelire sahip olan çalışanların 270 olduğu, %15,5

yüzdelik oran ile 6001 ile 8000 lira arasında gelire sahip olan çalışanların 188 olduğu, %7,5 yüzdelik oran ile 8001 TL üzeri gelire sahip olan 91 kişinin olduğu görülmektedir. Çalışanların %32,9 sinin 18-29 yaş aralığında 398 kişiden, %35,4 ile 30-39 yaş aralığında 128 kişiden, %31,5 ile 40-47 yaş aralığında 238 kişiden, %8,5 ile 48-54 yaş aralığında 103 kişiden, %3,6 ile 55 ve üzeri aralığında 43 kişiden oluştuğu görülmektedir. Çalışanların öğrenim sayılarına bakıldığında ise % 6,4 yüzdelik oran ile ilköğretim mezunu olan çalışanların sayısının 77 olduğu, % 16,3 yüzdelik oran ile lise mezunu olan çalışanların sayısının 197 olduğu, %22,9 yüzdelik oran ile önlisans mezunu olan çalışanların sayısının 277 olduğu, %30,2 yüzdelik oran ile lisans mezunu olan çalışanların sayısının 365 olduğu, %24,3 yüzdelik oran ile lisansüstü mezunu olan çalışanların sayısının 294 olduğu görülmektedir. Çalışanların çalışma sürelerine bakıldığında ise 1 yıldan az süre çalışanların %20,6 oran ile 249 kişiden oluştuğu, 1 ile 5 yıl arası çalışanların %33,1 oran ile 401 kişiden oluştuğu, 6 ile 10 yıl arası çalışanların %20,7 oran ile 251 kişiden oluştuğu, 11 ile 20 yıl arası çalışanların %17,5 oran ile 212 kişiden oluştuğu, 21 yıl ve üzeri çalışanların %8 oran ile 97 kişiden oluştuğu görülmektedir.

3.6. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN T-TESTLERİ

T –testi farklı iki özellikteki örneklemin aralarındaki ilişki açısından benzerlik taşıyıp taşımadığını belirlemek için kullanılmaktadır. T-testinde genellikle iki grup arasındaki ilişki temel alınmaktadır. (Kalaycı, 2014: 74).

3.6.1. Çalışanların Cinsiyet ile ÖDF, YDF VE İP Arasında T-Testi

Çalışanların örgütsel değer farklılıkları, yönetsel değer farklılıkları ve iş performansına ilişkin yaklaşımlarının cinsiyetlerine göre nasıl farklılaştığını bulmak için bağımsız iki örnek t-testi yapılmaktadır.

Tablo 3.19: Cinsiyet ile ÖDF, YDF ve İP Arasında T-Testi Sonuçları

		N	Ort.	S.H.	t	p
YDF	Kadın	573	3,5122	0,32361	0,102	0,919
	Erkek	637	3,5104	0,29309	0,101	
ÖDF	Kadın	573	3,7159	0,33177	0,214	0,831
	Erkek	637	3,7118	0,33349	0,214	
İP	Kadın	573	4,2373	0,38687	0,488	0,625
	Erkek	637	4,2262	0,40270	0,489	

Tablo 3.19 görüldüğü üzere $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde cinsiyet ile yönetsel değer farklılıkları, ($p = 0,919$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Bununla birlikte $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde cinsiyet ile örgütsel değer farklılıkları, ($p = 0,831$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Bu duruma ilişkin olarak $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde cinsiyet ile iş performansı, ($p = 0,625$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde hipotezlerimizin kabul olmadığı gözlenmektedir.

H_{1a} : Çalışanların yönetsel değer farklılıkları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (Red)

H_{1b} : Çalışanların örgütsel değer farklılıkları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (Red)

H_{1c} : Çalışanların iş performansı cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (Red)

3.6.2. Medeni Durum İle ÖDF, YDF ve İP Arasında T-Testi Sonuçları

Çalışanların örgütsel değer farklılıkları, yönetsel değer farklılıkları ve iş performansına ilişkin yaklaşımlarının medeni durumlarına göre nasıl farklılaştığını bulmak için bağımsız iki örnek t-testi yapılmaktadır.

Tablo 3.20: Medeni Durum İle ÖDF, YDF ve İP Arasında T-Testi Sonuçları

		N	Ort.	S.H.	t	p
YDF	Evli	656	3,5250	0,30959	1,695	0,090
	Bekar	554	3,4949	0,30513	1,697	
ÖDF	Evli	656	3,7098	0,32964	-0,455	0,649
	Bekar	554	3,7185	0,33620	-0,454	
İP	Evli	656	4,2136	0,43202	-1,709	0,082
	Bekar	554	4,2525	0,34569	-1,741	

Tablo 3.20 görüldüğü üzere $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde medeni durum ile yönetsel değer farklılıkları, ($p = 0,090$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Bununla birlikte $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde medeni durum ile örgütsel değer farklılıkları, ($p = 0,649$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Bu duruma ilişkin olarak $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde medeni durum ile iş performansı, ($p = 0,082$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde hipotezlerimizin red olduğu görülmektedir.

H_{2a}: Çalışanların yönetsel değer farklılıkları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (Red)

H_{2b}: Çalışanların örgütsel değer farklılıkları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (Red)

H_{2c}: Çalışanların iş performansı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (Red)

3.6.3. Statü İle ÖDF, YDF ve İP Arasında T-Testi Sonuçları

Çalışanların örgütsel değer farklılıkları, yönetsel değer farklılıkları ve iş performansına ilişkin yaklaşımlarının statülerine göre nasıl farklılaştığını bulmak için bağımsız iki örnek t-testi yapılmaktadır.

Tablo 3.21: Statü İle ÖDF, YDF ve İP Arasında T-Testi Sonuçları

Ölçekler	Statü	N	Ort.	S.H.	t	p
YDF	Mavi Yakalı	451	3,4873	0,31709	-2,093	0,037
	Beyaz Yakalı	759	3,5255	0,30144	-2,066	
ÖDF	Mavi Yakalı	451	3,6873	0,35673	-2,140	0,038
	Beyaz Yakalı	759	3,7295	0,31650	-2,076	
İP	Mavi Yakalı	451	4,2051	0,38886	-1,789	0,074
	Beyaz Yakalı	759	4,2471	0,39828	-1,800	

Tablo 3.21 görüldüğü üzere $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde çalışanların yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algıları anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p = 0,037$) Gruplar arasındaki ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Beyaz yakalı çalışanların ($\bar{x} = 3,5255$) yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algıları, mavi yakalı çalışanların ($\bar{x} = 3,4873$) yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algılarından daha olumlu görünmektedir. Bununla birlikte $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algıları anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p = 0,038$) Gruplar arasındaki ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Beyaz yakalı çalışanların ($\bar{x} = 3,7295$) örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algıları, mavi yakalı çalışanların $\bar{x} (= 3,6873)$ örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algılarından daha olumlu görünmektedir. Bu duruma ilişkin olarak $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde statü ile iş performansı, ($p = 0,074$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Hipotez sonuçlarımız ise aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

H_{3a}: Çalışanların yönetsel değer farklılıkları statüye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (Kabul).

H_{3b}: Çalışanların örgütsel değer farklılıkları statüye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (Kabul).

H_{3c}: Çalışanların iş performansı statüye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (Red).

3.7. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE AİT ANAVO ANALİZİ

Tek yönlü anova analizi bir bağımsız ve bir bağımlı değişken içermektedir. Bağımsız değişken kategorik özellik göstermekte iken, bağımlı değişken metrik özellik göstermektedir. Bağımsız değişken kendi içerisinde birden fazla gruptan oluşmaktadır. Bu gruplara istinaden anova analizi, bağımlı değişken bünyesinde anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılmaktadır. (Kalaycı, 2014:132).

3.7.1. Yaş İle ÖDF, YDF ve İP Arasında Anova Sonuçları

Yaş İle ÖDF, YDF ve İP arasındaki anova sonuçları aşağıdaki tablolarda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Tablo 3.22: Yaş İle YDF, ÖDF ve İP Arasındaki Betimleyici Anova Analizi Sonuçları

		Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
YDF	18-29	398	3,5060	0,31657
	30-39	428	3,5042	0,30030
	40-47	238	3,4999	0,29490
	48-54	103	3,5714	0,32797
	55 ve üzeri	43	3,5485	0,31486
	Toplam	1210	3,5113	0,30779
ÖDF	18-29	398	3,7170	0,33427
	30-39	428	3,6871	0,34789
	40-47	238	3,7326	0,31425
	48-54	103	3,7592	0,31370
	55 ve üzeri	43	3,7360	0,29245
	Toplam	1210	3,7138	0,33255
İP	18-29	398	4,2385	0,33952
	30-39	428	4,2082	0,42217
	40-47	238	4,2390	0,42583
	48-54	103	4,2579	0,42844
	55 ve üzeri	43	4,2915	0,33572
	Toplam	1210	4,2314	0,39516

Tablo 3.22 görüldüğü üzere çalışanların yaş değişkenine ilişkin sayıları ve betimleyici anova analizine ilişkin ortalama ve standart sapma bilgileri verilmektedir.

Tablo 3.23: Yaş ile YDF, ÖDF ve İP Arasında ANOVA Sonuçları

		Kareler Top.	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
YDF	Gruplararası	0,495	4	0,124	1,309	0,265
	Grupiçi	114,040	1205	0,095		
	Toplam	114,535	1209			
ÖDF	Gruplararası	0,627	4	0,157	1,420	0,225
	Grupiçi	133,073	1205	0,110		
	Toplam	133,700	1209			
İP	Gruplararası	0,492	4	0,123	786	0,534
	Grupiçi	188,296	1205	0,156		
	Toplam	188,788	1209			

Tablo 3.23 görüldüğü üzere $p < 0,05$ anlamlılık değeri açısından YDF bakımından yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. ($p = 0,265$) Bununla birlikte $p < 0,05$ anlamlılık değeri açısından ÖDF bakımından yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. ($p = 0,225$) İş performansı açısından ele alındığında ise $p < 0,05$ anlamlılık değeri açısından yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. ($p = 0,534$)

H_{4a} : Çalışanların yönetsel değer farklılıkları yaşa göre farklılık göstermektedir (Red).

H_{4b} : Çalışanların örgütsel değer farklılıkları yaşa göre farklılık göstermektedir (Red).

H_{4c} : Çalışanların iş performansı yaşa göre farklılık göstermektedir (Red).

3.7.2. Aylık Gelir İle ÖDF, YDF ve İP Arasında Anova Sonuçları

Aylık Gelir İle ÖDF, YDF ve İP arasındaki anova sonuçları aşağıdaki tablolarda yapılan analizler sonucunda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Tablo 3.24: Gelir Düzeyi İle YDF, ÖDF ve İP Arasındaki Betimleyici Anova Analizi Sonuçları

		Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
YDF	0-2825	309	3,4668	0,31762
	2826-4000	352	3,5131	0,31289
	4001-6000	270	3,5319	0,30467
	6001-8000	188	3,5315	0,29005
	8001 üzeri	91	3,5518	0,28763
	Total	1210	3,5113	0,30779
ÖDF	0-2825	309	3,7042	0,34118
	2826-4000	352	3,6837	0,33940
	4001-6000	270	3,7225	0,31601
	6001-8000	188	3,7564	0,33888
	8001 üzeri	91	3,7485	0,30288
	Total	1210	3,7138	0,33255
İP	0-2825	309	4,2145	0,35968
	2826-4000	352	4,2068	0,39381
	4001-6000	270	4,2558	0,40236
	6001-8000	188	4,2418	0,42959
	8001 üzeri	91	4,2906	0,41694
	Total	1210	4,2314	0,39516

Tablo 3.24 görüleceği üzere çalışanların gelir düzeyine ilişkin sayıları ve betimleyici anova analizine ilişkin ortalama ve standart sapma bilgileri verilmektedir.

Tablo 3.25: Gelir Düzeyi ile YDF, ÖDF ve İP Arasında ANOVA Sonuçları

		Kareler Top.	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
YDF	Gruplararası	0,952	4	0,238	2,526	0,039
	Grupiçi	113,583	1205	0,094		
	Toplam	114,535	1209			
ÖDF	Gruplararası	0,820	4	0,205	1858	0,115
	Grupiçi	132,881	1205	0,110		
	Toplam					
İP	Gruplararası	0,801	4	0,200	1,284	0,274
	Grupiçi	187,986	1205	0,156		
	Toplam	188,788	1209			

Tablo 3.25'e göre $p < 0,05$ anlamlılık değeri açısından çalışanların YDF bakımından gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. ($p = 0,039$) Bununla birlikte $p < 0,05$ anlamlılık değeri açısından ÖDF bakımından gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. ($p = 0,115$) İş performansı açısından ele alındığında ise $p < 0,05$ anlamlılık değeri açısından gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. ($p = 0,274$)

H_{5a} : Çalışanların yönetsel değer farklılıkları gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir (Kabul).

H_{5b}:Çalışanların örgütsel değer farklılıkları gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir (Red).

H_{5c}: Çalışanların iş performansı gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir (Red).

Tablo 3.26: Çalışanların Gelir Düzeyi İle YDF Arasında Post Hoc LSD Sonuçları

(I) Gelir	(J) Gelir	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
0-2825	2826-4000	-0,04626	0,02393	0,054	-0,0932	0,0007
	4001-6000	-0,06509*	0,02558	0,011	-0,1153	-0,0149
	6001-8000	-0,06464*	0,02840	0,023	-0,1204	-0,0089
	8001 üzeri	-0,08492*	0,03662	0,021	-0,1568	-0,0131
2826-4000	0-2825	0,04626	0,02393	0,054	-0,0007	0,0932
	4001-6000	-0,01883	0,02484	0,448	-0,0676	0,0299
	6001-8000	-0,01839	0,02773	0,507	-0,0728	0,0360
	8001 üzeri	-0,03866	0,03611	0,284	-0,1095	0,0322
4001-6000	0-2825	0,06509*	0,02558	0,011	0,0149	0,1153
	2826-4000	0,01883	0,02484	0,448	-0,0299	0,0676
	6001-8000	0,00045	0,02916	0,988	-0,0568	0,0577
	8001 üzeri	-0,01983	0,03721	0,594	-0,0928	0,0532
6001-8000	0-2825	0,06464*	0,02840	0,023	0,0089	0,1204
	2826-4000	0,01839	0,02773	0,507	-0,0360	0,0728
	4001-6000	-0,00045	0,02916	0,988	-0,0577	0,0568
	8001 üzeri	-0,02027	0,03921	0,605	-0,0972	0,0566
8001 üzeri	0-2825	0,08492*	0,03662	0,021	0,0131	0,1568
	2826-4000	0,03866	0,03611	0,284	-0,0322	0,1095
	4001-6000	0,01983	0,03721	0,594	-0,0532	0,0928
	6001-8000	0,02027	0,03921	0,605	-0,0566	0,0972

Tablo 3.26 görüldüğü üzere çalışanların yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algılarının hangi gelir düzeyleri arasında farklılaştığını bulmak amacıyla yapılan Post-Hoc LSD sonucuna göre 4001-6000 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanlar ile 0-2825 TL gelir düzeyine sahip çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık elde edilmektedir. (p=,011) 4001-6000 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanların yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algıları ($\bar{x}$ =3,5319), 0-2825 TL ($\bar{x}$ =3,46) arası gelir düzeyine sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algılarının hangi gelir düzeyleri arasında farklılaştığını bulmak amacıyla yapılan bir diğer Post-Hoc LSD sonucuna göre ise 6001-8000 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanlar ile 0-2825 TL gelir düzeyine sahip çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık elde edilmektedir. (p=0,023) 6001-8000 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanların yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algıları ($\bar{x}$ =3,5315), 0-2825 TL ($\bar{x}$ =3,4668) arası gelir düzeyine

sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin gelir düzeyi arttıkça kurallar ile birlikte yöneticilerin yönlendirmelerine uymalarının olabileceği düşünülebilir.

Bununla birlikte çalışanların yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algılarının hangi gelir düzeyleri arasında farklılaştığını bulmak amacıyla yapılan bir diğer Post-Hoc LSD sonucuna göre ise 8001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip çalışanlar ile 0-2825 TL gelir düzeyine sahip çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık elde edilmektedir. ($p=,021$) 8001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip çalışanların yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algıları ($\bar{x}=3,5518$), 0-2825 TL ($\bar{x}=3,4668$) arası gelir düzeyine sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların gelir düzeyleri arttıkça yöneticilerinin değerlerini kabul ettikleri görülmektedir. Bunun nedeninin gelir düzeyi arttıkça örgüte ve yöneticilere uyum düzeylerinin de artış gösterebileceği olarak düşünülebilir.

3.7.3. Eğitim İle ÖDF, YDF ve İP Arasında Anova Sonuçları

Eğitim İle ÖDF, YDF ve İP arasında anova sonuçları yapılan analizler sonucunda aşağıdaki tablolarda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Tablo 3.27: Eğitim Düzeyi İle YDF, ÖDF ve İP Arasındaki Betimleyici Anova Analizi Sonuçları

		Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
YDF	İlköğretim	77	3,4422	0,31681
	Lise	197	3,4895	0,30829
	Önlisans	277	3,5190	0,31314
	Lisans	365	3,5059	0,31127
	Lisansüstü/Doktora	294	3,5433	0,29303
	Total	1210	3,5113	0,30779
ÖDF	İlköğretim	77	3,6547	0,32403
	Lise	197	3,6532	0,35404
	Önlisans	277	3,7180	0,35083
	Lisans	365	3,7230	0,31524
	Lisansüstü/Doktora	294	3,7544	0,31727
	Total	1210	3,7138	0,33255
İP	İlköğretim	77	4,1427	0,45390
	Lise	197	4,1386	0,42703
	Önlisans	277	4,2525	0,34952
	Lisans	365	4,2397	0,37358
	Lisansüstü/Doktora	294	4,2867	0,41112
	Total	1210	4,2314	0,39516

Tablo 3.27 görüldüğü üzere çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin sayıları, ortalama ve standart sapma bilgileri betimleyici anova tablosunda görülmektedir.

Tablo 3.28: Eğitim Düzeyi ile YDF, ÖDF ve İP Arasında ANOVA Sonuçları

		Kareler Top.	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
YDF	Gruplararası	0,789	4	0,197	2,089	0,080
	Grupiçi	113,746	1205	0,094		
	Toplam	114,535	1209			
ÖDF	Gruplararası	1,515	4	0,379	3,452	0,008
	Grupiçi	132,185	1205	0,110		
	Toplam					
İP	Gruplararası	3,348	4	0,837	5,438	0,000
	Grupiçi	185,440	1205	0,154		
	Toplam	188,788	1209			

Tablo 3.28 görüldüğü üzere $p < 0,05$ anlamlılık değeri açısından çalışanların YDF bakımından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p = 0,080$) Bununla birlikte $p < 0,05$ anlamlılık değeri açısından ÖDF bakımından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. ($p = 0,008$) İş performansı açısından ele alındığında ise $p < 0,05$ anlamlılık değeri açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. ($p = 0,000$).

H_{6a} : Çalışanların yönetsel değer farklılıkları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir (Red).

H_{6b} : Çalışanların örgütsel değer farklılıkları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir (Kabul).

H_{6c} : Çalışanların iş performansı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir (Kabul).

Tablo 3.29: Çalışanların Eğitim Düzeyi İle ÖDF Arasında Post Hoc LSD Sonuçları

(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	Lise	0,00150	0,04451	0,973	-0,0858	0,0888
	Önlisans	-0,06334	0,04267	0,138	-0,1471	0,0204
	Lisans	-0,06835	0,04154	0,100	-0,1498	0,0131
	Lisansüstü/Doktora	-0,09976*	0,04240	0,019	-0,1830	-0,0166
Lise	İlköğretim	-0,00150	0,04451	0,973	-0,0888	0,0858
	Önlisans	-0,06484*	0,03087	0,036	-0,1254	-0,0043
	Lisans	-0,06986*	0,02928	0,017	-0,1273	-0,0124
	Lisansüstü/Doktora	-0,10127*	0,03050	0,001	-0,1611	-0,0414
Önlisans	İlköğretim	0,06334	0,04267	0,138	-0,0204	0,1471
	Lise	0,06484*	0,03087	0,036	0,0043	0,1254
	Lisans	-0,00502	0,02639	0,849	-0,0568	0,0468
	Lisansüstü/Doktora	-0,03643	0,02773	0,189	-0,0908	0,0180
Lisans	İlköğretim	0,06835	0,04154	0,100	-0,0131	0,1498
	Lise	0,06986*	0,02928	0,017	0,0124	0,1273
	Önlisans	0,00502	0,02639	0,849	-0,0468	0,0568
	Lisansüstü/Doktora	-0,03141	0,02595	0,226	-0,0823	0,0195
Lisansüstü/Doktora	İlköğretim	0,09976*	0,04240	0,019	0,0166	0,1830
	Lise	0,10127*	0,03050	0,001	0,0414	0,1611
	Önlisans	0,03643	0,02773	0,189	-0,0180	0,0908
	Lisans	0,03141	0,02595	0,226	-0,0195	0,0823

Tablo 3.29 görüldüğü üzere çalışanların örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algılarının hangi eğitim düzeyleri arasında farklılaştığını bulmak amacıyla yapılan Post-Hoc LSD test sonucuna göre önlisans mezunu çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık elde edilmektedir. ($p=0,036$) Önlisans mezunu çalışanların örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algıları ($\bar{x}=3,7180$), lise mezunu ($\bar{x}=3,6332$) çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algılarının hangi eğitim düzeyleri arasında farklılaştığını bulmak amacıyla yapılan bir diğer Post-Hoc LSD sonucuna göre lisans mezunu çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık elde edilmektedir. ($p=0,017$) Lisans mezunu çalışanların örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algıları ($\bar{x}=3,7230$), lise mezunu ($\bar{x}=3,6532$) çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Buna ek olarak ise Post-Hoc LSD sonucuna göre çalışanların örgütsel değer farklılıkları lisanüstü/doktora mezunu çalışanlar ile ilköğretim mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir farkı ortaya koymaktadır. ($p=0,019$) Lisansüstü/doktora mezunu çalışanların örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algıları ($\bar{x}=3,7544$), ilköğretim mezunu ($\bar{x}=3,6547$) çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

En son olarak ise Post-Hoc LSD sonucuna göre örgütsel değer farklılıklarına ilişkin olarak lisansüstü/doktora mezunu çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. ($p=0,001$) Lisansüstü/doktora mezunu çalışanların örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algıları ($\bar{x}=3,7544$), lise mezunu ($\bar{x}=3,6532$) çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara bakıldığında çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça örgütsel değerlere ilişkin algılarının arttığı görülmektedir. Çalışanların eğitim seviyelerinin artış göstermesi onların işlerine daha geniş kapsamlı bakabilmelerine olanak tanımaktadır. Bu durum çalışanların örgütsel değerlere daha önem vermesine neden olabileceğini akla getirmektedir.

Tablo 3.30: Çalışanların Eğitim Düzeyi İle İP Arasında Post Hoc LSD Sonuçları

(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	Lise	0,00410	0,05272	0,938	-0,0993	0,1075
	Önlisans	-0,10981*	0,05054	0,030	-0,2090	-0,0107
	Lisans	-0,09691*	0,04920	0,049	-0,1934	-0,0004
	Lisansüstü/Doktora	-0,14394*	0,05022	0,004	-0,2425	-0,0454
Lise	İlköğretim	-0,00410	0,05272	0,938	-0,1075	0,0993
	Önlisans	-,11390*	0,03656	0,002	-0,1856	-0,0422
	Lisans	-0,10101*	0,03468	0,004	-0,1691	-0,0330
	Lisansüstü/Doktora	-0,14804*	0,03612	0,000	-0,2189	-0,0772
Önlisans	İlköğretim	0,10981*	0,05054	0,030	0,0107	0,2090
	Lise	0,11390*	0,03656	0,002	0,0422	0,1856
	Lisans	0,01289	0,03126	0,680	-0,0484	0,0742
	Lisansüstü/Doktora	-0,03414	0,03285	0,299	-0,0986	0,0303
Lisans	İlköğretim	0,09691*	0,04920	0,049	0,0004	0,1934
	Lise	0,10101*	0,03468	0,004	0,0330	0,1691
	Önlisans	-0,01289	0,03126	0,680	-0,0742	0,0484
	Lisansüstü/Doktora	-0,04703	0,03074	0,126	-0,1073	0,0133
Lisansüstü/Doktora	İlköğretim	0,14394*	0,05022	0,004	0,0454	0,2425
	Lise	0,14804*	0,03612	0,000	0,0772	0,2189
	Önlisans	0,03414	0,03285	0,299	-0,0303	0,0986
	Lisans	0,04703	0,03074	0,126	-0,0133	0,1073

Tablo 3.30 görüldüğü üzere çalışanların iş performansına ilişkin algıları hangi eğitim düzeyleri arasında farklılaştığını bulmak amacıyla yapılan Post-Hoc LSD test sonucuna göre önlisans mezunu çalışanlar ile ilköğretim mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık elde edilmektedir. ($p=0,030$) Önlisans mezunu çalışanların iş performansına ilişkin algıları ($\bar{x}=4,2525$), ilköğretim mezunu ($\bar{x}=4,1427$) çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Buna ilişkin olarak çalışanların iş performansına ilişkin algıları Post-Hoc LSD test sonucuna göre önlisans mezunu çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık elde edilmektedir. ($P=0,002$) Önlisans mezunu çalışanların iş performansına ilişkin algıları ($\bar{x}=4,2525$), lise mezunu ($\bar{x}=4,1386$) çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Post-Hoc LSD test sonucuna göre lisans mezunu çalışanlar ile ilköğretim mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık elde edilmektedir. ($P=,049$) Lisans mezunu çalışanların iş performansına ilişkin algıları ($\bar{x}=4,2397$), ilköğretim mezunu ($\bar{x}=4,1427$) çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Gene lisans mezunu çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında iş performansına ilişkin anlamlı bir farklılık vardır. ($p=0,004$) Lisans mezunu çalışanların iş performansına ilişkin algıları ($\bar{x}=4,2397$), lise mezunu ($\bar{x}=4,1386$) çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Lisansüstü/doktora mezunu çalışanlar ile ilköğretim mezunu çalışanlar arasında iş performansına ilişkin anlamlı bir farklılık vardır. ($p=004$) Lisansüstü/doktora mezunu çalışanların iş performansına ilişkin algıları ($\bar{x}=4,2867$), ilköğretim mezunu ($\bar{x}=4,1427$) çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Son olarak ise Post-Hoc LSD test sonucuna göre lisansüstü/doktora mezunu çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık elde edilmektedir. ($P=,000$) Lisansüstü/doktora mezunu çalışanların iş performansına ilişkin algıları ($\bar{x}=4,2867$), lise mezunu ($\bar{x}=4,1386$) çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki analize ilişkin sonuçlara bakıldığında çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça iş performansına ilişkin algıları artmaktadır. Çalışanların bilgi ve birikimlerinin artması sonucu çalışma düzeylerinin artış gösterilebileceği düşünülmektedir.

3.7.4. Çalışma Süresi İle ÖDF, YDF ve İP Arasında Anova Sonuçları

Çalışma Süresi İle ÖDF, YDF ve İP arasındaki anova sonuçları yapılan analizler sonucunda aşağıdaki tablolarda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Tablo 3.31: Çalışma Süresi İle YDF, ÖDF ve İP Arasındaki Betimleyici Anova Analizi Sonuçları

		Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
YDF	1 yıldan az	249	3,4951	0,30202
	1-5 yıl	401	3,4987	0,30759
	6-10 yıl	251	3,5059	0,29396
	11-20 yıl	212	3,5434	0,32052
	21 yıl ve üzeri	97	3,5483	0,32758
	Toplam	1210	3,5113	0,30779
ÖDF	1 yıldan az	249	3,7093	0,32424
	1-5 yıl	401	3,7045	0,34069
	6-10 yıl	251	3,7037	0,35238
	11-20 yıl	212	3,7329	0,30934
	21 yıl ve üzeri	97	3,7481	0,31804
	Toplam	1210	3,7138	0,33255
İP	1 yıldan az	249	4,2278	0,33726
	1-5 yıl	401	4,1752	0,39500
	6-10 yıl	251	4,2232	0,43901
	11-20 yıl	212	4,3318	0,36610
	21 yıl ve üzeri	97	4,2749	0,43426
	Toplam	1210	4,2314	0,39516

Tablo 3.31 görüldüğü üzere çalışanların örgütte çalışma sürelerine ilişkin sayıları, ortalama ve standart sapma bilgileri betimleyici anova tablosunda görülmektedir.

Tablo 3.32: Çalışma Süresi ile YDF, ÖDF ve İP Arasında ANOVA Sonuçları

		Kareler Top.	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
YDF	Gruplararası	0,488	4	0,122	1,288	0,273
	Grupiçi	114,048	1205	0,095		
	Toplam					
ÖDF	Gruplararası	0,257	4	0,064	0,580	0,677
	Grupiçi	133,443	1205	0,111		
	Toplam					
İP	Gruplararası	3,605	4	0,901	5,864	0,000
	Grupiçi	185,183	1205	0,154		
	Toplam	188,788	1209			

Tablo 3.32 görüldüğü üzere $p < 0,05$ anlamlılık değeri açısından çalışanların YDF bakımından çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p = 0,273$) Bununla birlikte $p < 0,05$ anlamlılık değeri açısından ÖDF bakımından çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. ($p = 0,677$) İş performansı açısından ele alındığında ise $p < 0,05$ anlamlılık değeri açısından çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. ($p = 0,000$).

H_{7a}: Çalışanların yönetsel değer farklılıkları çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (Red).

H_{7b}: Çalışanların örgütsel değer farklılıkları çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (Red).

H_{7c}: Çalışanların iş performansı çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (Kabul).

Tablo 3.33: Çalışanların Çalışma Süresi İle İP Arasında Post Hoc LSD Sonuçları

(I) CalismaSuresi	(J) CalismaSuresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 yıldan az	1-5 yıl	0,05261	0,03163	0,097	-0,0094	0,1147
	6-10 yıl	0,00466	0,03506	0,894	-0,0641	0,0735
	11-20 yıl	-0,10395*	0,03663	0,005	-0,1758	-0,0321
	21 yıl ve üzeri	-0,04701	0,04692	0,317	-0,1391	0,0450
1-5 yıl	1 yıldan az	-0,05261	0,03163	0,097	-0,1147	0,0094
	6-10 yıl	-0,04795	0,03155	0,129	-0,1098	0,0140
	11-20 yıl	-0,15656*	0,03329	0,000	-0,2219	-0,0912
	21 yıl ve üzeri	-0,09962*	0,04436	0,025	-0,1866	-0,0126
6-10 yıl	1 yıldan az	-0,00466	0,03506	0,894	-0,0735	0,0641
	1-5 yıl	0,04795	0,03155	0,129	-0,0140	0,1098
	11-20 yıl	-0,10861*	0,03657	0,003	-0,1804	-0,0369
	21 yıl ve üzeri	-0,05167	0,04687	0,270	-0,1436	0,0403
11-20 yıl	1 yıldan az	0,10395*	0,03663	0,005	0,0321	0,1758
	1-5 yıl	0,15656*	0,03329	0,000	0,0912	0,2219
	6-10 yıl	0,10861*	0,03657	0,003	0,0369	0,1804
	21 yıl ve üzeri	0,05694	0,04805	0,236	-0,0373	0,1512
21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0,04701	0,04692	0,317	-0,0450	0,1391
	1-5 yıl	0,09962*	0,04436	0,025	0,0126	0,1866
	6-10 yıl	0,05167	0,04687	0,270	-0,0403	0,1436
	11-20 yıl	-0,05694	0,04805	0,236	-0,1512	0,0373

Tablo 3.33 görüldüğü üzere çalışanların iş performansına ilişkin algıları hangi çalışma süreleri arasında farklılaştığını bulmak amacıyla yapılan Post-Hoc LSD test sonucuna göre 11-20 yıl çalışanlar ile 1 yıldan az süre çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık elde edilmektedir. (p=0,005) 11-20 yıl çalışma süresine sahip çalışanların iş performansına ilişkin algıları ($\bar{x}$ =4,3388), 1 yıldan az süre ($\bar{x}$ =4,2278) çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte Post-Hoc LSD test sonucuna göre 11-20 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık elde edilmektedir. (p=0,000) 11-20 yıl çalışma süresine sahip çalışanların iş performansına ilişkin algıları ($\bar{x}$ =4,3388), 1-5 yıl arası çalışanlarından ($\bar{x}$ =4,1752) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.33’de tablosunda görüldüğü üzere 11-20 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık elde edilmektedir. ($p=0,003$) 11-20 yıl çalışma süresine sahip çalışanların iş performansına ilişkin algıları ($\bar{x}=4,3388$), 6-10 yıl arası çalışanlarından ($\bar{x}=4,2232$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Son olarak ise 21 yıl ve üzeri çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlar arasında iş performansı algılarında anlamlı bir farklılık elde edildiği görülmektedir. ($p=0,025$) 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların iş performansına ilişkin algıları ($\bar{x}=4,2749$) 1-5 yıl arası çalışanların algılarından ($\bar{x}=4,1752$) yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıda ifade edilenlerin ışığında çalışanların çalışma süreleri arttıkça iş performansına ilişkin algılarından anlamlı bir şekilde artış olduğu gözlenmektedir.

Bu durumun nedeni olarak çalışanların kıdem yılı arttıkça çalışanların örgütsel bağlılığının artması olacağı düşünülebilir. Çalışanların kıdem yılı arttıkça işe verdikleri önem ve anlamın da etki edeceği düşünülebilir.

3.8. ÖDF, YDF VE İP'E İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon, değişkenlerin arasında bulunan ilişkinin derecesini ve yönünü belirten bir istatistiksel yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan işlemin sonucunda korelasyon katsayısı olarak karşımıza çıkan bir r değeri elde edilmektedir. Bu değer -1 ile +1 arasından bir yer almaktadır. Bu oranın +1 veya -1 e yakın olması ilişkinin kuvvetli olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının + olması değişimin aynı yönlü olduğunu göstermekte bunun anlamı ise değişkenlerden birinin artması diğlerinin de artış eğiliminde olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının - işaretli olması ise değişkenlerden birinin artarken diğlerinin azalması sonucunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0 olması ise değişkenler arası bir ilişkinin olmadığı sonucunu doğurmaktadır. (Can,2014:347-348). İlişkiler arası oranlarda ise 0,50’nin altındaki bir değer zayıf, 0,50 ile 0,70 arası bir değer orta ve 0,70 üzeri değer ise kuvvetli olarak nitelendirilmektedir. (Sipahi vd., 2008:145).

3.8.1. ÖDF, YDF ve İP'e İlişkin Korelasyon Analizi Bilgileri

ÖDF, YDF ve İP'e ilişkin korelasyon analizi bilgileri aşağıdaki tablolarda ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

Tablo 3.34: YDF, ÖDF ve IP Arasında Korelasyon Analizi

		YDF	ÖDF	İP
YDF	Pearson Correlation	1	0,338**	0,139**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	1210	1210	1210
ÖDF	Pearson Correlation	0,338**	1	0,237**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	1210	1210	1210
İP	Pearson Correlation	0,139**	0,237**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	1210	1210	1210

Tablo 3.34 görüldüğü üzere yönetsel değer farklılıkları ile örgütsel değer farklılıkları arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve zayıf derecede ($r = 0,338$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna ilişkin olarak yönetsel değer farklılıkları ile iş performansı arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve zayıf derecede ($r = 0,139$) ilişkinin olduğu görülmektedir. Son olarak ise örgütsel değer farklılıkları ile iş performansı arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve zayıf derecede ($r = 0,237$) ilişkinin olduğu görülmektedir.

H₁: Yönetsel değer farklılıkları ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır (Kabul).

H₂: Örgütsel değer farklılıkları ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır (Kabul).

H₃: Örgütsel değer farklılıkları ile yönetsel değer farklılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır (Kabul).

3.8.2. ÖDF, YDF, İP Alt Faktörleri Arasında Korelasyon Analizine İlişkin Bilgiler

ÖDF, YDF, İP alt faktörleri arasındaki korelasyon analizine ilişkin bilgiler aşağıdaki 3.35 adlı tabloda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Tablo 3.35: ÖDF, YDF İP Alt Faktörleri Arasında Korelasyon Analiz Tablosu

		YD BKOD	YD Dişil Değ	YD Bireycil ik	YD DGM	YD YGM	YD Top.	YD K.F	YD BKOY	YD Eril Değ	ÖD Top.	ÖD DGM	ÖD Dişil Değ	ÖD BKOD	ÖD Bireycil ik	ÖD K.F	ÖD Eril Değ	ÖD BKOY	ÖD YGM	Baglam sal	Görev
BKOD	P.C	1	,545**	-,369**	,583**	,071*	,383**	0,031	-,320**	,197**	-0,012	-0,004	-0,012	-0,001	0,03	-,088**	-0,007	0,008	0,006	-,094**	-,105**
	Sig.		0	0	0	0,013	0	0,283	0	0	0,687	0,878	0,681	0,979	0,29	0,002	0,795	0,788	0,826	0,001	0
Değ	P.C	,545**	1	-,452**	,454**	,205**	,645**	,261**	-,178**	,183**	-0,053	-0,039	-0,04	-0,054	-0,008	0,04	-0,039	0,018	0,013	-0,051	-0,033
	Sig.	0		0	0	0	0	0	0	0	0,063	0,172	0,167	0,063	0,77	0,165	0,175	0,531	0,64	0,075	0,247
Bireycil	P.C	-,369**	-,452**	1	-,365**	,265**	-,332**	-,140**	,464**	,155**	-0,009	-0,004	0,022	0,034	-0,005	,333**	-0,018	-0,023	-0,025	,090**	,075**
	Sig.	0	0		0	0	0	0	0	0	0,766	0,888	0,443	0,238	0,849	0	0,534	0,434	0,382	0,002	0,009
DGM	P.C	,583**	,454**	-,365**	1	-0,005	,246**	0,029	-,347**	0,03	-0,014	0,031	-0,027	0,014	0,033	-,160**	-0,005	0,023	-0,005	,065*	-0,048
	Sig.	0	0	0		0,872	0	0,315	0	0,291	0,635	0,283	0,345	0,629	0,249	0	0,858	0,426	0,856	0,023	0,098
YD YGM	P.C	,071*	,205**	,265**	-0,005	1	,250**	-,074*	,280**	,220**	-0,013	-0,034	0,023	0,007	-0,024	,349**	0,001	0,012	-0,012	0,048	-0,047
	Sig.	0,013	0	0	0,872		0	0,01	0	0	0,661	0,231	0,418	0,813	0,404	0	0,981	0,675	0,678	0,095	0,101
YD Toplulu kculuk	P.C	,383**	,645**	-,332**	,246**	,250**	1	,381**	-0,016	,314**	0,006	-0,051	0,023	-0,025	-0,045	,133**	0,001	0,031	0,002	-0,022	-0,046
	Sig.	0	0	0	0	0		0	0,589	0	0,843	0,074	0,415	0,388	0,118	0	0,974	0,282	0,934	0,445	0,107
Kültüre l	P.C	0,031	,261**	-,140**	0,029	-,074*	,381**	1	,101**	,184**	0,015	0,015	0,031	-0,008	-0,03	,092**	-0,02	-0,01	-0,029	-0,008	0,022
	Sig.	0,283	0	0	0,315	0,01	0		0	0	0,611	0,611	0,284	0,794	0,291	0,001	0,477	0,738	0,318	0,791	0,452
BKOY	P.C	-,320**	-,178**	,464**	,347**	,280**	-0,016	,101**	1	,156**	-0,029	-0,025	-0,028	0,026	-0,028	,410**	-0,022	0,021	0,018	,080**	0,051
	Sig.	0	0	0	0	0	0,589	0		0	0,321	0,39	0,335	0,37	0,327	0	0,453	0,461	0,535	0,005	0,078
Değ	P.C	,197**	,183**	,155**	0,03	,220**	,314**	,184**	,156**	1	0,004	-0,039	-0,007	-0,001	-0,044	,222**	-0,01	-0,002	-0,022	,088**	-0,008
	Sig.	0	0	0	0,291	0	0	0	0		0,878	0,177	0,806	0,969	0,123	0	0,721	0,932	0,455	0,002	0,79
ÖD Toplulu kculuk	P.C	-0,012	-0,053	-0,009	-0,014	-0,013	0,006	0,015	-0,029	0,004	1	,396**	,704**	,540**	,320**	-0,012	,634**	,248**	-0,016	,114**	0,046
	Sig.	0,687	0,063	0,766	0,635	0,661	0,843	0,611	0,321	0,878		0	0	0	0	0,68	0	0	0,59	0	0,109
DGM	P.C	-0,004	-0,039	-0,004	0,031	-0,034	-0,051	0,015	-0,025	-0,039	,396**	1	,341**	,585**	,647**	-0,045	,226**	-0,022	-,321**	0,047	0,036
	Sig.	0,878	0,172	0,888	0,283	0,231	0,074	0,611	0,39	0,177	0		0	0	0	0,121	0	0,435	0	0,101	0,206
Değ	P.C	-0,012	-0,04	0,022	-0,027	0,023	0,023	0,031	-0,028	-0,007	,704**	,341**	1	,520**	,218**	-0,01	,595**	,193**	-0,055	,138**	,082**
	Sig.	0,681	0,167	0,443	0,345	0,418	0,415	0,284	0,335	0,806	0	0		0	0	0,718	0	0	0,057	0	0,004
BKOD	P.C	-0,001	-0,054	0,034	0,014	0,007	-0,025	-0,008	0,026	-0,001	,540**	,585**	,520**	1	,469**	0,004	,371**	,133**	-,181**	,120**	0,056
	Sig.	0,979	0,063	0,238	0,629	0,813	0,388	0,794	0,37	0,969	0	0	0		0	0,9	0	0	0	0	0,051
Bireycil	P.C	0,03	-0,008	-0,005	0,033	-0,024	-0,045	-0,03	-0,028	-0,044	,320**	,647**	,218**	,469**	1	-0,032	,145**	-0,019	-,292**	0,045	,069*
	Sig.	0,29	0,77	0,849	0,249	0,404	0,118	0,291	0,327	0,123	0	0	0	0		0,263	0	0,508	0	0,121	0,016
Kültüre l	P.C	-,088**	0,04	,333**	-,160**	,349**	,133**	,092**	,410**	,222**	-0,012	-0,045	-0,01	0,004	-0,032	1	0,051	0,034	-0,012	,061*	-0,042
	Sig.	0,002	0,165	0	0	0	0	0,001	0	0	0,68	0,121	0,718	0,9	0,263		0,077	0,243	0,674	0,035	0,148
Degerl er	P.C	-0,007	-0,039	-0,018	-0,005	0,001	0,001	-0,02	-0,022	-0,01	,634**	,226**	,595**	,371**	,145**	0,051	1	,263**	0,048	,115**	0,032
	Sig.	0,795	0,175	0,534	0,858	0,981	0,974	0,477	0,453	0,721	0	0	0	0	0	0,077		0	0,094	0	0,272
BKOY	P.C	0,008	0,018	-0,023	0,023	0,012	0,031	-0,01	0,021	-0,002	,248**	-0,022	,193**	,133**	-0,019	0,034	,263**	1	,322**	,083**	0,035
	Sig.	0,788	0,531	0,434	0,426	0,675	0,282	0,738	0,461	0,932	0	0,435	0	0	0,508	0,243	0		0	0,004	0,224
YGM	P.C	0,006	0,013	-0,025	-0,005	-0,012	0,002	-0,029	0,018	-0,022	-0,016	-,321**	-0,055	-,181**	-,292**	-0,012	0,048	,322**	1	0,005	0,02
	Sig. (2-ta	0,826	0,64	0,382	0,856	0,678	0,934	0,318	0,535	0,455	0,59	0	0,057	0	0	0,674	0,094	0		0,854	0,492
sal	P.C	-,094**	-0,051	,090**	-,065*	0,048	-0,022	-0,008	,080**	,088**	,114**	0,047	,138**	,120**	0,045	,061*	,115**	,083**	0,005	1	,533**
	Sig.	0,001	0,075	0,002	0,023	0,095	0,445	0,791	0,005	0,002	0	0,101	0	0	0,121	0,035	0	0,004	0,854		0
Görev	P.C	-,105**	-0,033	,075**	-0,048	-0,047	-0,046	0,022	0,051	-0,008	0,046	0,036	,082**	0,056	,069*	-0,042	0,032	0,035	0,02	,533**	1
	Sig.	0	0,247	0,009	0,098	0,101	0,107	0,452	0,078	0,79	0,109	0,206	0,004	0,051	0,016	0,148	0,272	0,224	0,492	0	

Tablo 3.35' göre YDF toplulukçuluk ile YDF dışıl değerle arasında (0,645) orta düzeyde pozitif yakın ilişki olduğu görülmektedir. Örgütte yöneticiler grup içerisinde çalışanlarını olabildiğince korumaktadır. Yöneticilerin dışıl değerlerin en önemli özelliği olan diğer bireyleri gözetip kollamaları toplulukçuluk boyutu ile örtüşmektedir. ÖDF toplulukçuluk boyutu ile ÖDF eril değerlerin (0,634) orta düzeyde pozitif yakın ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Eril değerler performans odaklı olarak temel alındığında toplulukçuluk boyutunda ise grup başarısının önemli olması bu iki alt faktörün yakın bir ilişki içerisinde olmasının nedenini açıklayabilmektedir. YDF düşük güç mesafesi ile YDF farklılıkları belirsizlikten kaçınma oranı arasında (0,583) orta düzeyde pozitif yakın ilişki görülmektedir. Örgütte, yöneticilerin risk alması ve yeniliklere açık olması, yeni iş fırsatları için diğer çalışanlardan görüş almaları bu iki boyutun yakın ilişki içerisinde olmasının nedenini akla getirmektedir.

YDF dışıl değerler ile YDF bireycilik arasında negatif yönde (-0,452) ilişki görülmektedir. Dışıl değerler korumacı ve diğer çalışanları önemseyen bir özellik göstermektedir. Bireycilik değerleri ise yöneticinin kendi çıkarlarını ön plana çıkaran ve tek başına örgütte iş yapmasını vurgulamaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde iki boyutun zıt özellikler içermesi ilişkinin negatif yönde olmasını doğrulamaktadır. YDF belirsizlikten kaçınma oranının düşük olması ile YDF farklılıkları bireycilik arasında (-0,369) negatif ilişki görülmektedir. Bireycilik değerleri arasında yöneticinin tek başına çalışmak istemesi kendine güvenmesi ve başarılı olmak istemesi önemli sayılmaktadır. Yönetici bu açıdan başarılı olmak için olabildiğince riskten kaçınmak istemesi bu ilişkinin ters yönlü olmasını açıklayabilmektedir. YDF belirsizlikten kaçınma oranı yüksek ve YDF düşük güç mesafesi arasında (-0,347) negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yöneticiler belirsizlikten kaçındıkları durumda kuralların dışına çıkmak istememektedir. Bu durumda yöneticiler çalışanları ile fikir alış-verişinde bulunmamakta ve olabildiğince riskten kaçınmak için kuralları tüm çalışanlarına hatırlatmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu ilişkinin negatif olması normal karşılanmaktadır.

3.9. ÖDF, YDF VE ALT FAKTÖRLERİNİN İP İLE İLİŞKİSİNE AİT REGRESYON ANALİZİ

Regresyon analizi bir değişkenin tek veya daha çok değişkenle kurmuş olduğu ilişkinin matematik fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna regresyon denklemi denmektedir. Regresyon analizinde değişkenlerin sayısı bize basit ve çoklu regresyon analizini vermektedir. Regresyon analizinde tek bir bağımsız değişken varsa basit birden çok bağımsız değişken varsa çoklu regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır. Basit regresyon analizinde bağımlı değişken bağımsız değişken tarafından doğrusal bir şekilde açıklanmaktadır. Bağımlı değişken y ile bağımsız değişken x ile gösterilmektedir. Regresyon denklemi ise $y=b_0+b_1x+e$ ile gösterilmektedir. Denklemde b_0 ve b_1 bilinmeyen olarak ifade edilmektedir. Denklemde b_0 sabit olan terim ve y eksenini kesmektedir. Bir diğer olan b_1 ise bağımsız değişkende oluşan 1 birimlik değişme sonucu, bağımlı değişkende olan değişmeyi gösteren katsayı olarak karşımıza çıkmaktadır. b_1 işareti bağımlı ve bağımsız değişkendeki değişimi ifade etmektedir. Pozitif işaret iki değişkenin aynı anda arttığı ve azaldığını, negatif işaret ise bir değişkenin artarken diğerinin azaldığını ortaya koymaktadır. (Lorcu, 2015:240-241). Burada belirtilmesi gereken nokta R^2 değeri olmaktadır. R^2 bağımsız değişken tarafından bağımlı değişkenin ne kadarının açıklandığını göstermektedir. Sig değeri ise kurulan modelin anlamlı olup olmadığı hakkında bize bilgi vermektedir. (Kalaycı, 2014:203).

3.9.1. ÖDF ve ÖDF Alt Faktörlerinin İP İle İlişkisine Ait Regresyon Analizi

ÖDF ve ÖDF alt faktörlerinin İP ile ilişkisine ait regresyon analizi bilgileri aşağıdaki tablolarda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Tablo 3.36: ÖDF İle İP'e İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

ÖDF İle İP İlişkisi	R	R^2	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,237	0,056	0,38407	71,852	0,000
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	3,186	0,124		25,723	0,000
OD	,282	0,033	0,237	8,477	0,000

$$İP=3,186+,282 (\text{ÖDF})$$

Tablo 3.36'göre göre $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde regresyon modeli anlamlı görülmektedir. $p=(0,000)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışanların sahip olduğu

örgütsel değerlere ilişkin tutumlarının, iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olan R^2 değeri ise, 0,056 bulunmaktadır. Bağımsız değişken olan örgütsel değer % 5,6 oranında iş performansını açıklamaktadır.

Tablo 3.37: ÖDF Toplulukçuluk Değişkeni İle İP Regresyon Analizi

ÖDF Toplulukçuluk	R	R^2	Tahmini Std. Hata	F	p
İP ilişkisi	0,095	0,009	0,39354	10,983	0,001
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	3,977	0,078		51,317	0,000
Toplulukçuluk	0,602	0,019	0,095	3,314	0,001

$$\text{İP} = 3,977 + 0,602 (\text{ÖDF Toplulukçuluk})$$

Tablo 3.37'e göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde regresyon modeli anlamlı görülmektedir. $p = (0,001)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışanların sahip olduğu örgütsel değerlere ait olan toplulukçuluk alt faktörünün, iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olan R^2 değeri ise 0,009 bulunmaktadır. Bağımsız değişken olan örgütsel değer farklılıkları alt faktörü olan toplulukçuluk % 0,9 oranında iş performansını açıklamaktadır.

Tablo 3.38: ÖDF Düşük Güç Mesafesi İle İP Regresyon Analizi

ÖDF Düşük Güç	R	R^2	Tahmini Std. Hata	F	p
Mesafesi İP ilişkisi	0,048	0,002	0,39486	2,816	0,094
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,149	0,051		82,141	0,000
Düşük Güç Mesafesi	0,023	0,014	0,048	1,678	0,094

$$\text{İP} = 4,149 + 0,023 (\text{ÖDF Düşük Güç Mesafesi})$$

Tablo 3.38'e göre regresyon modeli anlamlı görülmemektedir. $p = (0,094; p > 0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışanların sahip olduğu örgütsel değerlere ait olan düşük güç mesafesi alt faktörünün, iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.39: ÖDF Dişil Değerler İle İP Regresyon Analizi

ÖDF Dişil Değerler İP	R	R^2	Tahmini Std. Hata	F	p
İlişkisi	0,128	0,016	0,39205	20,261	0,000
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	3,918	0,071		55,484	0,000
Dişil Değerler	0,075	0,017	0,128	4,501	0,000

$$\text{İP} = 3,918 + 0,075 (\text{ÖDF Dişil Değerler})$$

Tablo 3.39'e göre regresyon modeli anlamlı görülmektedir. $p = (0,000; p < 0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışanların sahip olduğu örgütsel değerlere ait olan

dişil değerlerin, iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olan R^2 değeri ise 0,016 bulunmaktadır. ÖDF dişil değerler % 1,6 oranında iş performansını açıklamaktadır.

Tablo 3.40: ÖDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük İle İP Regresyon Analizi

ÖDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük İP İlişkisi	R	R^2	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,104	0,011	0,393199	13,131	0,000
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,014	0,061		65,697	0,000
Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük	0,059	0,016	0,104	3,624	0,000

İP=4,014+,059 (ÖDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük)

Tablo 3.40'e göre regresyon modeli anlamlı görülmektedir. $p=(0,000; p<0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışanların sahip olduğu örgütsel değerlerin alt faktörü olan belirsizlikten kaçınma oranının düşük olması, iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olan R^2 değeri ise 0,011 bulunmaktadır. ÖDF belirsizlikten kaçınma oranının düşük olması % 1,1 oranında iş performansını açıklamaktadır.

Tablo 3.41: ÖDF Bireycilik İle İP Regresyon Analizi

ÖDF Bireycilik İP İlişkisi	R	R^2	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,064	0,004	39,452	4,902	0,027
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,143	0,042		99,628	0,000
Bireycilik	0,026	0,012	0,064	2,214	0,027

İP=4,143+,026 (ÖDF Bireycilik)

Tablo 3.41'e göre regresyon modeli anlamlı görülmektedir. $p=(0,027; p<0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışanların sahip olduğu örgütsel değerlerin alt faktörü olan bireyciliğin, iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olan R^2 değeri ise 0,004 bulunmaktadır. ÖDF bireyciliğe ait olan değerler % 0,4 oranında iş performansını açıklamaktadır.

Tablo 3.42: ÖDF Kültürel Değişim Algısı İle İP Regresyon Analizi

ÖDF Kültürel Değişim Algısı İP İlişkisi	R	R ²	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,016	0,000	0,39527	0,325	0,569
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,205	0,048		87,268	0,000
Kültürel Değişim Algısı	0,008	0,015	0,016	0,570	0,569

İP=4,205+0,008 (ÖDF Kültürel Değişim Algısı)

Tablo 3.42'e göre regresyon modeli anlamlı görülmemektedir. $p=(0,569; p>0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışanların sahip olduğu örgütsel değerlere ait olan kültürel değişim algısının, iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.43: ÖDF Eril Değerler İle İP Regresyon Analizi

ÖDF Eril Değerler İP İlişkisi	R	R ²	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,088	0,008	0,39378	9,473	0,002
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,007	0,074		54,201	0,000
Eril Değerler	0,054	0,018	0,088	3,078	0,002

İP=4,007+0,054 (ÖDF Eril Değerler)

Tablo 3.43'e göre regresyon modeli anlamlı görülmektedir. $p=(0,002; p<0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışanların sahip olduğu örgütsel değerlerin alt faktörü olan eril değerlerin, iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olan R² değeri ise 0,008 bulunmaktadır. ÖDF eril değerler % 0,8 oranında iş performansını açıklamaktadır.

Tablo 3.44: ÖDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek İle İP Regresyon Analizi

ÖDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek İP İlişkisi	R	R ²	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,070	0,005	39,436	5,924	0,015
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,096	0,057		72,334	0,000
Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek	0,038	0,016	0,070	2,434	0,015

İP=4,096+0,038 (ÖDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek)

Tablo 3.44'e göre regresyon modeli anlamlı görülmektedir. $p=(0,015; p<0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışanların sahip olduğu örgütsel değerlerin alt faktörü olan belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olması, iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olan R² değeri

ise 0,005 bulunmaktadır. ÖDF belirsizlikten kaçınma oranı % 0,5 oranında iş performansını açıklamaktadır.

Tablo 3.45: ÖDF Yüksek Güç Mesafesi İle İP Regresyon Analizi

ÖDF Yüksek Güç Mesafesi İP İlişkisi	R	R ²	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,014	0,000	0,39529	0,220	0,639
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,210	0,047		90,377	0,000
Yüksek Güç Mesafesi	0,007	0,014	0,014	0,469	0,639

$$\text{İP} = 4,210 + 0,007 (\text{ÖDF Yüksek Güç Mesafesi})$$

Tablo 3.45'e göre regresyon modeli anlamlı görülmemektedir. $p=(0,639; p>0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışanların sahip olduğu örgütsel değerlere ait olan yüksek güç mesafesinin, iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

3.9.2. YDF İle Alt Faktörlerinin İP İle İlişkisine Ait Regresyon Analizi

YDF İle alt faktörlerinin İP ile ilişkisine ait regresyon analizi bilgileri aşağıdaki tablolarda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Tablo 3.46: YDF İle İP Regresyon Analizi

YDF İle İP İlişkisi	R	R ²	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,139	0,019	0,39146	23,937	0,000
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	3,603	0,129		27,946	0,000
YDF	,179	0,037	0,139	4,893	0,000

$$\text{İP} = 3,603 + 0,179 (\text{YDF})$$

Tablo 3.46'a göre regresyon modeli anlamlı görülmektedir. $p=(0,000; p<0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde yöneticilerin sahip olduğu yönetsel değerlerin çalışanların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olan R² değeri ise 0,019 bulunmaktadır. Yönetsel değerler % 1,9 oranında iş performansını açıklamaktadır.

Tablo 3.47: YDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük İle İP Regresyon Analizi

YDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük İle İP İlişkisi	R	R ²	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,113	0,013	0,39280	15,550	0,000
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,408	0,046		95,645	0,000
Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük	-0,054	0,014	-0,113	-3,943	0,000

İP=4,408+ -0,054 (YDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük)

Tablo 3.47'e göre regresyon modeli anlamlı görülmektedir. $p=(0,000; p<0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde yöneticilerin sahip olduğu yönetsel değerler alt faktörü olan belirsizlikten kaçınma oranının düşük olması iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olan R² değeri ise 0,013 bulunmaktadır. Yönetsel değerler belirsizlikten kaçınma oranının düşük olması % 1,3 oranında iş performansını açıklamaktadır.

Tablo 3.48: YDF Dişil Değerler İle İP Regresyon Analizi

YDF Dişil Değerler İle İP İlişkisi	R	R ²	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,049	0,002	0,39485	2,924	0,088
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,313	0,049		87,842	0,000
Dişil Değerler	-0,022	0,013	-0,049	-1,710	0,088

İP=4,313+ -0,022 (YDF Dişil Değerler)

Tablo 3.48'e göre regresyon modeli anlamlı görülmemektedir. $p=(0,088; p>0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde yöneticilerin sahip olduğu yönetsel değerler alt faktörü olan dişil değerlerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.49: YDF Bireycilik İle İP Regresyon Analizi

YDF Bireycilik İle İP İlişkisi	R	R ²	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,095	0,009	0,39355	10,894	0,001
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,120	0,036		115,944	0,000
Bireycilik	0,040	0,012	0,095	3,301	0,001

İP=4,120+0,040 (YDF Bireycilik)

Tablo 3.49'e göre regresyon modeli anlamlı görülmektedir. $p=(0,001; p<0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde yöneticilerin sahip olduğu yönetsel değerler alt faktörü olan bireyciliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu

görülmektedir. Modelin açıklama gücü olan R^2 değeri ise 0,009 bulunmaktadır. Yönetsel değerlerden bireyciliğin % 0,9 oranında iş performansını açıklamaktadır.

Tablo 3.50: YDF Düşük Güç Mesafesi İle İP Regresyon Analizi

YDF Düşük Güç Mesafesi İle İP İlişkisi	R	R^2	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,065	0,004	0,39448	5,185	0,023
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,324	0,042		102,332	0,000
Düşük Güç Mesafesi	-0,028	0,013	-0,065	-2,277	0,023

$$\text{İP} = 4,324 + (-0,028 \text{ (YDF Düşük Güç Mesafesi)})$$

Tablo 3.50'e göre regresyon modeli anlamlı görülmektedir. $p=(0,023; p<0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde yöneticilerin sahip olduğu yönetsel değerler alt faktörü olan düşük güç mesafesinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olan R^2 değeri ise 0,004 bulunmaktadır. Yönetsel değerlerden düşük güç mesafesi % 0,4 oranında iş performansını açıklamaktadır.

Tablo 3.51: YDF Yüksek Güç Mesafesi İle İP Regresyon Analizi

YDF Yüksek Güç Mesafesi İle İP İlişkisi	R	R^2	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,006	,000	0,39532	0,038	0,846
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,224	,038		111,974	0,000
Yüksek Güç Mesafesi	0,003	,013	0,006	0,195	0,846

$$\text{İP} = 4,224 + 0,003 \text{ YDF (Yüksek Güç Mesafesi)}$$

Tablo 3.51'e göre regresyon modeli anlamlı görülmemektedir. $p=(0,846; p>0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde yöneticilerin sahip olduğu yönetsel değerler alt faktörü olan yüksek güç mesafesinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.52: YDF Toplulukçuluk İle İP Regresyon Analizi

YD Toplulukçuluk İle İP İlişkisi	R	R^2	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,038	0,001	0,39504	1,714	0,191
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,314	0,064		67,033	0,000
Toplulukçuluk	-0,021	0,016	-0,038	-1,309	0,191

$$\text{İP} = 4,314 + (-0,021 \text{ (YDF Toplulukçuluk)})$$

Tablo 3.52'e göre regresyon modeli anlamlı görülmemektedir. $p=(0,191; p>0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde yöneticilerin sahip olduğu yönetsel değerler

alt faktörü olan toplulukçuluğun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.53: YDF Kültürel Değişim Algısı İle İP Regresyon Analizi

YDF Kültürel Değişim Algısı İP İlişkisi	R	R ²	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,006	0,000	0,39532	0,049	0,824
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,214	0,081		51,773	0,000
Kültürel Değişim Algısı	0,004	0,019	0,006	0,222	0,824

$$\text{İP} = 4,214 + 0,004 (\text{YDF Kültürel Değişim Algısı})$$

Tablo 3.53'e göre regresyon modeli anlamlı görülmemektedir. $p=(0,824; p>0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde yöneticilerin sahip olduğu yönetsel değerler alt faktörü olan kültürel değişim algısının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.54: YDF Belirsizlikten Kaçınma Oranın Yüksek Olması İle İP Regresyon Analizi

YDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek İP İlişkisi	R	R ²	Tahmini Std. Hata	F	p
	0,076	0,006	0,39417	7,068	0,008
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,120	0,043		94,935	0,000
Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek	0,034	0,013	0,076	2,659	0,008

$$\text{İP} = 4,120 + 0,034 (\text{YDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek})$$

Tablo 3.54'e göre regresyon modeli anlamlı görülmektedir. $p=(0,008; p<0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde yöneticilerin sahip olduğu yönetsel değerler alt faktörü olan belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olması iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olan R² değeri ise 0,006 bulunmaktadır. Yönetsel değerlerden belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olması % 0,6 oranında iş performansını açıklamaktadır.

Tablo 3.55: YDF Eril Değerler İle İP Regresyon Analizi

YDF Eril Değerler İP İlişkisi	R	R ²	Tahmini Std. Hata	F	p
	,051	,003	,39481	3,134	,077
	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	4,135	,056		74,195	,000
Eril Değerler	,028	,016	,051	1,770	,077

$$\text{İP} = 4,135 + 0,028 (\text{YDF Eril Değerler})$$

Tablo 3.55'e göre regresyon modeli anlamlı görülmemektedir. $p=(0,077;$ $p>0,05)$ Bu kapsamda değerlendirildiğinde yöneticilerin sahip olduğu yönetsel değerler alt faktörü olan eril değerlerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.56: Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktörlere İlişkin Ortalamalar	$\bar{x}$
YDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük	3,2806
YDF Dişil Değerler	3,7545
YDF Bireycilik	2,7865
YDF Düşük Güç Mesafesi	3,2543
YDF Yüksek Güç Mesafesi	2,7164
YDF Toplulukçuluk	3,8704
YDF Kültürel Değişim Algısı	4,2139
YDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek	3,2426
YDF Eril Değerler	3,4643
ÖDF Toplulukçuluk	4,0760
ÖDF Düşük Güç Mesafesi	3,5698
ÖDF Dişil Değerler	4,2007
ÖDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük	3,7028
ÖDF Bireycilik	3,3911
ÖDF Kültürel Değişim Algısı	3,1926
ÖDF Eril Değerler	4,1570
ÖDF Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek	3,5622
ÖDF Yüksek Güç Mesafesi	3,1597
Bağlamsal	3,9692
Görev	4,4936
YDF	3,5113
ÖDF	3,7138
İP	4,2314

Tablo 3.57: ÖDF, YDF ve Alt Boyutlarının İP üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Sonuçları

Hipotez	p	Sonuç
H ₁ : Örgütsel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,000	Kabul
H _{1a} : Örgütsel değer farklılıkları bağlamında bireycilik boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,027	Kabul
H _{1b} : Örgütsel değer farklılıkları bağlamında toplulukçuluk boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,001	Kabul
H _{1c} : Örgütsel değer farklılıkları bağlamında dişil değerlerin iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,000	Kabul
H _{1d} : Örgütsel değer farklılıkları bağlamında eril değerlerin iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,002	Kabul
H _{1e} : Örgütsel değer farklılıkları bağlamında belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu boyutun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,015	Kabul
H _{1f} : Örgütsel değer farklılıkları bağlamında belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu boyutun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,000	Kabul
H _{1g} : Örgütsel değer farklılıkları bağlamında yüksek güç mesafesi boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,639	Red
H _{1h} : Örgütsel değer farklılıkları bağlamında düşük güç mesafesi boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,094	Red
H _{1i} : Örgütsel değer farklılıkları bağlamında kültürel değişim algısının boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,569	Red
H ₂ : Yönetmel değer farklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,000	Kabul
H _{2a} : Yönetmel değer farklılıkları bağlamında toplulukçuluk boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,191	Red
H _{2b} : Yönetmel değer farklılıkları bağlamında bireycilik boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,001	Kabul
H _{2c} : Yönetmel değer farklılıkları bağlamında dişil değerlerin iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,088	Red
H _{2d} : Yönetmel değer farklılıkları bağlamında eril değerlerin iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,077	Red
H _{2e} : Yönetmel değer farklılıkları bağlamında belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu boyutun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,008	Kabul
H _{2f} : Yönetmel değer farklılıkları bağlamında belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu boyutun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,000	Kabul
H _{2g} : Yönetmel değer farklılıkları bağlamında yüksek güç mesafesi boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,846	Red
H _{2h} : Yönetmel değer farklılıkları bağlamında düşük güç mesafesi boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,023	Kabul
H _{2i} : Yönetmel değer farklılıkları bağlamında kültürel değişim algısının iş performansı üzerinde etkisi vardır.	0,824	Red

3.10. SONUÇLARIN ANALİZ EDİLMESİ

Cinsiyet ile yönetmel değer farklılıkları, örgütsel değer farklılıkları, iş performansı arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir.

Medeni durum ile yönetmel değer farklılıkları, örgütsel değer farklılıkları ve iş performansı arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir.

Statü ile çalışanların yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algıları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Beyaz yakalı çalışanların yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algıları, mavi yakalı çalışanların algılarından daha olumlu görünmektedir. Statü ile çalışanların örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algıları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Beyaz yakalı çalışanların örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algıları, mavi yakalı çalışanların algılarından daha olumlu görünmektedir. Statü ile iş performansı arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir.

YDF bakımından yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. ÖDF bakımından yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. İş performansı açısından yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

YDF göre ise gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. ÖDF bakımından ise gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. İş performansına göre ise gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

4001-6000 arası gelir düzeyine sahip çalışanların yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algıları, 0-2825 arası gelir düzeyine sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. 6001-8000 arası gelir düzeyine sahip çalışanların yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algıları, 0-2825 arası gelir düzeyine sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. 8001 ve üzeri gelir düzeyine sahip çalışanların yönetsel değer farklılıklarına ilişkin algıları, 0-2825 kazanan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların YDF bakımından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur. ÖDF bakımından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. İP ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Önlisans mezunu çalışanların örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algıları, lise mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisans mezunu çalışanların örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algıları, lise mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisansüstü/doktora mezunu çalışanların örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algıları, ilköğretim mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisansüstü/doktora mezunu çalışanların örgütsel değer farklılıklarına ilişkin algıları, lise mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Önlisans mezunu çalışanların iş performansına ilişkin algıları, ilköğretim mezunu çalışanlardan

daha yüksek olduğu görülmektedir. Önlisans mezunu çalışanların iş performansına ilişkin algıları, lise mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisans mezunu çalışanların iş performansına ilişkin algıları, ilköğretim mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisans mezunu çalışanların iş performansına ilişkin algıları, lise mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisansüstü/doktora mezunu çalışanların iş performansına ilişkin algıları, ilköğretim mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisansüstü/doktora mezunu çalışanların iş performansına ilişkin algıları, lise mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların YDF bakımından çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bununla birlikte ÖDF bakımından çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. İş performansı için ise çalışanların çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

11-20 yıl çalışma süresine sahip çalışanların iş performansına ilişkin algıları, 1 yıldan az süre çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. 11-20 yıl çalışma süresine sahip çalışanların iş performansına ilişkin algıları, 1-5 yıl arası çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. 11-20 yıl çalışma süresine sahip çalışanların iş performansına ilişkin algıları, 6-10 yıl arası çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların iş performansına ilişkin algıları, 1-5 yıl arası çalışanların algılarından yüksek olduğu görülmektedir.

Yönetmelik değeri farklılıkları ile örgütsel değeri farklılıkları arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yönetmelik değeri farklılıkları ile iş performansı arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütsel değeri farklılıkları ile iş performansı arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Literatür çalışmaları ele alındığında örgütsel değeri farklılıklarının ve yönetmelik değeri farklılıklarının bir arada ele alınıp iş performansını etkilediği çalışma bulunmamaktadır. Ancak ülkelerin sahip olduğu kültürel değerler temelinde, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi bulunmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerinde aynı ülke vatandaşı olarak düşünüldüğünde kültürel boyutların benzer sonuçlar vereceği kaçınılmaz olmakla birlikte literatürde zamana bağlı olarak değişen değerlerin değişimi kaçınılmaz olacağı için farklı sonuçlarda görülmektedir.

H_{1a}: Örgütsel değer farklılıkları bağlamında bireycilik boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Kabul).

H_{1b}: Örgütsel değer farklılıkları bağlamında toplulukçuluk boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Kabul).

Yukarıdaki hipotezler ele alındığında örgütte çalışanlar arasında bireycilik ve toplulukçuluk boyutuna ilişkin hipotezlerin kabul edildiği görülmektedir. Ancak örgütsel değerlere ilişkin toplulukçuluk değerinin ortalaması 4,07 iken, bireyciliğe ait değerlerin ortalamasının 3,39 olduğu görülmektedir. Buna ilişkin çalışmalara yukarıda değinilmiş ve bu sonuçlar hipotezlere ilişkin açıklanmaktadır.

Yeloğlu (2011) yaptığı çalışmada Türk toplumunun toplulukçuluk değerlerine sahip olduğunu belirtmekte ve bu özelliğinden dolayı örgütün mekanik örgüt yapısına uygun olduğu ve örgütü bu bağlamda bölümlere ayırmanın uygun olacağını belirtmektedir. Doğan (2014) çalışmada örgütte çalışanların toplulukçuluk kültürel değerlerini benimsediği takdirde özellikle uyum değerini ön plana çıkardıkları takdirde çalışanların iş performansının arttığı görülmektedir. Chow vd., (1991) de yapmış olduğu çalışmada toplulukçuluk kültürel boyutuna sahip olan Asyalı örgütlerde çalışanların performansının arttığı gözlenmektedir. Newman ve Nollen'in (1996) yılında yapmış olduğu çalışmada toplulukçuluk değerlerine sahip olan çalışanların performansının arttığı gözlenmektedir. Gene bu kapsamda Snape vd., (1998) yaptığı çalışmada toplulukçuluğun en temel özelliği olan üyeleri korumanın doğal sonucu performans değerlemeleri bu kapsamda değerlendirilmektedir. Zawawi ve Nasurdin'in (2017) yapmış olduğu çalışmada toplulukçuluk değerlerine sahip olan çalışanların örgüt içerisinde beraber hareket ederek işi kollektif şekilde yapmaları sonucu çalışanların performansında artış olduğu görülmektedir.

H_{1c}: Örgütsel değer farklılıkları bağlamında dışıl değerlerin iş performansı üzerinde etkisi vardır. (Kabul).

H_{1d}: Örgütsel değer farklılıkları bağlamında eril değerlerin iş performansı üzerinde etkisi vardır (Kabul).

Türkiye'deki çalışanların dışıl değerlerinin iş performansına ilişkin ortalamaları 4,20 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda Türkiye'deki çalışanların eril değerlerine ilişkin ortalamalarının 4,15 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda

değerlendirildiğinde dişil değerlerin iş performansı üzerinde etkisinin fazla olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yeloğlu'nun (2011) yapmış olduğu çalışmasında Türk toplumunun dişil değerlere sahip olduğunu belirtmekte ve örgüt içerisinde insan ilişkilerine dayalı, işbirliğini sağlayıcı yapının bulunmasının çalışanlar için daha uygun olacağını belirtmektedir. Yapılan çalışmalara ilişkin olarak Doğan'ın (2014) yaptığı çalışmada örgütte dişil değerlerin özelliği olan çalışanlara özen gösterilmesinin örgütte yer etmesi çalışanların performansını arttırmaktadır. Newman ve Nollen'in (1996) yapmış olduğu çalışmada dişil değerlere sahip İskandinav ülkelerinde bu değerlere ilişkin uygulamalar kullanılmamakta tam tersine eril değerlere ilişkin çalışma şeklinin benimsenmesi sonucu örgütte çalışan performansı düşerek karlılık azalmaktadır. Jeager (1986) yapmış olduğu çalışmasında eril ve dişil değerlerin farklı özellikleri olduğunu ortaya koymaktadır. Eğer çalışan bireyci bir kültürde çalışıyor ise rekabet ve kazanç gibi değerleri benimseyerek performansını arttırmaktadır. Gene bu anlamda Noe (1999) da yapmış olduğu çalışmasında Hollandalı çalışanların dişil değerlere sahip olduğu ve örgütte birbirlerine yardım ederek çalıştıklarını bunun sonucunda verimliliğin ve performansın arttığı gözlenmektedir.

H2a:Yönetmel değer farklılıkları bağlamında toplulukçuluk boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Red).

H2b:Yönetmel değer farklılıkları bağlamında bireycilik boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Kabul).

Küreselleşme ile birlikte dünyada hızlı bir şekilde düşünce yapısının değiştiği görölmektedir. Çalışanların düşüncelerinin değişimi kültürel özellikleri etkilemektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde toplulukçuluk boyutunun yerini hızlı bir şekilde bireycilik boyutunun aldığı görölmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanların da çalışma şekillerini de etkilemektedir. Türkiye'de yöneticilerin bireyci değerleri benimseyerek çalıştıkları görölmektedir.

H2c: Yönetmel değer farklılıkları bağlamında dişil değerlerin iş performansı üzerinde etkisi vardır (Red).

H2d: Yönetmel değer farklılıkları bağlamında eril değerlerin iş performansı üzerinde etkisi vardır (Red).

Belirtilen hipotezlere bakıldığında yönetsel değerler bağlamında hem eril değerlerin hem de dişil değerlerin red olduğu görülmektedir. Ancak yönetsel değerler açısından dişil değerlerin ortalamasına bakıldığında 3,75 eril değerlerin ortalamasına bakıldığında 3,46 olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında yönetsel değerler açısından dişil değerlerin iş performansını etkilediği düşünülebilmektedir.

Literatüre dayanan çalışmalar incelendiğinde ise Cesur (2011) in belirttiği gibi Türkiye’de yönetsel değerler açısından dişil değerlere sahip olan yöneticilerin yardımsever olması çalışanlar üzerinde daha etkili olduğunu göstermektedir. Hofstede (1984) ifade ettiği üzere dişil değerlere sahip yöneticilerin çalışanlarına mütevazı bir şekilde yaklaştığı görülmektedir. Gene bu bağlamda incelendiğinde Miao ‘nın (2018) yapmış olduğu çalışmada dişil değerlere sahip olan yöneticilerin çalışanlarına karşı empati ve eşit bir şekilde yaklaşması sonucu onların görev performanslarının arttığı görülmektedir. Aktaş ve Sargut’un (2011) araştırmasında çalışanların dişil değerlere sahip olması sonucu yöneticilerinden kendilerine yardım etmelerini istemekte ve bunun sonucu olarak çalışanların performansında artış görülmektedir.

Yukarıdaki çalışmaların sonucunda Türkiye’de yöneticilerin dişil değerlere sahip olması sonucunda çalışanlarına şefkatli ve yardımsever bir şekilde yaklaşımına neden olmaktadır. Çalışanlarında bu yaklaşımlar sonucu moral ve motivasyonu artarak iş performanslarının arttığı görülmektedir.

H_{2i}:Yönetsel değer farklılıkları bağlamında kültürel değişim algısı boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Red).

H_{1i}: Örgütsel değer farklılıkları bağlamında kültürel değişim algısı boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Red).

Dünya küreselleşme ile birlikte çok hızlı bir devinim içerisine girmiştir. Bilgi çok hızlı bir şekilde meydana getirilmektedir. Üretilen bilgi sayesinde teknoloji hızla ilerlemektedir. Yöneticiler ve çalışanlar değişen teknolojiyi takip ederek örgütte işlerini çok kolay ve hızlı bir şekilde yapabilmektedir. Bunun sonucu olarak çalışanların iş performanslarında artış gözlenmektedir. Ancak bazı yöneticiler ve çalışanlar çok hızlı bir şekilde ilerleyen teknolojiyi takip etme konusunda ve kullanma noktasında güçlükler ile karşılaşmaktadır. Bu da yöneticileri ve çalışanları diğer çalışanlara bağımlı kılmaktadır. Teknolojiyi yeterli derecede kullanamayan yönetici ve çalışanların moral

ve motivasyonlarının azalmasını sonucu iş performanslarında azalma yaşanmaktadır. Küreselleşmenin sonucunda bilgiye çalışanlar ve yöneticiler istediği anda ulaşabilmektedir. Ancak bilginin ilgili yerlere erişmesi safhasında güçlükler yaşanmaktadır. Kimi çalışan bilgiye yeterli bir şekilde ulaşabilmekte iken kimi çalışanda bilgiye erişme noktasında sıkıntı yaşamaktadır. Örgütte yöneticilerde bilgiye erişme noktasında sıkıntı yaşayabilmektedir. Örgütte yöneticilerin bilgiye rahat bir şekilde erişme imkânının olması istenen bir durum olmakla birlikte, yöneticilerden çalışanlara doğru yeterli bilgi akışının sağlanamaması, çalışanların örgüte yabancılaşmasına neden olmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak hem çalışanların hem de yöneticilerin iş performanslarında düşüş görülebilmektedir. Küreselleşme sonucunda bireylerin dünyaya ilişkin bilgileri her geçen artmakta ve bunun sonucunda bireyler dünyanın çeşitli yerlerine göç etmek istemektedir. Bu durum örgütlerin hem yöneticilerinin hem de çalışanlarının farklı ırktan meydana gelmesini sağlamaktadır. Örgütlerin bazıları bu farklılıklardan olumlu bir şekilde yararlanmakta iken bazı örgütler çatışma içerisine girerek rakiplerine nazaran zayıflamaktadır. Irksal farklılıklar örgütlerin yöneticileri ve çalışanları için sinerji yaratarak iş performansını arttırmakta ancak çatışma içerisinde bulunan örgütlerdeki yönetici ve çalışanların iş performansını düşürebilmektedir. Sosyal medya günümüzde çok büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Artık her örgütün ve bireylerin sosyal medya hesabı bulunmaktadır. Örgütler özellikle yeni ürün-hizmetlerini tanıtarak satış potansiyellerini arttırmak amacıyla veya gerekli bilgileri paydaşlarına aktarmak amacıyla sosyal medya hesaplarını kullanmaktadır. Sosyal medya hesapları örgütte bilginin paylaşılması hususunda yöneticileri ve çalışanları aydınlatmaktadır. Ancak örgütte bulunan yönetici ve çalışanların bir kısmı aktif olarak bu hesapları kullanmakta iken geri kalan üyeler bunu tercih etmeyebilmektedir. Sosyal medya hesaplarını kullanan yönetici ve çalışanların motive olması sonucunda iş performansı arttırabilmekte iken kullanmayanların iş performansında düşüş görülebilmektedir.

Yukarda ifade edildiği üzere örgütlerde yer eden kültürel değişim algısı örgütlerde bulunan yöneticiler ve çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratarak onların iş performansını arttırabilmekte iken, kimi durumlarda ise yöneticiler ve çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratarak onların iş performansını düşürebilmektedir. Görüleceği üzere hem yönetsel değer farklılıkları hem de örgütsel değer farklılıkları açısından

incelendiği üzere, kültürel değişim algısı iş performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

H_{1g}: Örgütsel değer farklılıkları bağlamında yüksek güç mesafesi boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Red).

H_{1h}: Örgütsel değer farklılıkları bağlamında düşük güç mesafesi boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Red).

H_{2g}: Yönetmel değer farklılıkları bağlamında yüksek güç mesafesi boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Red).

H_{2h}: Yönetmel değer farklılıkları bağlamında düşük güç mesafesi boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Kabul).

Yönetmel değer farklılıkları hipotez testleri incelendiğinde, yönetmel değer farklılıklarının düşük güç mesafesi anlamında etkisi olduğu görülmekle birlikte bu ortalamanın 3,25 olduğu anlaşılmaktadır. Yönetmel değer farklılıklarının yüksek güç mesafesinde ise etkisinin olmadığı ve 2,71 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanların örgütsel değer güç mesafesine ilişkin hipotez testlerinde yüksek güç mesafesinin 3,15 ortalamaya ve düşük güç mesafesinin ortalamasının ise 3,56 olduğu görülmektedir. Düşük güç mesafesinin iş performansı üzerinde etkisi olmadığı görülmekle birlikte ortalamasının yüksek çıktığı görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara bakıldığında hem yönetmel hem de örgütsel değer farklılıkları anlamında düşük güç mesafesinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonucun böyle çıkmasının nedeni çalışanların ve yöneticilerin yaptığı işin muhteviyatından kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Bu duruma ilişkin olarak Şekerli ve Gerede'nin (2011) Türk pilotları üzerinde yaptıkları çalışma buna örnek gösterilmektedir. Pilotlar riskli bir işte çalışmaktadır. Bundan dolayı pilotlar üstleri ile sürekli iletişim halinde olmaktadır. Aynı zamanda çalışma arkadaşları ile de sorunu çözmek için acil bir şekilde iletişime geçmeleri gerekmektedir. Pilotların burada hem çalışma arkadaşları ve hem de üstleri ile düşük güç mesafesi içinde oldukları görülmektedir. Selzer vd., (2018) yaptığı çalışmada ise Polonya'da yüksek güç mesafesi içerisinde yöneticilerin çalışanlara dönüşümcü özellikteki liderin

cesaretlendirici ve risk alan değerler ile yaklaşması sonucu çalışanların iş performansında azalma görülmektedir.

H_{2e}: Yönetmel değır farklılıkları bağlamında belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu boyutun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Kabul).

H_{2f}: Yönetmel değır farklılıkları bağlamında belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu boyutun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Kabul).

H_{1e}: Örgütsel değır farklılıkları bağlamında belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu boyutun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Kabul).

H_{1f}: Örgütsel değır farklılıkları bağlamında belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu boyutun iş performansı üzerinde etkisi vardır (Kabul).

Yönetmel değır farklılıkları hipotezlerinde belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu boyutun ortalaması 3,24 ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu boyutun iş ortalaması ise 3,28 olduğu görülmektedir.

Örgütsel değır farklılıklarına ilişkin belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu boyutun ortalaması 3,56 ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu boyutun iş ortalaması ise 3,70 olduğu görülmektedir.

Yukarıda görüleceği üzere hem yönetmel değır farklılıklarında hem de örgütsel değır farklılıklarında belirsizlikten kaçınma oranının düşük çıktığı görülmektedir. Bir anlamda hem çalışanlar hem de yöneticiler yüksek oranda riskten kaçınmak yerine risk almayı tercih etmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler çalışma esnasında yeni iş teknikleri ve bilinmeyen durumları tercih ederek örgütün tüm çalışanlarının performansının arttığı görülmektedir.

Bu durumu açıklayan bir çalışma Rienties ve Tempelaar, (2013) te yaptığı bir çalışmada karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın temelinde literatürü doğrulayan çalışmanın yanında aksi yönde çıkan durumlarda gözümüze çarpmaktadır.

Bu bağlamda değırlendirildiğinde Rienties ve Tempelaar'ın 53 ülkeden 1275 öğrenci üzerinde Hollanda'da ki bir üniversite de eğitim almaya gelmiş olan öğrenciler üzerinde yapmış olduğu araştırmada Hofstede'in kültürel boyutlarının öğrencilerin performansları üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Hollanda da bulunan üniversiteler de probleme dayalı öğrenme, proje tabanlı öğrenme ve yetkinlik temelli öğrenme gibi

öğrenci merkezli, düşük güç mesafesi kültürel boyutlarını barındıran yaklaşımlar benimsenerek, öğrencilerin ders içinde ve dışında aktif olarak katılımları beklenmektedir. Kültürel boyutlardan yüksek güç mesafesine sahip öğrenciler tipik olarak öğretmen merkezli öğrenmeye daha meyilli olmakta, bunun sonucu olarak düşük güç mesafesi boyutuna sahip öğrencilere nazaran akademik performanslarında da düşüş görülmektedir. Aynı zamanda yüksek güç mesafesi kültürel boyutuna sahip olan öğrenciler sosyal ortama uyum sağlayamamakta bu durum, öğrencilerin akademik performanslarının ve üniversiteye bağlılıklarını azaltmaktadır. Hollanda, Hofstede'in kültürel boyutları açısından dişil değerlere sahip olmaktadır. Almanya ve Japonya'dan gelen öğrencilerin akademik performansları başarılı çıkmaktadır. Ancak bu durum şaşırtıcı olmakla birlikte Almanya ve Japonya'nın eril değerlere sahip olması ve eril değerlerin performans ve mükemmeliyetçiliği temel alması bu durumun açıklayıcı olmaktadır. Hollanda belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkeler arasında olmaktadır. Ancak belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelere gelen öğrencilerin performanslarının Hollandalı öğrencilerden yüksek olması beklenmemekte ancak bu durum öğrencilerin başarılı olmama risklerini en aza indirmeye çalışmalarıyla açıklanmaktadır. Çalışmanın sonuçları irdelendiğinde bazı sonuçlar literatürü doğrulamakta bazılarında ise çelişki görülmektedir. Öğrencilerin kendi sahip oldukları kültürel boyutlarından sıyrılarak, öğrenme yöntemlerini, Hollanda'nın kültürel boyutlarına uyarladıkları takdirde başarılı bir performans gösterdikleri görülmektedir. (Rienties ve Tempelaar, 2013: 198-199).

Yukarıdaki durum incelendiğinde Hollanda düşük belirsizlikte olan bir ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür ülkelerin özelliği girişimci olmakla birlikte daha çok bireylerin etkileşim içerisinde çalışması olarak öne çıkmaktadır. Ancak belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu özellikle Asya ülkelerinden gelen öğrencilerin bu duruma öncelikle adapte olamadığı görülmekte ancak ileriki zamanlarda belirsizlikten kaçınma oranının düşük boyutunun sahip olduğu değerleri benimseyerek performanslarında artış olduğu gözlenmektedir.

Yapılan çalışmanın diğer çalışmadan ayrılan özelliklerine bakıldığında yöneticilerin beklenildiği şekilde toplulukçuluk değerlerine sahip olmadığı aksine bireycilik değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bireyci değerlerin iş performansı üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bakış açısından yola çıkıldığında

Türkiye’de de hem yöneticilerin hem de çalışanların belirsizlikten yüksek oranda diğer anlamda riskten kaçınması beklenirken belirsizlikten kaçınma oranının düşük olması iş performanslarını arttırdığını göstermektedir. Artık günümüzde örgütlerin birbirleri ile dünya konjoktüründe çok rahat bir şekilde iletişime geçmesi ülkelerin iş yapım süreçlerini temelinden değiştirmektedir. Örgüt içerisinde yer alan hem yöneticiler hem de çalışanlar iş yapım tekniklerini dünya ile entegre ederek değişime uğramakta bu durum da hem yöneticilerin hem de çalışanların değerlerinde değişiklik yaratmaktadır. Öğrencilerde de görüleceği üzere zamana göre değişen durumlar ve iş yapma yöntemlerinin değişmesi, iş yapım sürecinde kullanılan alet-araç ve gereçlerin gelişmesi bu durumun değişmesine yol açabileceğine işaret edebilmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızda yöneticilerin bireysel değerleri benimsedikleri görülmüştür. Bunun sonucunda iş performansının örgütte arttığı görülmüştür. Günümüz koşullarında bireycilik değerlerinin artış göstermesi bu sonucu doğrulamaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde bireycilik değerleri görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde de yapılan araştırmalarda bireycilik değerlerinde artış gözlenmektedir. Türkiye’de örgütlerde yöneticilerde bireycilik değerlerinin görülmesi ve bu değerlere ilişkin olarak iş yapma şekillerinin ortaya çıkması kültürel yapının değiştiğini göstermektedir. Özellikle internetin hızlı bir şekilde yaygınlaşması ve Z kuşağının dünyaya hızlı bir şekilde uyum sağlaması örgütlerdeki iş yapım tekniklerine de yansımıştır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde yöneticilerin özellikle yeni nesil çalışanların değerlerini yakından takip etmeleri ve bu duruma ilişkin iş yapım teknikleri geliştirmeleri örgütlerin verimliliğini arttırabilecektir.

Yönetimsel değerlerde düşük güç mesafesinin çıkması iş performansını arttırdığını ortaya koymaktadır. Türkiye’de yüksek güç mesafesinin yerini düşük güç mesafesine bırakması günümüzde iletişimin hızlı bir şekilde artmasının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin çalışanları ile hızlı bir iletişim kurması ve astlardan gelen fikirleri dikkate alarak iş yapış biçimlerini bu duruma göre düzenlemesi iş performansı artışı sağlayabilecektir.

Hem örgütsel değerler açısından hem de yönetimsel değerler açısından risk alınarak iş yapılması dünyada genel anlamda görülen bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’de de çalışanların belirsizliğe karşı nasıl başa çıkılabileceği konusunda yöntem geliştirmeleri iş performansı artışını sağlayabileceğini akla getirmektedir. Türkiye’de hem yöneticilerin hem de çalışanların yeniliklere açık olması iş performansını arttırması açısından önem taşımaktadır.

Ankette bulunan ifadelerin ortalamaları alındığında en düşük ortalama sahip ifadeler hakkında hem örgütlerde bulunan yöneticiler hem de çalışanlar hakkında belirli öneriler aşağıda sunulmaktadır. Anket ifadelerinde düşük ortalama sahip ifadelerin çoğunluğunun yönetimsel değerlere ilişkin ifadeler olması dikkat çekmektedir.

1. Yöneticim herhangi bir konuda yanlış yapmaz ifadesine ilişkin öneri:

Örgütte yapılan işler hakkında sektör bazında meydana gelen değişiklikler hakkında yöneticilere eğitim verilebilir. Yöneticiler ile çalışanlar arasında çalışma konusu hakkında istişare ortamı örgütte yaratılabilir.

2. Yöneticimin işyerine bağlılık göstermediğini düşünürüm ifadesine ilişkin öneri:

Bu ifadenin ortalamasının düşük çıkmasının nedeninin Türkiye’de yüksek güç mesafesinin olabileceği olmaktadır. Bu kapsamda kültürel etkilerde dikkate alınarak yöneticilerin örgütsel bağlılığını arttıracak gerekli ortamların ve teşvik edici olanakların örgüt tarafından sağlanabilmesi önem arz etmektedir.

3. Yöneticimin her konuyu bildiğini düşünürüm ifadesine ilişkin öneri:

Türkiye’deki yüksek güç mesafesinden kaynaklanan bu duruma ilişkin olarak örgütte yöneticilerin uzmanlık alanları tüm çalışanlar tarafından bilinir ve görünür bir şekilde ortaya konabilir. Ayrıca örgütte, yöneticilere kendi bölümleri ve uzmanlık alanlarına çıkmamaları konusunda yönergeler hazırlanabilir.

4. Yöneticimin çalışanlar ile bağı zayıftır ifadesine ilişkin öneri:

Örgüt içerisinde çalışanların ve yöneticilerin bir araya getirilmesi ile bağlar kuvvetlenebilir. Örgüt içerisinde insan kaynakları bölümü hafta sonu etkinlikleri ve kutlamalar ile yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bağı kuvvetlendirebilir.

5. Farklı bir ırktan çalışanla iletişimde zorlanırım ifadesine ilişkin öneri:

Kültürel değişim algısı içerisinde yer alan bu öneriye ilişkin olarak örgüt yönetimi farklı ırktan çalışanların iletişimini arttırmak amacıyla örgüt içerisindeki iş yapış yöntemlerinden değişikliğe gidebilir. İş yapım sürecinde farklı ırktan çalışanlardan oluşturulacak gruplar ile çalışanların birbirini tanıması sağlanarak aralarındaki iletişim artırılabilir.

6. Yöneticimin muazzam bir güce sahip olduğu kanısındayım ifadesine ilişkin öneri:

Yüksek güç mesafesine ilişkin bu ifade ki öneri de çalışanlar, yöneticilerinin yetkilerinin çok fazla olduğunu düşünmektedir. Bu konuda örgütte yöneticiler

yetkilerinin bazılarını sorumlu olduğu birim içerisinde çalışanlara devrederek düşük güç mesafesinin oluşumuna zemin hazırlayabilir.

7. Yöneticimi eleştirmekten kaçınırım ifadesine ilişkin öneri:

Örgütte yöneticilerin klasik yapının özelliklerine uygun iş yapma yöntemlerinin dışına çıkılması konusunda telkinde bulunulabilir. Ayrıca network tarzı yani hiyerarşik yapıdan uzaklaşan örgütte diğer birim yöneticiler ile bunun yanında yöneticiler ile çalışanlar arasında takımlar oluşturularak serbest iletişim modeli yaratılabilir.

8. Çalışanlar fikirlerini beyan edemez ifadesine ilişkin öneri:

Günümüz örgütlerinin en temel özelliği teknolojiyi çok iyi bir şekilde ve hızlı kullanmaları olarak göze çarpmaktadır. Örgütlerde zamanla Z kuşağı çalışanların yer alacağı kaçınılmaz olacaktır. Hofstede'in kültürel boyutlarına ilişkin farklı ülkelerde yapılan çalışmalarda da görüleceği üzere toplumculuk boyutunun yerini bireycilik boyutunun aldığı gözlemlenmektedir. Bu açıdan örgütlerde çalışanlar kendilerini ifade edebilecekleri bir ortamın sağlanması gerekebilir.

9. Yöneticim bireysel çalışmayı tercih eder ifadesine ilişkin öneri:

Hofstede'in bireycilik boyutunun ülkelerde arttığı gözlenmektedir. Örgütte yöneticiler bireysel şekilde çalışmak istemektedir. Ancak bu durum hem yöneticilerin hem de çalışanların performanslarının düşmesine yol açabilir. Bu kapsamda örgütler çalışanların moral ve motivasyonlarını arttıracak şekilde çalışma şeklini sağlayarak hem yöneticilerin hem de çalışanların performansını arttırabilmelidir.

10. Yöneticim kendini işyerinden önde tutar ifadesine ilişkin öneri:

Örgüt yöneticilerine toplumculuk değerleri benimsetilerek hem örgüt içerisinde hem de özel yaşamında birlik ve beraberliğin önemi üzerinde durulması gerektiği konusunda telkinde bulunulabilir.

11. Yöneticim kendini işyerinden önemli görür ifadesine ilişkin öneri:

Bireycilik boyutunda yer alan bu ifadeye ilişkin olarak, yöneticilere örgütün amacının ön planda olduğu, örgütlerin bireysel başarıları gerçekleştirmek üzere bir yer

olarak görüldüğü takdirde örgütlerin bu zarar görebileceği konusunda değerler aşılabilir.

12. Yöneticim ben kavramını vurgular ifadesine ilişkin öneri:

Yöneticilerin örgütte işlerini tek başına yapmak istemeleri zamanı etkili kullanamamalarını ve yorgunluğun artışına sebep olabilecektir. Bu durum hem yöneticilerin hem de çalışanların iş performansında düşüklüğe yol açabilecektir. Bu durumu önlemek adına yöneticilere, biz kavramını ön plana çıkaracak şekilde çalışmalar yapmaları konusunda özendirici çalışmalar yapılabilir.

13. Yöneticim belirsizliği aşmak için yazılı kuralların dışına çıkmayı seçenек olarak görür ifadesine ilişkin öneri:

Örgütlerde hem çalışanların hem de yöneticilerin yazıları kuralların dışına çıkarak iş yapması farklı uygulamalara yol açabilecektir. Bu durum zaman ve emek kaybına yol açarak iş performansının azalmasına neden olabilecektir. Bu durumu önlemek adına çalışanlara belirlenen yönetmeliklere uymaları için zaman zaman hatırlatıcı yazılar gönderilebilir.

14. Yöneticime mutlak şekilde itaat ederim ifadesine ilişkin öneri:

Örgütlerde çalışanların emirlerini yerine getirmeleri beklenmektedir. Ancak hem örgütlerin başarısını hem de tüm çalışanların performansını etkileyecek olan mutlak itaat olumsuz durumlara yol açabilecektir. Bu açıdan örgütte emir-komuta kanallarının dışında öneriye olanak sağlayacak iletişim kanallarının da açık tutulması önerilebilir.

15. Yöneticim risk almaları için çalışanlarını teşvik eder ifadesine ilişkin öneri:

Günümüz şartlarında yeniliğin öncüsü risk almak olduğu kaçınılmaz olarak görülmektedir. Ancak yöneticilerin çalışanlarını gereğinden fazla risk almaları konusunda zorlamaları performans düşüklüğüne yol açabilecektir. Bundan dolayı örgütte makul bir seviyede risk alınması konusunda mutabık kalınması kararlaştırılabilir.

16. Yöneticim örgütte statü simgelerini vurgulamaktan kaçınır ifadesine ilişkin öneri:

Örgütte yöneticilerin gereğinden statüyü önemsememesi çalışanların başına buyruk hareket etmesine yol açarak performans düşüklüğü yaratabilecektir. Bu durumu önlemek adına statü simgelerin orantılı bir şekilde örgütte kullanılması gerekebilir.

17. Yöneticim risk almayı sever ifadesine ilişkin öneri:

Yöneticilerin gereğinden fazla risk alması örgütün yok olmasına yol açabilmektedir. Yöneticiler makul bir seviyede risk alarak tüm örgütün performansına etki edecek şekilde yenilikleri gerçekleştirmelidir.

18. Yöneticimin beni yönlendirmesini beklerim ifadesine ilişkin öneri:

Yöneticilerin gereğinden fazla çalışanlarına müdahale etmesi çalışanların gelişimini ve performansını azaltabilecektir. Yöneticiler önemli konularda çalışanlarına müdahale etmeli ancak çalışanların rutin yapmaları gereken konularda onlara serbestlik tanınması gerekir.

19. Yöneticimin belirsizlikten kaçınması ona mesafeli yaklaşmam neden olur ifadesine ilişkin öneri:

Yöneticilerin risk almamayı sevmesi çalışanların rutin işler yapmalarına neden olacak ve bu durum onların iş performansını azaltacaktır. Yöneticilerin orantılı bir şekilde risk alması peşinden yenilikleri getirecek ve çalışanların performansının artmasına yol açabilecektir.

20. Yöneticimle her türlü sorunumu rahatlıkla konuşabilirim ifadesine ilişkin öneri:

Çalışanların, yöneticiler ile her sorunu paylaşabilmesi istenen bir durum olarak görülebilir. Ancak hiyerarşik yapının zarar görmesi iş konusunda sıkıntılara yol açabilecektir. Yöneticilerin çalışanların özel hayatından daha çok, iş konusunda sorunlara duyarlı olması örgütte istenen bir durum olacaktır.



EKLER

Ek-1: Anket Formu

		YÖNETSEL DEĞERLER İLE İŞ PERFORMANS İLİŞKİSİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım-Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1 Hiç Katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Ortadayım-Kararsızım 4 Katılıyorum 5 Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım-Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		Size uygun seçeneği X O √ ile işaretleyiniz					
YÖNETSEL DEĞER FARKLILIKLARI ÖLÇEĞİ							
Düşük Güç Mesafesi	1	Yöneticime resmi olmayan yollardan kolaylıkla ulaşabilirim.	1	2	3	4	5
	2	Yöneticimle her türlü sorunumu rahatlıkla konuşabilirim.	1	2	3	4	5
	3	Yöneticimle aramızın yakın olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
	4	Yöneticimle ilişkilerimiz samimidir.	1	2	3	4	5
	5	Yöneticim ile aramızda dayanışma mevcuttur.	1	2	3	4	5
	6	Yöneticim işyerinde statü simgelerini vurgulamaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
Yüksek Güç Mesafesi	7	Yöneticime mutlak şekilde itaat ederim.	1	2	3	4	5
	8	Yöneticimin muazzam bir güce sahip olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
	8	Yöneticimin her konuyu bildiğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
	10	Yöneticimin beni yönlendirmesini beklerim.	1	2	3	4	5
	11	Yöneticim herhangi bir konuda yanlış yapmaz.	1	2	3	4	5
	12	Yöneticimi eleştirmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek	13	Yöneticimin belirsizlik karşısında standartlar ortaya koyması çalışanların esnekliğini azaltır.	1	2	3	4	5
	14	Yöneticimin gelecekle ilgili belirsizlikleri öngörememesi ona olan saygımı azaltır.	1	2	3	4	5
	15	Yöneticimin belirsizlikten kaçınması ona mesafeli yaklaşmama neden olur.	1	2	3	4	5
	16	Yöneticimin, belirsizlikte bir sorunla karşılaştığı zaman cesur davranamaması ona güvenimi azaltır.	1	2	3	4	5
Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük	17	Yöneticimin değişime ve yeniliğe açık olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
	18	Yöneticim, belirsizlik karşısında kendine güvenir.	1	2	3	4	5
	19	Yöneticim belirsizliği aşmak için yazılı kuralların dışına çıkmayı seçenek olarak görür.	1	2	3	4	5
	20	Yöneticim risk almayı sever.	1	2	3	4	5
	21	Yöneticim belirsizlik ile nasıl başa çıkılacağını bilir.	1	2	3	4	5
	22	Yöneticim çevresinde olan yenilikleri işyerinde de uygulamak ister.	1	2	3	4	5

	23	Yöneticim işyerinde risk almaları için çalışanlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
Bireycilik	24	Yöneticim bireysel çalışmayı tercih eder.	1	2	3	4	5
	25	Yöneticim ben kavramını vurgular.	1	2	3	4	5
	26	Yöneticim kendisini işyerinden önde tutar.	1	2	3	4	5
	27	Yöneticim kendini işyerinden önemli görür.	1	2	3	4	5
	28	Yöneticimin işyerine bağlılık göstermediğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
	29	Yöneticimin çalışanlar ile bağı zayıftır.	1	2	3	4	5
Toplulukçuluk	30	Yöneticim takım içerisinde uyumlu çalışılmasını ister.	1	2	3	4	5
	31	Yöneticim takım çalışanlarını korur.	1	2	3	4	5
	32	Yöneticim takım kararlarından dışarı çıkılmamasını ister.	1	2	3	4	5
	33	Yöneticim takım çıkarlarını gözetmemiz gerektiğini vurgular.	1	2	3	4	5
	34	Yöneticim takım içerisinde çalışanların özverili olmasını dile getirir.	1	2	3	4	5
	35	Yöneticim takım olarak çalışılmasını tavsiye eder.	1	2	3	4	5
Dişil Değerler	36	Yöneticim çalışanlarına karşı yardımseverdir.	1	2	3	4	5
	37	Yöneticimin belirgin özelliği çalışanlarına hoşgörülü yaklaşmasıdır.	1	2	3	4	5
	38	Yöneticim çalışanlarına merhametli yaklaşır.	1	2	3	4	5
	39	Yöneticim çalışanlarına karşı alçakgönüllüdür.	1	2	3	4	5
	40	Yöneticim çalışanlarına karşı şefkatlidir.	1	2	3	4	5
	41	Yöneticimin çalışanlarını dinlemesi, insana verdiği önemin göstergesidir.	1	2	3	4	5
Etil Değerler	42	Yöneticim işyerinde çatışmaların normal olabileceğini söyler.	1	2	3	4	5
	43	Yöneticimin hırslı olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
	44	Yöneticim işyerinde çalışanların rekabet etmesini ister.	1	2	3	4	5
	45	Yöneticim çalışanların performanslarını arttırmaları gerektiğini dikte eder.	1	2	3	4	5
Kültürel Değişim Algısı	46	Farklı bir ırktan çalışanın değerlerine saygı duyarım.	1	2	3	4	5
	47	Sosyal medya bilgi alışverişi sağlar.	1	2	3	4	5
	48	Teknolojiyi etkin kullanmak performansımı artırır.	1	2	3	4	5
	49	Bilgi paylaşımı ortak değer yaratır.	1	2	3	4	5
	50	Bilgi paylaşımı yeniliği sağlar.	1	2	3	4	5

		1 Hiç Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Ortadayım-Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Tamamen Katılıyorum	
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım-Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
		Size uygun seçeneği X O √ ile işaretleyiniz					
ÖRGÜTSEL DEĞER FARKLILIKLARI ÖLÇEĞİ							
Yüksek Güç Mesafesi	1	İşyerinde statü göstergesi eşyalar ve simgeler kullanılır.	1	2	3	4	5
	2	Kararlar üst yönetim tarafından alındığında çalışanların katılımcı olması istenmez.	1	2	3	4	5
	3	Çalışanlar fikirlerini beyan edemez.	1	2	3	4	5
	4	İşyerinde performans değerlemeden daha çok denetim üzerinde çalışmalar yapılır.	1	2	3	4	5
Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek	5	İşyerinde belirsizlikle mücadelede oluşturulan ortak değerler çalışma performansını düşürür.	1	2	3	4	5
	6	Belirsizlik karşısında çalışma arkadaşlarımdan davranışı, ortaya çıkan gerçekler hakkında bana karşı dürüst olmadıklarını düşündürür.	1	2	3	4	5
	7	İşyerinde belirsizliğin artması diğer çalışma arkadaşlarıma karşı hoşgörümü azaltır.	1	2	3	4	5
	8	İşyerinde durağan bir havanın hâkim olması yeniliklerin kabulünü güçleştirir.	1	2	3	4	5
Etil Değerler	9	Çalışanlar birbirlerinin değerlerini önemsedğinde etkin iletişim sağlanır.	1	2	3	4	5
	10	Çalışanlar arası değer farklılıklarının hoş görülmesi moral motivasyonu artırıcı unsurlardır.	1	2	3	4	5
	11	İşyerinde, çalışma arkadaşlarımdan tarafından önemsenmem onlara şefkatle davranmamı neden olur.	1	2	3	4	5
	12	İşyerinde kendime güvenmem gerektiğinin farkındayım.	1	2	3	4	5
Bireycilik	13	İşyerinde çalışanların kariyerleri desteklenir.	1	2	3	4	5
	14	İşyerinde çalışanlar kendilerini özgürce çalıştıklarını hisseder.	1	2	3	4	5
	15	İşyerinde çalışanlara yaratıcı olmaları konusunda olanaklar tanınır.	1	2	3	4	5
	16	Çalışanların düşüncelerini açıkça ortaya koymalarına önem verilir.	1	2	3	4	5
Toplulukçuluk	17	İşyerinde çalışanların birlikte hareket ederken birbirlerine ılımlı yaklaşımları performanslarını artırır.	1	2	3	4	5
	18	İşyerinde çalışanların takım içerisinde hareket etmesi sonucunda otokontrol sağlanır.	1	2	3	4	5
	19	Takım halinde hareket edilmesi belirsizliklerle mücadele etmeyi kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
	20	Takım halinde hareket etmemiz çalışanların performansını artırır.	1	2	3	4	5
	21	İşyerinde yaratılan ortak değerlerin benimsenmesi çalışanlar arasında sinerji oluşturur.	1	2	3	4	5
	22	İşyerinde üstesinden gelinemeyecek zor işlerde birlikte uyumlu çalışmamız etkinliğimizi artırır.	1	2	3	4	5

	23	Takım çalışmasında çalışanların bilgi ve tecrübelerini dile getirmekten çekinmemesi işyerinde iletişimimizi artırır.	1	2	3	4	5
	24	Sorunların birlikte çözülmesi işyerinde oluşturduğumuz en büyük değerdir.	1	2	3	4	5
	25	Çalışanların kariyer planlaması ve gelişiminin sağlanması birbirleriyle uyumu destekler.	1	2	3	4	5
Düşük Güç Mesafesi	26	İşyerinde yöneticime rahatlıkla ulaşabilirim.	1	2	3	4	5
	27	Çalışanlar iş yapış biçimlerinde inisiyatif kullanır.	1	2	3	4	5
	28	Çalışanlar iş yapış süreçleriyle ilgili fikir ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşır.	1	2	3	4	5
	29	İşyerinde çalışanlar fikirlerini açık bir şekilde yöneticilerine iletir.	1	2	3	4	5
	30	İşyerinde çalışanlar merak ettikleri konuları yöneticilerine rahatlıkla sorar.	1	2	3	4	5
	31	İşyerinde statü göstergelerinin nadiren kullanılması yöneticilere rahat ulaşmamı sağlar.	1	2	3	4	5
Kültürel Değişim Algısı	32	Çalışanlar küreselleşmenin iş yerinde hoşgörüyü azalttığını ifade eder.	1	2	3	4	5
	33	Küreselleşme bireyciliğe neden olur kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
	34	Sosyal medya ego artışı sağlar.	1	2	3	4	5
	35	Teknolojiyi kullanamamam beni diğer çalışanlara bağımlı yapar.	1	2	3	4	5
	36	Farklı bir ırktan çalışanla iletişimde zorlanırım.	1	2	3	4	5
Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük	37	İşyerinde belirsizlikler ile başa çıkmak için, sorunları çözmeye becerisinin yanında işyerinde bulunan değerler ve amaçlar benimsemelidir.	1	2	3	4	5
	38	İşyerinde belirsizliğin ortadan kaldırılması için, çalışanlar yaratıcılıklarını kullanmaları konusunda teşvik edilir.	1	2	3	4	5
	39	İşyerinde belirsizliğin ortadan kaldırılması için çalışanlara ekip ruhuyla hareket etmeleri için telkinde bulunulur.	1	2	3	4	5
	40	İşyerinde oluşan riskli durumlar karşısında çalışanların sorumluluk alması yöneticiler tarafından dile getirilir.	1	2	3	4	5
	41	İşyerinde rekabet içerisinde olunması yeniliğin ve yaratıcılığın benimsenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
	42	İşyerinde yeniliklerin sağlanması için çalışanların bilgilerini arttırarak onlara sorumluluk verilmelidir.	1	2	3	4	5
Dişil Değerler	43	İşyerinde çalışanlar olarak beraber hareket etmemiz birbirimizin değerlerini anlayarak işyerindeki bağlılığı artırır.	1	2	3	4	5
	44	İşyerinde çalışanlara değer verilmesi onların bu işyerinde çalışmasına etki eder.	1	2	3	4	5
	45	İşyerinde çalışanlara eşit bir şekilde yaklaşılması onların performansını artırır.	1	2	3	4	5
	46	İşyerinde çalışanlar arasındaki iletişim ve bağın güçlü olması işyerinin performansını artırır.	1	2	3	4	5
	47	İşyerinde zor durumda olan çalışma arkadaşına empati ile yaklaşmam ortak değerlerimizi arttırarak işyerinde başarıyı sağlar.	1	2	3	4	5
	48	İşyerindeki adaletli uygulamalar çalışanların bağlılığını artırır.	1	2	3	4	5

		1 Hiç Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Ortadayım-Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Tamamen Katılıyorum	
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım-Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Size uygun seçeneği X O √ ile işaretleyiniz							
İŞ PERFORMANSI (ERDAL ÖZER, 2018)							
Görev	1	İşimin gerektirdiği amaçları yerine getiririm.	1	2	3	4	5
	2	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	1	2	3	4	5
	3	İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım	1	2	3	4	5
	4	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm	1	2	3	4	5
	5	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim	1	2	3	4	5
	6	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim	1	2	3	4	5
	7	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim	1	2	3	4	5
	8	Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim	1	2	3	4	5
	9	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım	1	2	3	4	5
Bağlamsal	10	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum	1	2	3	4	5
	11	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum	1	2	3	4	5
	12	İş tanımımnda yer almasa bile, bölümünde yeni işe başlayan birine işlerinde yardımcı olurum	1	2	3	4	5
	13	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum	1	2	3	4	5
	14	Bölüm/postamdan sorumlu şefimin işlerinde ona yardımcı olurum	1	2	3	4	5
	15	Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi bölüm sorumlu şefine/yöneticisine sunarım	1	2	3	4	5
	16	Bölümüm için gerekli olmasa da kurum içerisinde bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum	1	2	3	4	5
	17	Sabahları ve öğle aralarından sonra ise vaktinde gelirim	1	2	3	4	5
	18	Hak ettiğimden fazla izin kullanma eğiliminde değilim	1	2	3	4	5
	19	Mesai saatleri sonuna kadar yüksek performansla çalışırım	1	2	3	4	5
	20	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm	1	2	3	4	5
	21	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım	1	2	3	4	5
	22	İş dışında gereksiz konuşmalarla/iletişimle uzun zaman harcamam	1	2	3	4	5
	23	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem	1	2	3	4	5

24	Cinsiyetiniz	(1)Kadın	(2)Erkek		
25	Medeni Durumunuz	(1)Evli	(2)Bekâr		
26	Statünüz	(1)Mavi Yakalı	(2)Beyaz Yakalı		
27	Yaşınız	(1)18-29	(2) 30-39	(3) 40-47	(4) 48-54 (5) 55 ve üzeri
28	Aylık Geliriniz	(1) 0-2825 TL.	(2) 2826-4000 TL.	(3) 4001-6000 TL.	(4)6001-8000 TL (5) 8001 TL. ve üzeri
29	Eğitiminiz	(1) İlköğretim	(2)Lise	(3)Önlisans	(4)Lisans (5)Lisansüstü/Doktora
30	Kurumdaki çalışma süreniz	(1) 1 yıldan az	(2) 1-5 yıl	(3) 6-10 yıl	(4) 11-20 yıl (5) 21 yıl ve üzeri



Ek- 2: Toplantı Tutanağı



T. C.
KÜTAHYA DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve
Yayın Etiği Kurulu

TOPLANTI TUTANAĞI

Toplantı Tarihi: 16.06.2021

Toplantı Sayısı: 2021/04

GÜNDEM 37: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 02.06.2021 tarihli ve E.26684 sayılı yazısı gereğince; İşletme Doktora programı öğrencisi Murat ÇAVDAR'ın "Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Bağlamında Yönetmel ve Örgütsel Değer Farklılıklarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi" başlıklı akademik çalışmasında kullanılmak üzere, görüşme ve anket yapma talebinin etik açıdan uygunluğu üzerine görüşme.

KARAR 37 : Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 02.06.2021 tarihli ve E.26684 sayılı yazısı gereğince; İşletme Doktora programı öğrencisi Murat ÇAVDAR'ın "Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Bağlamında Yönetmel ve Örgütsel Değer Farklılıklarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi" başlıklı akademik çalışmasında kullanılmak üzere, görüşme ve anket yapma talebinin etik açıdan uygunluğu üzerine görüşüldü.

Yapılan görüşmeler ve değerlendirmeler sonucunda, çalışma kapsamında uygulanacak olan anket-görüşme sorularının ve ölçeklerin, gerekli izinlerin alınması kaydıyla, fikri, hukuki ve telif hakları bakımından sorumluluğu başvurucuya ait olmak üzere etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

KAYNAKÇA

- AALBERS, Rick and Wilfred DOLFSMA (2017) “Improving the Value-of-Input for Ideation by Management Intervention: **An Intra-Organizational Network Study.**” **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol:46, pp.39-51.
- ACARAY, Ali, (2019), “Pozitif Psikolojik Sermaye, Duygusal Emek, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık ve Sigortacılık Sektöründe Bir Çalışma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi**, Çankırı, Cilt: 9 Sayı:1, ss. 73-99.
- AKBAŞ, Tuna, A., (2020). "Örgütsel Kısıtların Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12 (2), Ankara, 1834-1847.
- AKÇA, Yaşar ve Gökhan, ÖZER, (2012), “Teknoloji Kabul Modeli’nin Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarında Kullanılması”, **Business and Economics Research Journal**, Volume:3, Number:2, pp.79-96.
- AKDEMİR, Ali, (2008), **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Orion Kitabevi, Ankara.
- AKDEMİR, Ali, (2009), **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- AKDOĞAN, Asuman ve Özgür, DEMİRTAŞ, (2009, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1, Erzurum, ss.49-71.
- AKGEMCİ, Tahir, Tuba, BEKİŞ, (2013), “ Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Bir Alan Araştırması”, Selçuk Üniversitesi **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi** ,Sayı:26, Konya, Yıl: 132, ss.283-300.
- AKGEMCİ, Tahir, Serkan ve Emine, Vasfiye, Korkmaz, ADA (2016), “Örgütsel İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Imuco International Multidisciplinary Conference**, Proceedings Book, Nisan 2016, Antalya, ss.574-585.

- AKSU, Gökhan, Mehmet, Taha, ESER, Cem, Oktay, GÜZELLER, (2017), **Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- AKTAŞ, Mert, (2010), “İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç”, Doktora Tezi, **Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- AKTAŞ, Mert ve Selam, S.,SARGUT, (2011), “İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır?: Kuramsal Bir Çerçeve.”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 44, Sayı 4, Ankara, ss.145-163.
- AKTEPE, Cemalettin, Mehmet, BAŞ, Metehan, TOLON, (2009), **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- AKTO, Akif, (2014), “ Birlikte Yaşamaya Yönelik Değerlerin Müslüman ve Hristiyanlar Arasında Gerçekleşme İmkânı (Mardin İli Örneği)”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:27, Cilt:12, İstanbul, ss.41-73.
- AKYÜZ, Bülent ve Müfide, Şule, EREN, (2013), “Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Sayı:2, Cilt:8, Çanakkale, ss.191-205.
- ALAGÖZ, Gürkan, (2018), “Antalya İlinde Yer Alan 5 Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 15, (2), ss.404-422.
- ALBA, Juan, Manuel, Garcia de S.J., (2007), **The Value of Your Life**, William Quinn (Çev), Publicaciones Iteso Mx, Mexico.
- ALBAYRAK, Ali, Sait, (2004), “Türkiye’de İllerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Düzeylerini Belirleyen Hipotetik Yapıların Faktör Analizi İle İncelenmesi”, **Yönetim Dergisi**, Sayı:48, ss.53-79.
- ALDEMİR, Ceyhan, Alpay, ATAOL, Gönül, BUDAK, (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Şafak Matbaacılık, Ankara.
- ALJERJAWI, Khalil, (2016), “Cultural Dimensions’ Impact On Performance Management in The UAE Market”, **Innovative Journal of Business and Management** 5: 3, pp.62 – 71.
- ALLPORT, W. Gordon, Philip, E. VERNON, Garder, LINDZEY (1960), “ Study of Values” **Riverside Press Cambridge**, pp.3-18.

- ALMALI, Arda (2019), “Bir Toplumun Ahlaksal Metaforu Olarak Sosyal Medya ve Modern Zamanda Ahlakın Evrimleşmesi”, **Yeni Medya Elektronik Dergi**, Sayı:1, Cilt:3, İstanbul, ss.1-9.
- ALMKLOVA, Petter, G., Stian ANTONSEN, Rolf, BYEC, Anita, QRENB (2018), “Organizational Culture and Societal Safety: Collaborating Across Boundaries”, **Safety Science**, 110, ss.89-99.
- ALTAŞ, Sevinç, Sabiha ve Hülya, Gündüz, ÇEKMECELİOĞLU, (2015), “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:29, Sayı:3, Erzurum, ss.421-429.
- ALTAŞ, Sevinç, Sabiha, (2019), “İş Değerleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Bireysel İş Performansı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(3), ss.1927-1944.
- ALTINTAŞ, M. Esat, (2012), “Bireycilik ve Toplumculuk Tartışmaları Bağlamında Değerler Eğitimi Yaklaşımları”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:24, Cilt:10, İstanbul, ss.31-54.
- ALTUNAY, Eser ve Münevver YALÇINKAYA (2011), “Öğretmen Adaylarının Bilgi Toplumunda Değerlere İlişkin Görüşlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Sayı:1, Cilt:1, **Theory and Practice Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, ss.5-23.
- ANDRE, François, Lelord, Christophe, (2000), **“Zor Kişilikler”le Yaşamak**, Rıfat Madenci (Çev), İletişim Yayınları, İstanbul.
- ANSARI, Mahfooz A., Zainal, A., AHMAD, Rehana, AAFAGI, (2004) “Organizational Leadership in the Malaysian Context”, In D. Tjosvold & K. Leung (Eds.), *Leading in high growth Asia: Managing relationship for teamwork and change* **Singapore: World Scientific Publishing Co.**, (pp. 109-138).
- ARABACI, İ. Bakır ve Tülin, AKGÜL, (2013), “Elazığ İlinde Uygulanan Etkinlik Temelli Değer Öğretimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:25, Cilt:11, İstanbul, ss.7-31.

- ARAS, Mustafa, Yasemin, ÖZDEMİR, Serkan, BAYRAKTAROĞLU, (2015), “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine Yönelik Algıların Teknoloji Kabul Modeline İle İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:15, Sayı:3, İstanbul, ss.343-351.
- ARDITI David, Shruti, NAYAK, Atilla, DAMCI, (2017), “Effect of Organizational Culture on Delay in Construction”, **International Journal of Project Management**, 35, pp.136-147.
- ASKINS, Nancy. P (2012), “Core Values Implementation By Mid-Level Managers of Faith Based Healthcare System”, Doctoral Dissertation, **Capella University**, United States.
- ASLAN, Mehmet, (2015), “Değer-Din İlişkisi” **Değerler ve Değerler Psikolojisi**, Bülent, Dilmaç ve Hasan, Hüseyin, Bircan, (Ed.). Pegem Akademi, Ankara, ss:157-174.
- ASUNAKUTLU, Tuncer, (2001), “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı:5, Muğla, ss.1-17.
- AŞKUN, İnal, Cem, Bülent, TOKAT (2017), **İşletmelerde Örgüt Yapısı ve Yönetimi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- AŞKUN, İnal, Cem, Bülent, TOKAT (2010), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- ATAY, Salim (2003), “Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal ve Dini Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı: 1, Cilt 1, İstanbul, ss. 87-120.
- ATEŞ, Öznur Tulunay, (2017), “Türkiye’de Değerler Eğitimi Uygulamalarının Öğrencilere Kazandırılması İstenen Olumlu Özellikler Üzerindeki Etkisi”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı: 34, Cilt 15, İstanbul, ss. 41-60.
- AVCIOĞLU, Gürcan Şevket, (2011), **Küresel Bilgi Teknolojileri ve Toplumsal Değerler**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- AYAN, Filiz, (2012), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İlya Yayınevi, İzmir.
- AYDINTAN, Belgin, (2009), “ Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:2, Cilt: 23, Erzurum, ss.257-274.

- AYDINTAN, Belgin, (2015), “**İnsan Kaynakları ve Uygulamaları**”, Stephan, P., Timothy, A., Judge, İnci, Erdem, (Ed.). Nobel Kitap, Ankara, ss:553-586.
- BAAH, Kwasi, Dartey, (2013), “The Cultural Approach to the Management of the International Human Resource: An Analysis of Hofstede’s Cultural Dimensions”, **International Journal of Business Administration**, Vol: 4, No: 2, pp.39-45.
- BAKAN, İsmail, Tuba, BÜYÜKBEŞE, (2010), “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:19, Cilt:12, Karaman, ss.73-84.
- BALCI, Ali, (2000), **Örgütsel Değişme Kuram ve Uygulama**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- BALCI, Ali, (2000), **Örgütsel Sosyalleşme, Kuram, Strateji ve Taktikler**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- BALOĞLU, N., ve M. B., BULUT (2017), “Değer Temelli Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 10 (48), ss. 378-388.
- BARRET, Richard, (2017), **Değer Odaklı Kurumlar**, Cesi Mizrahi (Çev), Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞ, Veysi ve Erdal HAMARTA (2015), “ Üniversite Öğrencilerinde Değerler ve Yaşamın Anlamı Arasındaki İlişki”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı: 29, Cilt 13, İstanbul, ss. 369-391.
- BAŞ, Didem, Paşaoğlu, (2018), **Kültür ve Kültürel Farklılıklar**, Nisan Kitabevi, Eskişehir.
- BAYSAL, Hatice ve Erkan, İnceoğlu (2016), “İş Değerleri Çerçevesinden Örgütsel Bağlılığa Bakış: Banka Çalışanlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:3, Cilt:16, Bolu, ss.131-148.

- BEATTY, Sharon E., Lynn R. KAHLE, Pamela HOMER, and Shekhar MISRA (1985), "Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values and the Rokeach Value Survey." **Psychology & Marketing**, Vol: 2, pp.181–200.
- BECKWITH, Douglas Charles (2007), "Personel Values of Protagonists in Best Pictures and Blockbusters", Doctoral Dissertation, **Saybrook Graduate School and Research Center**, United States.
- BEGEÇ, Suat, (2004), "Farklılıkların Yönetimi ve Genelkurmay Başkanlığı İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma" Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- BEL, By, Roland, Vladimir, SMIRNOV, Andrew WAIT,(2018),"Managing Change: Communication, Managerial Style and Change in Organizations", **Economic Modelling**, Volume 69, pp.1-12.
- BELLON, Emmanuel Okantah, (2006), "Pathway to Value-Based Leadershship Training: The Case of Gimpa", Doctoral Dissertation, **Fuller Theological Seminary**
- BERNICK, Carol, Levin, (2003), "Kültürünüzü Yeniden Şekillendirmek Gerekince", **Kültür ve Değişim**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, (Ed.). Ahmet Kardam (Çev), BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul, ss.133-150.
- BHASKAR, Hari, Lal (2018), "Business Process Reengineering: A Process Based Management Tool", **Sebian Journal of Management**, 13(1), pp.63-87.
- BİEDENBACH, Thomas and Mattias, JACOBSSON (2015), "The Open Secret of Values: The Roles of Values and Axiology in Project Research",**Project Management Journal** Vol. 47, pp.139-145.
- BİNGÖL, Dursun, (2010), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- BLICKLE, Gerhard ve Nora SCHUTTE, (2017), "Trait Psychopathy, Task Performance, and Counterproductive Work Behavior Directed Toward the Organization", **Personality and Individual Differences**, Volume:109, 225–231.

- BORMAN, Walter ve Stephan J. MOTOWIDLO, (1997), “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research”, **Human Performance**, Volume:10, Issue:2, pp. 99-109.
- BRANSON, Christopher, M., (2008), “Achieving Organisational Change Through Values Alignment”, **Journal of Educational Administration**, Vol: 46, No: 3, pp. 376-395
- BROWNA Haidy , Ji, Sung, KIMB, Sue, R., FAERMANC (2019), “The Influence of Societal and Organizational Culture on Theuse of Work-Life Balance Programs: A Comparative Analysis of the United States and the Republic of Korea”, **The Social Science Journal**, xxx, pp. 1-11.
- BULUNMAZ, Barış (2011), “Otomotiv Sektöründe Sosyal Medyanın Kullanımı ve FIAT Örneği ”, **Global Media Journal Turkish Edition**, Sayı: 3, Cilt:2, İstanbul, ss. 19-50.
- BURGER, Jerry M., (2006), **Kişilik, İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu (Çev)**, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- BURNES, Bernard ve Philip, JACKSON, (2011), “ Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values”, **Journal of Change Management**, 11: 2, pp. 133-162.
- BÜYÜKDÜVENCİ Sabri, (2002),”Değerin Değeri Üzerine” **Bilgi ve Değer Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Vadi Yayınları, 1. Baskı, Kasım 2002, Muğla, ss.248-253.
- CAMERON, Kim, S., ve Robert, E., QUINN, (2017), **Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim Rekabetçi Değerler Modeli**, Murat Gürkan Gürcan ve Necati Cemaloğlu (Çev), Pegem Akademi, Ankara.
- CAN, Halil, (1991), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- CAN, Halil, Doğan, TUNCER, Doğan, Yaşar, AYHAN, (2000), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Yeliz, (2007), “A ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- CAN, Halil, Şahin, KAVUNCUBAŞI ve Selami, YILDIRIM, (2009), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara.

- CAN, Abdullah, (2014), **SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**, Pegem Akademi, Ankara
- CAN, Ali ve Hasan, İBİCİOĞLU, (2018), “ Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:3, Cilt:13, Isparta, ss.253-275.
- CANATAN Kadir, (2004). “ Avrupa Birliği Ülkelerinde Değerler Yönelimi”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı: 2, Cilt: 7-8, İstanbul, ss.41-63.
- CARLISLEA Joanna, Ramudu BHANUGOPANA, Brian D'NETTOB,(2019), “Enhancing Task Performance Through Effective Training: The Mediating Role of Work Environment and Moderating Effect of Non-mandatory Training”, **Journal of Business Research**, 104, pp.340-349.
- CAO, Xiongfei, Xitong GUA, Douglas, VOGEL, Xi, Zhang (2016), “Exploring the Influence of Social Media on Employee Work Performance”, **Internet Research**, No:2, Vol: 26, pp. 529 – 545.
- CARRELL, R., Michael, Frank, E., KUZMITS, Norbert, F., ELBERT, (1992), **Personel Human Resource Management**, Maxwell Macmillan International Editions, New York.
- CELEP, Cevat, Buket, ÇETİN, (2014), **Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- CENNAMO, Lucy and Dianne, GARDER, (2008), “Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit”, **Journal of Managerial Psychology** Vol: 23, No: 8, pp. 891-906.
- CERİT, Yusuf (2004), “Küreselleşmenin Yönetimsel Etkileri”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi -Journal of Social Sciences**, Sayı:8, Cilt:1, Bolu, ss.29-40.
- CESUR, Damla, Karşu, Alev, ERKİLET, Hasan, Hüsayin, TAYLAN, (2019), “Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, 14/1, Sakarya, ss.87-116.
- CEVHER, Fuat ve Fuat, USTAKARA (2019), “Kullanımlar ve Doyumlar Teorisi Bağlamında Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Bir Araştırma”, **Journal of**

- Social, Humanities and Administrative Sciences**, Vol:5, Issue: 19, pp.812-831
- CHARAN, Ram, (2003), “Kararsızlık Kültürünü Alt Etmek”, **Kültür ve Değişim**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, (Ed.). Ahmet Kardam (Çev), BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul, ss.151-172.
- CHATMAN, Jennifer A. (1989), “Improving International Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit”, **Academy of Management Review**, Evanston, Vol:14, No:3, pp.333-349.
- CHELARI, Cristian., Thomas ,G, BRASHEAR., Talai, OSMONBEKOV ve A, ZAIT (2008). “Entrepreneurial Propensity in a Transition Economy: Exploring Micro-level and Meso-level Cultural Antecedents” **Journal of Business & Industrial Marketing**, 23, 6, 405-415.
- CHEN, Xiao-Ping, Marion, B., EBERLY, Ting-Ju, CHIANG, Jiing-Lih, FARH, Bor-Shiuan CHENG, (2011), “Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance”, **Journal of Management**, Vol. XX No. X, pp.1-24.
- CHEN, Chao, C., Ann, Yang, ZHANG, Hui, WANG, (2014), “Enhancing the Effects of Power Sharing on Psychological Empowerment: The Roles of Management Control and Power Distance Orientation”, **Management and Organization Review**, 10:1, pp. 135–156.
- CHENG, Bor-Shiuan, Li-Fang, CHOU, Tsung-Yu, WU, Min-Ping, HUANG, Jiing-Lih FARH, (2004), “Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations”, **Asian Journal of Social Psychology**, 7: 89-117.
- CHOW, Chee, W., Micheal, D., SHIELDS, Yoke, Kai, CHAN, (1991), “The Effects Of Management Controls And National Culture On Manufacturing Performance: An Experimental Investistigation”, **Accounting, Organizations and Society**, Vol:16, No:3, pp.209-226.
- CONDE, Camilo J. Cela,(2005), “Did Evolution Fix Human Values”, **Neurobiology of Human Values**, J.-P., Changeux A.R DAMASIO and W. Singer, Y. CHRISTEN, (Ed.).Pro- Edit GmbH, Heidelberg, pp.11-14.

- CUI Yu ve Hao, JIAO, (2018), “Organizational Justice and Management Trustworthiness During Organizational Change: Interactions of Benevolence, Integrity, and Managerial Approaches”, **Information Processing and Management**, pp.1-17.
- CÜCENOĞLU, Doğan, (2018), **Öğretmenim Bir Bakar Mısın?**, Final Kültür ve Sanat Yayınları, İstanbul.
- ÇAKIRER, Mehmet, Akif, (2016), **Lider Girişimcinin Yol Haritası**, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- ÇALIŞKAN, Nurgül, (2015), “Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi”, **Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Nevşehir.
- ÇALIŞKAN, Abdullah, Emine, Özlem, KÖROĞLU, Ayten TAŞKIN, (2018), “Örgütsel Sessizliğin Kayırmacılığa Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:8, Cilt:5, Mersin, ss. 198-220.
- ÇAKICI, Ayşehan ve Seçkin, DOĞAN, (2014), “Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 15, (1), İstanbul, ss. 79-89.
- ÇELEBİOĞLU, Fuat, (1982), **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- ÇİÇEK, Işık (2011), “Teknoloji Geliştirmede Yaratıcılığı Yönetmek”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı:1, Cilt:3, İstanbul, ss.45-55.
- ÇÖLLÜ, Ersan F. ve Yunus Emre, ÖZTÜRK (2014), “Örgütlerde İnançlar-Tutumlar Tutumların Ölçüm Yöntemleri ve Uygulama Örnekleri Bu Yöntemlerin Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, Sayı:1-2, Cilt: 9, Konya, ss.373-404.
- D., George, & Mallery, M. (2010). **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**, 17. 0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- D.BONO, Edward, (2007), **6 Değer Madalyası**, Selen Y. Kölay (Çev), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- DALAY, İsmail, (2002), **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

- DAMASIO, Antonio (2005), “ The Neurobiological Grounding of HumanValues”, **Neurobiology of Human Values**, IA 52242, pp.47-55.
- DAVIS, Keith, (1984), **İşletmede İnsan Davranışı**, Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın (Çev), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- DAVIS, Fred, D., (1989), “Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology”, **MIS Quarterly**, Vol:13, Issue:3, pp.319-340.
- DEMİR, Yeter (2008), “İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulanabilirliği”,**E-journal of New World Sciences Academy**, Number:2, Volume:3, pp.286-295.
- DESPAIN, James E. , Joyce, A.OSTROSKY, Linda, M.LEINNICKE, W.Max, REXROAD (2003), “ Work Values at Caterpillar: A Process” **Published By Elsevier, Inc**, Organizational Dynamics, Vol.32, No:4, pp.405-414.
- DİKMEN, Burcu ve Özgür, ÖZPEYNİRCİ, (2010), “Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri İle Melez Bir Yöntem Uygulaması”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı:1, Ankara, ss:71-104.
- DİLMAÇ, Bülent, Hasan, BOZGEYİKLİ, Yahya, ÇIKILI (2008), “Öğretmen adaylarının değer algılarının farklı değişkenler açısından incelenmesi”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, No:16, Cilt:6, ss.69-91.
- DİLMAÇ, Bülent, Metin, DENİZ, M.Engin, Deniz (2009), “Üniversite Öğrencilerinin Öz-Anlayışları ile Değer Tercihlerinin İncelenmesi”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:18, İstanbul, Cilt:7,ss.9-24.
- DİNÇER, Ömer, (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- DISTASO, Marcia, W., Tina, MCCORKINDALE, Donald, K., WRIGHT (2011), “How Public Relations Executive Perceive and Measure the Impact of Social Media in Their Organizations”, **Public Relations Review**, No:37, pp.325-328.
- DREHER, Sanja (2014), “Social Media and the World of Work: A Strategic Approach to Employees’ Participation in Social Media”, **Corporate**

Communications: An International Journal, No:4, Volume:19 Issue: 4, pp.344-356.

DOĞAN, Binali, (2007), **Örgüt Kültürü**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

DOĞAN, Selen ve Abdullah, KARATAŞ, (2012), “Örgütlerde Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Güven Ortamının Oluşturulmasında Etiğin Önemi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, Erzurum, ss.93-109.

DOĞAN, Hatice, (2014), “Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarındaki Kültür Tiplerine ve Bu Kültür Tiplerinin Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları” Yüksek Lisans Tezi, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Denizli.

DORFMAN, Peter, W., Jon P. HOWELL, Shozo, HIBINO, Jin, K., LEE, Uday, TATE, Arnoldo, BAUTISTA, (1997), “Leadership In Western And Asian Countries: Commonalities And Differences In Effective Leadership Processes Across Cultures”, **Leadership Quarterly**, Vol:, 8 No: 3, pp. 233-274.

DORFMANN, P. ve J., HOWELL, (1988), “Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited” **JAI Press**.

DOSE, Jennifer. J. (1997), “Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:70, pp. 219-240.

DÖNMEZ, Burhanettin ve Melike, CÖMERT (2007), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değer Sistemleri”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:14, Cilt:5, İstanbul, ss.22-59.

DURNA, Ufuk, (2002), **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

EARLEY, P., Christopher, (1994), “Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance”, **Administrative Science Quarterly**, 39(1), pp.89–117.

Eğitim Sözlüğü, (1974), Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.

ERBEN, Gül, Selin, Ayşe, Begüm, GÜNEŞER, (2008), “The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the

- Role of Climate Regarding Ethics”, **Journal of Business Ethics**, 82, pp. 955–968.
- ERCAN, Ümit ve Ünsal, SİĞRİ(2018), “Şirketlerin Şeffaflık ve Hesap Verilebilirliğinin Vekâlet Kuramı Bağlamında İncelenmesi: OYAK Örnek Olayı”, **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, Muğla, ss.207-223.
- ERDEM, Orhan ve Metin DİKİCİ (2009), “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.esosder.org, Sayı:29, Cilt:8, ss.198-2413.
- EREN, Erol, (2010), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ERKAL, Mustafa, E., (1995), **Sosyoloji (Toplumbilimi)**, Der Yayınları, İstanbul.
- ERTÜRK, Mümin, (2011), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- EKŞİ, Halil ve Ahmet, Yasin, OKUDAN (2011), “Eğitim Yöneticilerinin Bakış Açısı İle Değerler Eğitimi”, **Türk Fen Eğitim Dergisi**, Sayı:2, Trabzon, ss.178-190.
- EKŞİ Halil, İbrahim DEMİRCİ, Cemal YILDIZ, Füsün EKŞİ (2015), “Almanya’da Yaşayan Türk Göçmenlerin Aile Değerleri”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:29, İstanbul, Cilt:13,ss.41-82.
- ELİBOL, Halil (2005), “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:13, Konya, ss.155-162.
- EMİRZA, Emin ve Sema BABAYİĞİT (2015), “Satış Elemanlarının Kurumsal Değerleri Benimseme Düzeyi ve Bu Değerler Arasındaki Farklılıklar: Mobilya Sektöründe Satış Elemanlarının Kurumsal Değerleri Benimseme Düzeylerinin Ölçülmesi “ **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 46, Kayseri, ss.153-176
- EMRE, Saliha, (2007), “Girişimcilik Kültürü: Hofstede’in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması”, **İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Malatya.
- ENGLAND, George, W., (1975), **The Manager and His Values: An International Perspective**, Ballinger Publishing Co., Cambridge.

- ENGLAND, George, W., (1978), “Managers and Their Value Systems: A Five-Country Comparative Study”, **Colombia Journal of World Business**, Vol:13, Issue:2, pp.35.
- ERCAN, Ümit (2014), “Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç Bir Tipoloji Önerisi”, **İş ve İnsan Dergisi**, Sayı:1, Cilt:1, Muğla, ss.33-42.
- ERDEM, Ali Rıza (2003), “Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Kültür”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı: 4, Cilt 1, İstanbul, ss.55-72.
- ERDOĞAN, İlhan, (1983), **İşletmelerde Davranış**, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- ERGENELİ, Azize, Raheel, GOHAR, Zhanar TEMIRBEKOVA, (2007), “Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions”, **International Journal of Intercultural Relations**, 31, 703–724.
- ERKİLİÇ, Turan, A., (2007), “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması”, **Social Gau Journal & Applied Sciences**, Sayı: 4, Cilt: 2, Girne, ss.50-62.
- ERTEKİN, İrfan, (2017), “Klasik Örgüt Kuramları”, **Journal of Emerging Economies and Policy**, Volume:2, Issue:2, Kocaeli, pp. 64-73.
- ERTÜRK, Abbas (2017), “Ruhsal Liderlik ve Eğitimdeki Yansımaları”, **MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, Cilt 4, Muğla, ss. 11-19.
- ESER, Gül ve M., Şebnem, ENSARİ (2016), “Yöneticinin Bilgi Paylaşım Davranışının Çalışanların Bilgi Paylaşımı Sonucu Değersiz Olma Kaygısı Üzerindeki Etkisi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı:2, Cilt:8, Ankara, ss.134-151.
- FAIRHOLM, W.Gilbert, (2000), **Perspectives on Leadership**, Greenwood Publishing Group, London.
- FEATHER, Norman T., (2002), **Values, Achievement and Justice**, Kluwer Academic Publishers, Unites States.
- FERECOV, Rakif (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Issue:8, Kütahya, ss.1-20.

- FERREIRA, Manuel, Portugal, Fernanda, Antonio, Ribeiro, SERRA and Claudia, Sofia, Frias, PINTO, (2014), "Culture and Hofstede (1980) in International Business Studies: A Bibliometric Study in Top Management Journals, **Rege**, Sao Paulo, Vol:21, pp.379-399.
- FEILD, Hubert S.,(2006), "Individual Differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 27, No: 8, pp. 700-716.
- FICHTER, J., (2009), **Sosyoloji Nedir**, Nilgün Çelebi (Çev), Anı Yayıncılık, Ankara.
- FINDIKÇI, İlhami, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- FINDIKLI, Afacan, Mine, (2013), **İş Değerleri ve İş Hayatına Yansımaları**, Beta Basım, İstanbul.
- FİDAN, Meral ve Erdoğan, CEYLAN, (2020), "Muhasebe Meslek Mensuplarının Vergi Uyumunu Etkileyen Unsurların Faktör Analizi İle Değerlendirilmesi", **Journal Of Accounting, Finance and Auditing Studies**", 6/4, ss.1-28.
- FOGARTY, Timothy J., Alan REINSTEIN, Rebekah A. HEATH, and David H. SINASON (2017), "Why Mentoring Does Not Always Reduce Turnover: The Intervening Roles of Value Congruence, Organizational Knowledge and Supervisory Satisfaction.", **Advances in Accounting**, Vol: 38, pp.63–74.
- FREDERICK, William C, (1995), **Values, Nature, and Culture in the American Corporation**.
- FREEMAN, Sarah, J., (1994), "Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management", **Resource Management**, No:2, Volume:33, pp.213-238.
- FROST, John- Mark (2006), "The Use Of Social Values Decisions, Applications and Persuasion", Doctoral Dissertation, **University of Wales**, England.
- GOLDIE, Peter, (2004), **On Personality**, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York.
- GOODMAN ,Scott A.,Daniel J. SVYANTEK, (1999), "Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 55, Issue 2, pp.254–275.

- GÖCEN, Gülüşan (2015), “11-12 Yaş Grubundaki Çocukların Minnettarlıkları ve Hayat Memnuniyetlerine Etki Eden Aile ile İlgili Faktörler”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı: 29, Cilt 13, İstanbul, ss.83-116.
- GÖKALP, Nurten, (2014), “ Kişi Olmanın Değeri ve Değerlerin Kişi Olmadaki Yeri”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı: 27, Cilt 12, İstanbul, ss.123-134.
- GÖRKER, Nuray ve Oya, ERDİL, (2018), “İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:2, Cilt:19, İstanbul, ss.124-136.
- GÜÇLÜ, Nezehat ve Ekrem, Tuğrul, ŞEHİTOĞLU, (2006), “Örgütsel Değişim Yönetimi”, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:13, Erzurum, ss.240-254.
- GÜL, Ömer, (2019), “Güç Mesafesi Algısı Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, Kocaeli, ss. 120-133.
- GÜLEŞ, Hasan, Kürşat, Hasan, BÜLBÜL, (2004), **Yenilikçilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten, Eren, (2015), “Personel Güçlendirme”, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Derya, Ergün, Özler, (Ed.). Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa: ss. 133-165.
- GÜNEŞ, Adem, (2016), **Şiddet: Din Eğitimi ve Değerler**, Arı Sanat Yayınevi, İstanbul.
- GÜNEY, Salih, (2007), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜR, Ebru, (2017), “Hofstede’in Ulusal Kültürel Boyutlar Modeli ve Ak Parti Seçim Beyannamelerinin Kültür Boyutları Modeli Bakımından Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- GÜRBÜZ, Sait ve Murad, YÜKSEL, (2008), “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özellikler İle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9,(2), İstanbul, ss.174-190.
- GÜRBÜZ, Sait ve İbrahim, Sani, MERT, (2008), “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Toplumsal Kültürün Önemi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 5, (2), ss.1-21.
- GÜRÜZ, Demet, Gaye, Özdemir, YAYLACI, (2007), **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Kitapları, İstanbul.

- GÜVEN, Ahmet (2006), “Küreselleşmenin Yönetici Davranışları Üzerine Etkisi”, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi**, 15-17 Haziran 2006, Tokat, ss.362-371.
- GÜZELCİK, Ebru, (1999), **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- HAASE, Anabel, Quan ve Alyson, L., YOUNG, (2010), “Uses and Gratifications of Social Media: A Comparison of Facebook and Instant Messaging”, **Bullettin of Science Technology & Society**, 30, (5), pp. 350-361.
- HOFSTEDE, Geert, (1980) “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, **Organizational Dynamics**, Vol:9, pp. 42–63.
- HOFSTEDE, Geert, (1983), “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories.”, **Journal of International Business Studies**, Vol 14, pp. 75–89.
- HOFSTEDE, Geert, (1983)”National Cultures in Four Dimensions: A Research-based Theory of Cultural Differences Among Nations”, **International Studies of Management & Organization**, Vol: 13, pp. 46-74.
- HOFSTEDE, Geert, (1984), “Cultural Dimensions In Management And Planning”, **Asia Pacific Journal of Management**, pp.81-99.
- HOFSTEDE, Geert, Michael, H. BOND, (1984). “ Hofstede’s Culture Dimensions an Independent Validation Using Rokeach’s Value Survey”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol:15, Washington, pp.417-433.
- HOFSTEDE, Geert, Michael, H. BOND, (1988). “The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth” ,**Organizational Growth**, Vol:16, pp.4-21.
- HOFSTEDE Geert, Bram, NEUIJEN, Denise, Daval, OHAVY and Geert, SANDERS, (1990), “Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases Author ” **Administrative Science Quarterly**, Vol: 35, pp. 286–316.
- HOFSTEDE Geert, (1993), “Cultural Constraints in Management Theories.” **Academy of Management Perspectives**, Vol:7, pp. 81–94.
- HOFSTEDE, Geert, (2001), **Culturel Cosequence**, Sage Publications, California.

- HOFSTEDE, Geert,(2011), “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.” **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol:2, pp.1–26.
- HOU, Y., Paul and Donna, M., RANDALL (1991), “Exploring Subculturel Differences In Hofstede’s Value Survey: The Case Of The Chinese”, **Asia Pacific Journal of Management**, Vol:8, No:2, pp.159-173.
- HOWARD, Robert, (September-October 1990), Robert D. Hass ile Görüşme, Levi Strauss & Co, Ceo’su, Harvard Business Review.
- HUSSAIN, Syed, Talib, Shen LEI, Tayyaba AKRAM, Muhammad Jamal HAIDER, Syed Hadi HUSSAIN, Muhammad ALİ, (2018), “Kurt Lewin’s Change Model: A Critical Review of the Role of Leadership and Employee Involvement in Organizational Change”, **Journal of Innovation-Knowledge**, Volume 3, Issue 3, pp.123-127.
- HUSSEY, D., E.,(1997), **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Tülay Savaşer, (Çev), Rota Yayın Yapım Ticaret Ltd. Şti, İstanbul.
- ILJINSA, Juris, , Viktorija SKVARCIANBY, Elina, GAILE-SERKANE, (2015), “Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 213, pp. 944 – 950.
- INGLEHART, Ronald (2000), “Globalization and Postmodern Values”, **Washington Quartely**, 23: 1, Washington, pp.215-228.
- INGLEHART, Ronald and Wayne, E.BAKER (2000), “Modernization, Cultural Change and The Persistence of Traditional Values”, **American Sociological Review**, No:1, Vol:65, pp.19-51.
- IŞIK, Metin (2018), “Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler ve Bilgi Paylaşım Sürecinin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İncelemeler Dergisi**, 17. UİK Özel Sayısı, Trabzon, ss.641-656.
- IYER, S.S, (2009), **Managing for Value**, Newagepublishers, New Delhi.
- İBİCİOĞLO, Hasan, Hulusi, DOĞAN, (2006), **İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi**, Ekin Kitabevi, Bursa.

- İNCE, Cemal (2013), “Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 35, Celalabat, ss.1-15.
- İNCE, Mehmet (2005), “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 14, Konya, ss.319-339.
- İPÇİOĞLU, İsa, Gürkan, HAŞİT, Davut, DERTLİ (2009), “Teknolojik Değişimin Yarattığı Etki Türleri İle İşgörenlerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Tekstil Firması Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı:1, Cilt:11, Afyon, ss.121-149.
- JAMES, Col, P. S (2014), “Aligning and Propagating Organizational Values.” **Procedia Economics and Finance**, Vol.11, pp. 95–109.
- JANICIJEVIC, Nebojsa (2017), “Contradictory Values in the Process of Organizational Change: a Case Study”, **Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies**, Vol. 10, pp. 22-36.
- JEAGER, Alfred, M., (1986), “Organizational Development and National Culture: Where is the Fit?” **Academy of Management Review**, Vol: 11, No:1, pp. 78-190.
- JUNG, C., G., (1923), **Psychological Types**, H. Godwyn Baynes, (Çev), Pantheon Books.
- KAHLE, Lynn. R, Sharon E. BEATTY, Pamela HOMER (1986), “Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values and Life Style (VALS)”, **Journal of Consumer Research**, Vol: 13, pp.405-409.
- KALAYCI, Şeref, (2014), **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- KALLI, Mustafa,(2015), **Değerler ve Kavramlar Haritası**, Özgü Yayınları, İstanbul.
- KAN, Çiğdem (2009), “Değişen Değerler ve Küresel Vatandaşlık Eğitimi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, No:3, Cilt:17, Kastamonu, ss.895-904.
- KANTER, Rosabeth, Moss, and Richard, Ian, CORN, (1994),”Do Cultural Differences Make a Business Difference? Contextual Factors Affecting Cross-Cultural

Relationship Success”, **Journal of Management Development**, Vol: 13 No: 2, pp. 5-23.

KARA, Hakan, (2007), “ Yönetmel Değerlerin Oluşumunu Etkileyen Faktörler ve Bunların Sorun Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma” Doktora Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.

KARA, Hakan, Nevin, UZGÖREN, Ergin UZGÖREN, (2010), **Kültürel Değer Yargılarının Değişimi**, Ezgi Yayınevi, Kütahya.

KARA Hakan, Mithat, Bülent, TOKAT, Meryem, KARABACAK (2013), “Teknolojik Değişimin İşğörenler Üzerinde Yarattığı Kaygı (Durumluk-Sürekli) ve Kökenlerinde Bulunabileceğı Bazı Demografik Değişkenler Üzerine Bir Araştırma. **Turkish Studies International Prriodical for Languages and History of Turkish Turkic**, Sayı:8, Cilt: 12, Ankara, ss.663-678.

KARA Hakan, MİTHAT Bülent TOKAT, Alev Doğru (2014), “ Örgütsel Ortamda Kadın İşğörelere Yönelik Geliştirilen Cinsiyet İkilemli Tutumların Bir sonucu Olarak Cam Tavan Sendromunun Sınanması”, **UHBAB Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi**, Sayı:8, Cilt:3, İstanbul, ss.125-138.

KARA, Hakan (2016), “Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerileri Özelinde Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Sayı:16, Trabzon, ss.77-96.

KARA, Hakan (2016).”Makyavelist Değerlerin Yönetici Olmak İsteyen Öğrenciler Üzerindeki Etkisinin Araştırılması”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Sayı:29, Cilt:12, Zonguldak, ss. 125-139.

KARA, Hakan (2017). “ Teorik Düşünceler Temelinde Bir Rasyonalite Yoksunluğu Olarak Batıl İnançların Yöneticiler Üzerindeki Belirginliğinin Tanıtılması: Bir Araştırma Denemesi”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, Sayı: 56(3), Elazığ, ss. 119-132.

KARA, Hakan (2017), “Örgütlerde Yeni Çağ Değerlerinin Din ve Maneviyat Kavramlarının Oluşturduğı Anlam Kayması Üzerinden Araştırılması”, **Researcher: Social Science Studies**, Sayı:9, Cilt:5, Ankara, ss.112-141.

KARAKİRAZ, Ahmet, (2012), “Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşğören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”,

Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya

KARAKÖSE, Turgut (2008), “Okul Müdürlerini İtibarlı Kılan Değerlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Cilt:6, No:16, İstanbul, ss.113-129.

KARALAR, Rıdvan, (2005), **Genel İşletme**, Yorum Matbaası, Eskişehir.

KAPKIN, Betül, Zekeriya ÇALIŞKAN, Mehmet SAĞLAM (2018), “ Türkiye’de 1999-2017 Yılları Arasında Değerler Eğitimi Alanında Yapılmış Lisansüstü Çalışmaların İncelenmesi”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:35, Cilt 16, İstanbul, ss.185-209.

KATZ, Elihu (1959), “Mass Communications Research and the Study of Populer Culture: An Editorial Note on a Possible Future for This Journal”, 2, pp. 1-6.

KATZ, Elihu, Jay, G., BLUMLER, Michael, GUREVITCH (1974), “Uses and Gratifications Research”, **Public Opinion Quartely**, Winter 73, Winter 74, Vol:37, Issue:4, pp. 509-523.

KAYMAZ, Kurtuluş, (2009), **Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği, Performansta Geribildirim**, Dora Basım Yayım Dağıtım, Bursa.

KAYNAK, Tuğray, Zeki, ADAL, İsmail, ATAAY, Cavide UYARGİL, Ömer, SADULLAH, Ahmet, Cevat, ACAR, Oya, ÖZÇELİK, Gönen, DÜNDAR, Reha, ULUHAN, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.

KEÇECİOĞLU, Tamer, (2000), **Takım Oluşturmak**, Alfa Yayınları, İstanbul.

KEÇECİOĞLU, Tamer, (2001), **Bir Değişimin Anatomisi Ya Da Bir Değişimin Bir Parçası Olmak**, Alfa Yayınları, İstanbul.

KEÇECİOĞLU, Tamer, (2014), “İnsan Kaynaklarını Değiştirmek mi? Dönüştürmek mi?” **Değişim Kitabı**, Burak Çapraz, (Ed.). Nobel Kitap, Ankara, ss.173-180.

KESER, Aşkın (2004), “Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Sayı: 1, Cilt:6, Bursa.

- KESKİN, Yakup, (2015), “Değer Davranış İlişkisi” **Değerler ve Değerler Psikolojisi**, Bülent, Dilmaç ve Hasan, Hüseyin, Bircan, (Ed.). Pegem Akademi, Ankara, ss.103-139.
- KIETZMANN, Jan H., Kristopher, HERMKENS, Ian, P., MCCARTHY, Bruno, S., SILVESTRE (2011), “Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media”, **Business Horizons**, Vol:54, pp. 241-251.
- KINGIR, Said, (2006), **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KIRIK, Ali, Murat, Fatma, Esra, ÖZTÜRK, Rabiya, SALTİK, Arzu, ORUJUVA (2018), “Bir Tutum ve Davranış Biçimi Olarak Irkçılığın Pekiştirilmesinde Reklamcılığın Rolü”, **Asya’dan Avrupa’ya Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:4, Giresun, ss.15-22.
- KIZILDAŞ, Ezgi, (2017), “Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, **Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- KİRİŞÇİ, Özge, (2017), “İnsan Kaynakları Alt Süreçlerinde Algılanan Belirsizliğin Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.
- KLUCKHOHN, Florence, Rockwood ve Fred, L., Strodtbeck, (1961), **Variations In Value Orientations**, Row, Peterson and Company, Evanston, Illinois, Elmsford, New York.
- KOCA, Hüseyin, (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KOCABIYIK, Oya Onat (2014), “ Benlik ve Ahlaki Kimlik”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:27, Cilt 12, İstanbul, ss.261-280.
- KOÇ, Hakan ve Melih, TOPALOĞLU, (2012), **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- KOÇEL, Tamer, (2015), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KOLASA, Blair, J., (1979), **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Kemal Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay, Mirgün Menteşe, (Çev), Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul.

- KORKMAZ, Murat, Gökşen, ARAS, Ali, Serdar, YÜCEL, Sare, KAYGIN, (2013), “Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği”, **International Journal of Social Science**, Vol:6, Issue:7, Elazığ, pp.697-714.
- KOVANCI, Ahmet, (2004), **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOYUNCU, Osman (2009), “Bireyci ve Toplulukçu Kültürün Yönetim Üzerine Etkileri: Yönetici Adayları Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- KOZA, Metin, (2008), **Bilgi Yönetimi**, Kum Saati Yayınları
- KÖKNEL, Özcan, (2005), **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- KÖSEOĞLU, Mehmet Ali, Ömer, GİDER, Saffet OCAK (2011), “Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:6, Cilt:1, Eskişehir, ss.215-243.
- KÖYLÜ, Mustafa (2007), “Kuran’ın İnsanlığa Getirdiği Değerler ve Hedefler”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı:24-25, Cilt:24, Samsun, ss.68-88.
- KURT, Dilek, Gençtarım, Evrim, Çetinkaya, YILDIZ, (2017), **Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analiz Örnekleriyle**, Pegem Akademi, Ankara.
- KURTKAN, Amiran, (2000), **Türk Milletinin Manevi Değerleri**, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, İstanbul.
- LAGEL, Kevin Frederick (1998). “Organizational Values and Employee Health Initiatives: Influence on Performance and Functioning”, Doctoral Dissertation, **University of Victoria**, United States.
- LARA, Pablo, Zoghbi-Manrique-de and Jyh-Ming Ting-DING,(2017),”Task and Contextual Performance as Reactions of Hotel Staff to Laboroutsourcing: The role of procedural justice”, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Volume 33, pp. 51-61.

- LEE, James, A., (1988), "Changes in Managerial Values, 1965-1986", **Business Horizons**, Vol:31, No:3, pp.29-37.
- LEE, Michael T., Robyn, L., RASCHKE , and Robert St LOUIS (2016) , "Exploiting Organizational Culture: Configurations for Value through Knowledge Worker's Motivation " **Journal of Business Research**, Arizona, Vol. 69, pp. 5442–5447.
- LEFKOWITZ, Joel, (2003), **Ethics and Values in Industrial-Organizational Psychology**, Lawrance Erlbaum Associates Publishers, London.
- LORCU, Fatma, (2015), **Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- LU, Jyan-Shiu, (1994), "A Values Orientation Approach to Study of the Public Personnel Systems of Taiwan Constructing a Four-Values Framework for Analysis", **University of California**, United States.
- LUTHANS, Fred, (2011), **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Irwin, New York
- MARKOVIC, Mirjina, Radovic (2012), **Impact of Globalization on Organizational Culture, Behaviour and Gender Roles**, IAP- Information Age Publishing, Inc. Charlotte.
- MCCORD, Kathryn, Saleh, Ola SALEH, Derek MELMS, Saqif RAHMAN, Hannah STEINBER, (2016), "Customer Service, Personality & Hofstede's Cultural Dimensions In Bangladesh, Turkey, And The USA", **Proceedings of the Academy of Marketing Studies**, Vol: 21, Number: 1, pp.17-20.
- MCCREA, Robert, R. ve Paul, T, COSTA (2003), **Personality in Adulthood**, The Guilford Press, New York.
- MEJIA, Gomez, R., Luis, David, B,BALKIN, Robert, L., CARDY, (1998), **Managing Human Resources**, Prentice Hall International, New Jersey.
- MEMDUGOĞLU, Hasan B. (2011), " Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetimsel Politikalar", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, Mersin, Cilt 7, ss. 37-53.
- MEYDAN, Cem, Harun ve Harun, ŞEŞEN, (2015), **Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara.

- MEYERSON, Debra, E., (2003), “Sessiz Sedasız Radikal Değişim”, **Kültür ve Değişim**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, (Ed.). Ahmet Kardam, (Çev), BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul, ss.69-90.
- MIAOA, Chao, Ronald H. HUMPHREYP, Shanshan QIANC, (2018) “A Cross-Cultural Meta-Analysis of How Leader Emotional Intelligence Influences Subordinate Task Performance and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of World Business**, Volume 53, Issue 4, pp. 463-474.
- MICHAILOVA, Snejina, and Dana B. MINBAEVA, (2012), “Organizational Values and Knowledge Sharing in Multinational Corporations: The Danisco Case.” **International Business Review**, Vol:21, pp: 59–70
- MILLER, Douglas. G, (1999), “Effect of Values-Based Training on Job-Esteem and Hospitality Values of Front-Line Hotel Employess”, Doctoral Dissertation, **Utah University**, United States.
- MITIAS, Michael H., (2012), **Friendship A Central Moral Value**, Editions Rodopi B.V, London.
- MOHAMED, Ramesh Kumar Moona Haji, Dr Che Supian Mohamad NOR, Nurfadhilah Abu HASAN, Venkadesan OLAGANTHAN, Yoshudha GUNASEKARAN, (2013), “The Impact of an Organization’s Culture towards Employees’ Performance: A Study on the Frontline Hotel Employees”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol: 3, No: 8, pp.1-28.
- MONDY, Wayne, R., (2010), **Human Resource Management**, Pearson Education, New Jersey.
- MOORE Steven G. W, (1992), “The Values Of the Academy: An Examination of the Values of Faculty in Higher Education in the United States” Doctoral Dissertation, in **The University of Michigan**, United States.
- MOORMAN, Robert H. and Gerald, L., BLAKELY, (1995), “Individualism-Collectivism As an Individual Diffrence Predictor of Orgazitional Citizenship Behaviour”, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol 16, Morgantown, pp.127-142.
- MORRIS, Charles, (1956), **Varieties of Human Life**, The University of Chicago Press, Chicago.

- MOTOWIDLO, Stephan J., ve James, R, Van, SCOTTER, (1994), “Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance”, **Journal of Appied Psychology**, Vol:79, No:4, 475-480.
- MOTOWIDLO Stephan J., ve Walter C. BORMAN, (2000), “Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management”, **Human Resource Management Review**, Volume 10, Number 1, pp.1-2.
- MUCUK, İsmet, (2014), **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- MULKI, Jay P., Barbara CAEMMERER, Githa S. HEGGDE, (2015), “Leadership Style, Salesperson’s Work effort and Job Performance: The Influence Of Power Distance”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol: 35, No: 1, pp. 3–22.
- NELSON, Reed, Elliot and Augusto, Carlos, Patti, AMARAL (2017), “Individualization Versus Polarization: Organizational Cultures and Subcultures in Brazilian and North American Hospitals”, **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde – RGSS**, Vol:6, No:3, pp.184-197.
- NEUDECKER Thomas E. (1980), “ A Study of the Association Between Acceptence and Social Work Values”, Doctoral Dissertation, **The University of Denver**, United States.
- NEWMAN, Karen L., Nollen, Stanley D.,(1996), “Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture”, **Journal of International Business Studies**, 27(4), pp. 753-779.
- NEWMAN, David, M., (2013), **Sosyoloji Günlük Yaşamın Mimarisini Keşfetmek**, Ali Arslan (Çev), Nobel Yayın, Ankara
- NILSON, Carolyn, (1992), **How To Start Training Program In Your Growing Business**, Amacom, New York.
- NOE, A., Raymond, (1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Canan Çetin (Çev), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- O’CONNOR, N, RALEİ G., (1995), “The Influence Of Organizational Culture On The Usefulness Of Budget Participation By Singaporean-Chinese Managers”, **Accounting, Organizations and Society**, Vol: 20, No: 5, pp. 383-403.

- OK, Kerem, (2012), “Bilgi ve Bilgi Yönetimine Giriş”, **Bilgi ve Bilgi Yönetiminin Önemi**, Sevinç, Gülseçen, (Ed.). Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, ss.19-36.
- ONARAN, Berrin, (2012), “ **İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk**”, İlkeler ve İşlevlerle İşletme, Muazzez, Babacan, (Ed.). Detay Yayıncılık, Ankara: ss.195-224.
- ONAY, Meltem (2011) “Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:11, Sayı:4, İzmir, ss.587-600.
- ÖĞÜT, Adem, (2012), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın, Ankara.
- ÖLÇER, Ferit (2004), “360 Derece Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:3-4, Erzurum, ss:213-229.
- ÖNER, Zeynep, Hale, (2012), “Servant Leadership And Paternalistic Leadership Styles In The Turkish Business Context A Comparative Empirical Study”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 33, No: 3, pp. 300-316.
- ÖNDEŞ, Turan, Erdoğan, KAYGIN, Ceyda, Yerdelen, KAYGIN (2011), “Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:2, Cilt:25, Erzurum, ss.123-136.
- ÖRS, H., Birsen (2009), “Postmodern Dünyada İdeolojinin Dönüşümü” **İ.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:40, İstanbul, ss. 1-12.
- ÖZBOLAT, Abdullah (2012), “Değerleri Küreselleşme Sürecinden Değerlendirmek” **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:24, Cilt:10, İstanbul, ss.147-167.
- ÖZCAN, Ulaş, Hüseyin (2012), “Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme ile İlişkisi.”, **Türk Psikoloji Yazıları**, Sayı: 29, ss. 25–39.
- ÖZDEMİR, Lutfiye ve Sevtap, Sarioğlu, UĞUR (2013), “Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:1, Cilt:27, Erzurum, ss.257-281.

- ÖZDEMİR, Lütfiye, Haluk, ERDEM, Gökdeniz, KALKIN (2016), “Kamu Çalışanlarının Güvenlik İklimi Algılarının İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt:7, Sayı:15, Isparta, ss.59-69.
- ÖZDEMİR, Lütfiye ve Berkant, DUKADİR (2017), “Bilgi Teknolojisi İşlevlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Çanakkale, Sayı:29, Cilt:15,ss.25-41.
- ÖZEN, Yener, (2016), **Değerler Neye Yarar**, Gece Kitaplığı, Ankara.
- ÖZER, M., Akif, (2008), **21. Yüzyılda Yönetim ve Beceriler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖZER, Gökhan, Murat, ÖZCAN, Sonnur, AKTAŞ, (2010), “Muhasebecilerin Bilgi Teknoloji Kullanımının Teknoloji Kullanımı Modeli İle İncelenmesi”, **Journal of Yasar University**, Cilt:5, Sayı:19, ss.3278-3293.
- ÖZER, Ömer (2017), “Kullanımlar ve Doyumlar Kuramı Çerçevesinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Twitter Kullanımı Üzerine Bir Analiz” **Intermedia International E-Journal**, 4, (6), İstanbul, pp.40-58.
- ÖZER, Erdal, (2018), “Otel Yiyecek İçecek Bölümlerinde Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Aydın.
- ÖZGENER, Şevki (2000), “Değer Yönetimi: İmalat Sanayinde Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerlerine İlişkin Bir Araştırma”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, Cilt:1,Muğla, ss.173-189.
- ÖZENSEL, Ertan (2003), “Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:3, Cilt 1, İstanbul, ss.217-239.
- ÖZENSEL, Ertan, (2015), “Sosyoloji ve Değer”, **Değerler ve Değerler Psikolojisi**, Bülent, Dilmaç ve Hasan, Hüseyin, Bircan, (Ed.). Pegem Akademi, Ankara: ss.63-80.
- ÖZKALP, Enver, (2000), **Sosyolojiye Giriş**, Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem, KIREL, (2005), **Örgütsel Davranış**, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.

- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem, KIREL, (2010), **Örgütsel Davranış**, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- ÖZKAN, Özgehan, (2017), “Türk Toplumunda Geleneksel Değerlerin Popüler Kültür Üzerinden Dönüşümü”, **Türk İslam Medeniyeti Akademik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:12, Sayı:24, ss.131-142.
- ÖZKAYNAR, Gülnaz, Kılıç (2017), “Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme”, **Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi**, Sayı:1, Cilt:1,Karabük, ss.10-31.
- ÖZTAŞ, Nail, (2014), **Yönetim, Örgüt ve Yönetim Kuramları**, Otorite Sosyal Bilimler Serisi, Ankara.
- ÖZUTKU, Hatice, Veysel AĞCA, Esin CEVRİOĞLU, (2008), “Lider Üye Etkileşim Çerçevesinde Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Afyonkarahisar, Cilt:22, Sayı:2, ss.193-210.
- PADAKİ, Viyaj (2000), “Coming the Grips With Organizational Values”, **Taylor-Francis Ltd Oxfam Gb**. Vol 10, No 3, pp .420-435.
- PALMER, Margaret, J., (1993), **Performans Değerlendirmeleri**, Doğan Şahiner(Çev), Rota Yayın Yapım, İstanbul.
- PARSONS, J. Gail,(1999), “The Relationship of Values to Performance: A Case Study of The Washinton State Criminal Justice Training Commission “ Doctoral Dissertation, **University of Central Oklahoma Edmond**, Oklahoma.
- PAŞA, Selda, Fikret, Hayat, KABASAKAL, Muzaffer, BODUR, (2001), “Society, Organizations and Leadership in Turkey”, **Applied Psychology and International Review**, 50(4), pp.559-589.
- PELLEGRINI, Ekin, K., Terri, A., SCANDURA, (2006), “ Leader-member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation In The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation”, **Journal of International Business Studies**, 37, pp. 264-279.
- PELLEGRINI, Ekin, K., Terri, A., SCANDURA, Vaidyanathan JARAYARAMAN, (2010), “Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory”, **Group & Organization Management**, 35(4) 391–420.

- PRESBITERO, Alfred, (2019), "Foreign Language Skill, Anxiety, Cultural Intelligence and Individual Task Performance in Global Virtual Teams: A Cognitive Perspective", **Journal of International Management**, 1075-4253, 100729, pp.1-13.
- PEKER, Ömer (2000), "Yönetimde Değişme ve Gelişmeler", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 36, Ankara, ss. 3-24.
- RAZ, JOSEPH, (2004), **Value, Respect and Attachment**, Cambridge University Press, United Kingdom.
- RESCHER, Nicholas, (2006), **Studies in Value Theory**, By Buch Bücher Dd. Ag. Printed in Germany, Germany.
- RIENTIES, Bart ve Dirk TEMPELAAR, "The Role of Cultural Dimensions Of International and Dutch Students On Academic and Social Integration and Academic Performance In The Netherlands", **International Journal of Intercultural Relations**, Volume:37, Issue:2, pp. 188-201.
- ROBBINS, Stephan. P, Timothy A., JUDGE, (2015), **Örgütsel Davranış**, İnci Erdem (Çev), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ROBERTSON, R., ve J., HOFFMANN, (1999), "Confucian Dynamism in the United States: An empirical inquiry", **Journal of Managerial Issues**.
- ROJO, Jacqueline, Bronwyn EVERETTA, Lucie, M., RAMJANA, Leanne HUNTB, Yenna SALAMONSONA, (2020), "Hofstede's Cultural Dimensions As The Explanatory Framework For Performance Issues During Clinical Placement: A Mixed Methods Study", **Nurse Education Today**, 94, 104581, pp.1-8.
- ROLL, Lara, C., Oi-Ling, SIU, Simon,Y.,W., LI, (2015), "The Job Insecurity-Performance Relationship In Germany And China: The Buffering Effect Of Uncertainty Avoidance", **Psihologia Resurselor Umane**, 13, pp. 165-178.
- ROMERO, F. Stone, Eugene, Kaye ALVAREZ, Lori, Foster, THOMPSON, (2009), "The Construct Validity of Conceptual and Operational Definitions of Contextual Performance and Related Constructs", **Human Resource Management Review**, 19, 104–116.
- ROSE, Raduan, Che, Naresh, KUMAR, Haslinda, ABDULLAH, Goh, Yeng, LING, (2008), "Organizational Culture as a Root of Performance Improvement:

- Research and Recommendations”, **Contemporary Management Research**, Vol:4, No:1, pp.43-56.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat,(2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2011), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek, Vergiliel, TÜZ, (2013), **Örgütsel Davranış**, Aktüel Yayınları, Ankara.
- SANTORIELLO, Anthony John, (2015). “Assessing Unique Core Values with the Competing Values Framework: The CCVI Technique for Guiding Organizational Culture Change”, Doctoral Dissertation, **Portland State University**, United States.
- SCHEIN, Edgar, H., (2004), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San-Francisco.
- SCHWARTZ Shalom, (1996). “Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems” **The Pshchology of Values: The Ontario Symposium, Lawrence Erlbaum Associates Publishers**, Vol:8, 18-19 August 1996, Ontario, pp: 1-24.
- SAĞLAM, Aycan, Çiçek ve Azize, YÜKSEK (2015), “Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri”, **Turkish Studies International Perdicial For The Languages Literature and History of Turkish or Turkic**, Vol:10, Issue:7, Ankara, pp.317-332.
- SAĞNAK, Mesut (2004), “Kişi Örgüt Değer Uyumunu Ölçme Çalışmaları ve Kullanılan Yöntemlerin Ölçme Çalışmaları”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:10, Cilt 3, İstanbul, ss.101-124.
- SALE, Martha, Lair, (2004), “Performance Appraisal Along Cultural Dimensions: Truth or Consequences”, **International Journal of Strategic Cost Management**, pp. 1-9.
- SARAN, Mine ve Selin, BİTİRİM, (2012), “Hofstede’in Kültürel Boyutlar Kuramına Göre Kültürler Arası Farklılıkların Yönetiminde Halkla İlişkiler ve İletişim”, **2. Uluslararası Yeni İletişim Teknolojileri ve Sosyal Dönüşüm Sempozyumu**, Bishkek, Kırgızistan, 02 Mayıs 2012, ss.1084-1097.

- SARALA, Riikka, M., and Eero VAARA, (2010), "Cultural Differences, Convergence, and Crossvergence as Explanations of Knowledge Transfer in International Acquisitions", **Journal of International Business Studies**, 41, pp.1365-1390.
- SARGUT, A., Selami, (2015), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Yayınevi, Ankara.
- SARGUT, A., Selami, (2015), **Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- SARI, Enver (2005), "Öğretmen Adaylarının Değer Tercihleri: Giresun Eğitim Fakültesi Örneği", **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:5, Cilt:10, İstanbul, ss.73-88.
- SARUHAN, Şadi, Can ve Müge, Leyla, YILDIZ, (2012), **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- SAYLIK, Ahmet (2019), "Hofstede'in Kültürel Boyutları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi**, Sayı: 8/3, ss. 1860-1881.
- SCHUTTE, Nora, Gerhard BLICKLE, Rachel E. FRIEDER, Andreas WIHLER, Florian SCHNITZLER, Janis HEUPEL, Ingo ZETTLER,(2018),"The Role of Interpersonal Influence in Counterbalancing Psychopathic Personality Trait Facets at Work", **Journal of Management**, Vol. 44, No. 4, pp. 1338–1368.
- SCHWARTZ, Shalom H. (1994) "Are There Universal Aspects in the Structure and Content of Human Values?" **Journal of Social Issues**, Vol:50, pp. 19–45.
- SCHWARTZ, S.H. (1996) "Value Priorities and Behaviour: Applying a Theory of Integrated Value Systems.", **The Psychology of Values**, Vol:8, pp. 1–24.
- SCHWARTZ, Shalom H. (1999) "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", **Applied Psychology Wiley Online Library**, Vol:48, pp. 23–47.
- SCMINKE, Marshall, Anke Arnaud and Regina Taylor (2015), "Ethics, Values and Organizational Justice: Individuals, Organizations and Beyond", **J. Bus Ethics**, Vol: 130, pp.727-736.
- SCOTTER, James R Van, (2000), "Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment" **Human Resource Management Review** Volume 10, Issue 1,pp. 79-95

- SEÇER, Barış, (2009),”Kadınların Sendikalara Yönelik Tutumları İle Cinsiyet Ayrımcılığı Algılarının Sendika Üyesi Olma İsteğine Etkisi”, **Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi**, 4(23), İstanbul, ss.29-60.
- SELZER, By Veronika L., Jan H. SCHUMANN, Marion BUTTGEN, Zelal ATES, Marcin KOMOR, Julian VOLZ, (2018), “How to Manage Person-Role Conflicts: Differential Effects of Transformational Leadership Dimensions and the Moderating Role of Individual Cultural Orientation”, **Journal of Service Management Research**, Vol: 2, pp. 36–49.
- SERİNKAN, Celaledin, Gülşah, ARAT, (2013), **İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik**, Beta Basım, İstanbul.
- SEZER, Şenol ve Durdağı, AKAN (2018), “Okul Müdürlerinin Yönetmelik Özellikleri, Kültüre Bağlı Yönetmelik Değerleri ve Kendilerinden Beklenen Evrensel Liderlik Değerleri”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 8,(3), Ordu, ss.729-737.
- SEZGİN, Ferudun, (2006), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumu”, Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- SIGALA, Marianna and Kaloina CHALKITI (2015), “Knowledge Management, Social Media and Employee Creativity”, **International Journal of Hospitality Management**, No:45, pp.44-58.
- SİĞRİ, Ünsal ve Mehmet TİĞLİ, (2006), “Hofstede’in Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetmelik-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, İstanbul, ss.327-342.
- SİĞRİ, Ünsal, Akif, TABAK, Ümit, ERCAN (2009), “Kültürel Değerlerin Yönetmelik Kapsamda Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı:2, Cilt:1, ss.1-14.
- SINGH, Sanjay, Kumar, (2019), “Territoriality, Task Performance, and Workplace Deviance: Empirical Evidence on Role of Knowledge Hiding”, **Journal of Business Research**, Volume 97, pp.10-19.
- SINGELIS, T. M., H. C., TRIANDIS, D.S, BHAWUK ve M, J, GELFAND, (1995) “Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A

- theoretical and Measurement Refinement”, **Cross-Cultural Research**, 29 (3): ss. 240-275.
- SINGER, Irving, (2010), **Meaning in Life The Creation of Value**, The Mit Press Cambridge, London.
- SIPIOR, Janice, C., Burke, T., WARD, Regina, CONNOLY (2011), “The Digital Divide and T-Government in the United States: Using the Technology Acceptance Model to Understand Usage”, **European Journal of Information Systems**, Vol:20, Issue:3, pp.308-328
- SİLAH, Mehmet, (2005), **Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- SİPAHİ, Beril, E. Serra, YURTKORU, Murat, ÇİNKÖ, (2008), **Sosyal Bilimlerde Spss’le Veri Analizi**, Beta Basım, İstanbul
- SNAPE, Ed, David THOMPSON, Fanny, Ka-Ching, YAN, Tom REDMAN, (1998), “Performance Appraisal and Culture: Practice and Attitudes in Hong Kong and Great Britain”, **The International Journal of Human Resource Management**, 9:5, pp.841-861.
- SORENSEN Knute Dane,(2005), “Individual Awareness and Management of Multiple Value Sets in the Workplace”, Doctoral Dissertation, **The University of New Mexico Albuquerque**, United States.
- SUDAK, Kıvanç, Melike ve Cemal ZEİR (2013), “Kişilik Tipleri Duygusal Zekâ İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı 22, Cilt 11, Çanakkale, ss.141-163.
- S.QUAYE Beverly, (2009), “An Evaluation of Congruency of Nursing Staff Values and Organizational Vincentian Values” Doctor of Education, **Graduate School of Education and Psychology**, United States.
- ŞAFAKLI, Okan, Veli (2005) “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:1, Cilt:6, İstanbul, ss.132-143.
- ŞAHİN, Ali (2005), “Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetiş Değerlerine Etkisi ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, Cilt:7, Ankara, ss.177-198.

- ŞAHİN, Ali (2004), “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, Konya, ss.523-547.
- ŞEKERLİ, Eyüp, Bayram ve Ender, GEREDE,(2011), “Kültürün EKY’ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları”, **İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 01, Bursa, ss.17-39.
- ŞENGÖZ, Ayhan ve Erhan, EROĞLU (2017), “Örgütlerde Sosyal Medya Kullanımı: Sosyal Medya Algıları, Amaçları ve Kullanım Alışkanlıkları”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Sayı:1, Cilt:5, Gümüşhane, ss.503-524.
- ŞENEL, Ahmet ve Serhat, GENÇOĞLU, (2003), “Küreselleşen Dünya’da Teknoloji Eğitimi”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, No:12, Yıl:11, Ankara, ss.45-65.
- ŞİMŞEK, M., Şerif ve H., Bahadır, AKIN, (2003), **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- ŞİMŞEK, M., Şerif, Adnan, ÇELİK, Tahir AKGEMCİ, (2014), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Eğitim Yayınevi, Konya.
- ŞİŞMAN Mehmet, (2007), **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- TABACHNICK, Barbara, G, ve Linda, S., FIDELL, (2019), **Using Multivariate Statistics**, Pearson Education, California.
- TAN, Özge ve Canan, ÇETİN, (2011), “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, C.9, S.35, İstanbul, ss.1-13.
- TARHAN, Nevzat, (2015), **Değerler Psikolojisi ve İnsan**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- TAŞDAN, Murat, (2010),”Türkiye’deki Resmi ve Özel ilköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri ile Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:1, Cilt 16, ss: 113-148.
- TAŞKIN, Erdoğan, (2013), **İşletme Yönetim İlkeleri**, Nobel Yayın, Ankara.

- TATLIDİL, Ercan ve Esmâ, Esgin, GÜNDAR, (2013), “ Küreselleşen Değerlerin Eğitim Kurumları Üzerine Etkisi”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:26, Cilt:11, İstanbul, ss.259-277.
- TEMİR, Adem, (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara.
- TEMTEK, Hatice, Toruntay, “Çalışanların Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Algılarının Performansları Üzerindeki Etkisi: İşveren Çekiciliği Algısının Aracı ve Hofstede’nin Kültürel Boyutlarının Düzenleyici Rolü Türkiye ve Fransa Alan Araştırması”, Doktora Tezi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, (2005), “ Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, www.e-sosder.com, Sayı:14, Cilt:4, ss.1-16.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, E., Asuman, ATİLLA, Meral, BEKTAŞ, (2013), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar, Kuruluş Çalışmaları, İşletme Sistemi ve Çevresi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TERZİ, Ali, Rıza, (2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TEZCAN, Mahmut, (1997), **Türk Kişiliği ve Kültür-Kişilik İlişkileri**, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- THEKDI, Shital A., and Terje, AVEN (2018), “A Methodology to Evaluate Risk for Supporting Decisions Involving Alignment with Organizational Values.” **Reliability Engineering and System Safety**, Vol: 172,pp.84–93.
- TOKAT, Bülent, Derya, ŞERBETÇİ, (2001), **İşletmecilik Bilgisi**, Myra Yayıncılık, İstanbul.
- TOKAT, Bülent, (2012), **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TOKAT, Mithat, Bülent, Hakan KARA, Yekta, KARAA (2013). “ A ve B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İlgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkınlıklarının Araştırılması”, **Turkish Studies, International For Languages and History of Turkish or Turkic Academic Journal**, Sayı:8, Cilt:8, Ankara, ss. 1973-1988.

- TOKAT, Bülent, Hakan, KARA, (2018), **Genel İşletme**, Ekin Yayınevi, Bursa.
- TOLAN, Barlas, (2005), **Sosyoloji**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TONBUL, Yılmaz (2009), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerine Yönelik Performans Değerlendirme Modelinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, Bolu, ss.175-188.
- TOPÇUOĞLU, Abdullah (2010), Türkiye’de Aile Değerleri, **Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü**, Ankara.
- TORTOP, Nuri, Burhan, AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN, M., Akif, ÖZER, (2013), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın, Ankara.
- TOSUN, Kemal, (1990), **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- TUTAR, Hasan, (2000), **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları,
- TRAŞ, Zeliha, (2015), “Değerler Perspektifinden Değerler” **Değerler ve Değerler Psikolojisi**, Bülent, Dilmaç ve Hasan, Hüseyin, Bircan, (Ed.). Pegem Akademi, Ankara: ss.141-156.
- TRIANDIS, H.C. ve M.J. GELFAND (1998), “Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 74(1), ss. 118-128.
- TUNÇAY, Sahra, Saygan ve Pınar, Süral, ÖZER (2017), “ Asil Vekil İlişkilerinin Kültürel Bağlamında Sosyal Ağ Kuramı Çerçevesinde Sosyal Ağ Analizi Kullanarak İncelenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 9/2, ss.478-510.
- TUNÇER, Polat, (2013), “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:88, Ocak-Mart,Ankara, ss.87-108.
- TURAN, Kamil, (1993), **“Başlangıcından Cumhuriyet’e Kadar Türk Çalışma Hayatında İnsani Değerler Açısından Uygulamalar”**, Türklerde İnsani Değerler ve İnsan Hakları (Yüzyılımız ve Türkiye Cumhuriyeti), Türk Kültürüne Hizmet Vakfı, Bayrak Yayıncılık ve Matbaacılık, İstanbul: ss.107-139.
- TÜRK, Sezai, (2007), **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitapevi, Ankara.
- TÜRKEL, Asuman, Uluçınar, (1998), **Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- TÜZ, Melek, V., (2004), **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Akademi, İstanbul.
- TÜZ, Melek, (2013), “Örgüt Yapısının Temelleri”, **Örgütsel Davranış**, Stephan, P., Robbins, Timothy, A., Judge, (Ed.), İnci, Erdem, (Çev), Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, ss.487-517.
- ULUSOY Kadir, Bülent, Dilmaç, (2016), **Değerler Eğitimi**, Pegem Akademi, Ankara.
- URAL, Sedef, Nazlı ve Halil İbrahim SAĞLAM (2011), “İlköğretim Öğrencilerinin Demokratik Tutum Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:22, Cilt:19, İstanbul, ss.161-180.
- USTA, Ertuğrul ve Özgen, KORKMAZ (2010), “Öğretmen Adaylarının Bilgisayar Yeterlilikleri ve Teknoloji Kullanımına İlişkin Algıları İle Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Sayı:1, Cilt:7, ss. 1335-1349.
- UYARGİL, Cavide, (2013), **Performans Yönetimi Sistemi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- UZGÖREN, Nevin, Hakan, KARA, Ergin, UZGÖREN (2015), “ Yöneticilerde Boyun Eğici Davranış Eğilimlerinin Chaid Analizi İle İncelenmesi Yönetici Adayı Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma”, **Ekev Sosyal Bilimler Dergisi**, Erzurum, Sayı:61, ss.429-440.
- UZUNÇARŞILI, Ülkü, Meral TOPRAK, Oğuz, ERSUN, (2000), **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, Mega Ajans, İstanbul.
- ÜLBEĞİ, İlksun, Didem, (2017), **Örgütsel Alt Kültürler**, Karahan Kitabevi, Adana.
- ÜLKEN, H. Ziya, (2016), **Bilgi ve Değer**, Doğu-Batı Yayınları, İstanbul.
- ÜNLÜ, Onur ve Şenay YÜRÜR, (2011), Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalavo’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 37, Ocak-Haziran, Kayseri, ss.183-207
- ÜNNÜ, Nazlı, Ayşe, Ayyıldız, (2014), “**Değişime Liderlik Etmek**”, Değişim Kitabı, Burak Çapraz, (Ed.). Nobel Kitap, Ankara, ss.31-68.
- ÜSDİKEN, Behlül ve Özlem, Yıldırım, ÖKTEN, (2008), “Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında

- “İcrada Görevli Olmayan” ve “Bağımsız “ Üyeler” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:41, Sayı:1, ss.43-71.
- VALENCIA, Humberto (1989), “Hispanic Values and Subculturel Research”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume:17, Number:1, pp.23-18.
- VASILE, Alexandrina, Cristina ve Luminița, NICOLESCU, (2016), “Hofstede’s Culturel Dimensions And Management In Corporations: Theoretical Article Case Study”, **Cross-Cultural Management Journal**, Volume: XVIII, Issue: 1 (9), pp. 35-46.
- VURAL, Z., Beril, Akıncı, (1998), **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- VURGUN, Levent (2013), “Kurumsal Değerlerinin Aidiyet Üzerindeki Etkisi ve Kamusal Örneklem”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi** Cilt: 50 Sayı: 582.
- VURGUN, Levent ve Sezai, ÖZTOP (2011), “Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 3, Cilt 16, Isparta, ss.217-230.
- YALÇIN, Azmi, (2002), **Değişim Yönetimi**, Nobel Kitabevi, İstanbul.
- YAPICI, Asım ve Zeki, Salih, ZENGİN (2003), “İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Değer Tercih Sıralamaları Üzerine Psikolojik Bir Araştırma: Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Örneği”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:4, Cilt:1, İstanbul, ss.173-206.
- YAPICI, Asım ve Hasan, KAYIKLIK, (2005), “ Ruh Sağlığı Bağlamında Dindarlığın Öz-Saygı ile İlişkisi: Çukurova Üniversitesi Örneği”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:9, Cilt:3, İstanbul, ss.177-206.
- YAVUZ, Mustafa, Bülent, DİLMAÇ, Deniz, DERİNBOY, (2015), “Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Sahip Oldukları Değerlerin Demografik Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, No:29, Cilt:13, İstanbul, ss.561-583.
- YAZICI, Mehmet (2013), “Toplumsal Değişim ve Sosyal Değerler”, *Turkish Studies- International Periodical For The Languages Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume:8/8, Ankara, pp.1489-1501.
- YEDİYILDIZ, Bahaeddin, (1997), “ İslami Değerlerin Geleceği” **İslami Değerlerin Geleceği Sempozyum Kitabı**, Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları,

- Sempozyum-Paneller Serisi:17, Yayın No:223, 1-3 Aralık 1995, Ankara, ss.259-264.
- YELOĞLU, Hakkı, Okan, (2011), “Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, **ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, Ordu, ss.153-170.
- YENİÇERİ, Özcan, (2002), **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- YEŞİL, Abdullah, (2018),”Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:5, ss. 307-323.
- YETİŞKİN, Yücel, (2010), **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı**, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara.
- YILDIRIM, Halil ve Öznur, YAVAN (2008), “Örgütsel Küçülme ve Örgütleri Bekleyen Tehdit: Geride Kalan Sendromu”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Sayı:1, Cilt:10, Bursa, ss.181-209.
- YILDIRIM, Murat, (2009), “Modernizm, Postmodernizm ve Kamu Yönetimi”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, Sakarya, ss.380-397.
- YILDIRIM, Yavuz, Tansoy (2011), “Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Yönetici Değerlerindeki Değişim”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Sayı:15, Cilt:9, Bandırma, ss.68-86.
- YILDIZ, B. ve Çakı, N. (2018). "Algılanan Örgütsel Desteğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Bireysel Şükranın Aracı Rolü, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 32, Denizli, s. 69-86.
- YILMAZ, Kürşad, (2006)”İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumu”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Doktora Tezi, Ankara.
- YILMAZ, Kürşad (2011), “ İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Tarzları ile Demokratik Değerlere İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı:21, Cilt:9, İstanbul, ss.147-170.

- YILMAZ, Malik (2003), “Bilgi Merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 2, Cilt: 4, İstanbul, ss. 257-268.
- YILMAZER, Aydın ve Cemal EROĞLU, (2008), **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YOO, Boonghee, Naveen DONTU, Tomasz LENARTOWICZ, (2011), “Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE”, **Journal of International Consumer Marketing**, 23: 3-4, pp. 193-210.
- YOUNG, Ernst, (2002), **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Figen Tahiroğlu (Çev), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- YÜKSEL, Öznur, (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÜKSEL, Yusuf ve Tuncay, DURNA,(2019), “Ulusal Kültürün İletişim, Liderlik, Performans Ve Motivasyona Etkisi Ve Yönetim Modellerinin Kültürler Arası Uygulanabilirliği”, **İletişim Çalışmaları Dergisi**, İstanbul, Sayı: 5, ss.75-100.
- YÜRÜR, Şenay (2011),”Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmişlik Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:1, Cilt:15, Erzurum, ss.107-126.
- ZAİM, Halil, (2005), **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**, İşaret Yayınları, İstanbul.
- ZAWAWI, Azlyn Ahmad ve Aizzat Mohd. Nasurdin, (2017), “The Impact of Task Characteristics on the Performance of Nursing Teams”, **International Journal of Nursing Sciences**, Volume 4, Issue 310, pp.285-290.
- ZEL, Uğur, (2011), **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayın, Ankara.
- ZENGİN, Yunus ve Funda, TOKUCU, (2019), “Küresel İşletmecilikte Kültürün Önemi: Hofstede’in Kültürel Boyutları Çerçevesinde Bir Değerlendirme”, **Economics, Finance, Politics**, Volume: 14, Issue: 3, pp. 1135-1155.
- WALLACH, E.,J.,(1983), “Individuals and Organizations: The Cultural Match”, **Training and Development**, 37(2), pp.28-36.

- WANG, Wen-Chao,(2003), “Generation Differences and Other Factors as They Relate to Organizational Values in Taiwan” Doctor of Education, **Wayne Huizenga Graduate**, United States.
- WANG, Yan (2006),”Values Changes in an Era of Social Transformations: College-Educated Chinese Youth, **Educational Studies**”, No:2, Volume:32, pp.233-240.
- WASTI, Nazlı, (2013), “Vekâlet Kuramı”, **Örgüt Kuramı**, Deniz, Taşçı ve Erkan, Erdemir, (Ed.). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, ss.104-118.
- WEINBERG, Bruce D., Ko, de, RUYTER, Chrysanthos, DELLAROCAS, Michael, BUCK, Debbie, Isobel, KEELING (2013), “Destination Social Business: Exploring an Organization's Journey with Social Media, Collaborative Community and Expressive Individuality”, **Journal of Marketing**, 27, pp. 299-310.
- WEINER, Irving, B., Rogers, L., Greene, (2017), **Handbook of Personel Assessment**, John Wiley & Sons. Inc., New Jersey.
- WHALLEY, John (2008), “Globalization and Values”, **World Economy**, No:11, Vol:31, pp.1503-1524.
- WILLIAMS, Robin, M, (1979), “ Change and Stability in Values and Value Systems: Asocial Perspective”, **Understanding Human Values Individual and Societal**, Milton ROKEACH, (Ed.). A Division of Macmillian Publishing Co, New York, pp. 15-47.
- WOERNER, L. Kirkpatrick, (1982). “Study of the Relationship of Interpersonel Values to Stages of Ego Development” Doctoral Dissertation, **Northwestren University**, United States.
- WORLEY, G., Christopher ve Edwar, E., LAWLER, (2010), “Built to Change Organizations and Pesponsible Progress: Twin Pillars of Sustainable Success”, **Research in Organizational Change and Development**, William, A., PASMORE, Abraham, B.,(Rami), SHANI, Richard, W., Woodman, (Ed.). Emerald Group Publishing Limited, Uk, pp. 1-49.
- WU, M., (2006), “Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States, **Intercultural Communication Studies**, 15 (1), 33.

Elektronik Kaynaklar

AVCI, Umut ve Mehmet AVCI (2004), “Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetim Süreci”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı:74. <https://www.mevzuatdergisi.com/> (03.02.2019).

[http://blog.milliyet.com.tr/\(24.10.2020\).](http://blog.milliyet.com.tr/(24.10.2020).)

[https://www.valuescentre.com/mapping-values/values\(31.03.2018\).](https://www.valuescentre.com/mapping-values/values(31.03.2018).)

İŞÇAN, Ferhat, (2012), “Karizmatik Lider Üzerine Bir Araştırma” **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa, <https://www.slideshare.net/ferhatiscan/karizmatik-liderlik-carlosghosn-67614841> (15.11.2018).

ODABAŞ, Hüseyin “Kurumsal Bilgi Yönetimi” <https://core.ac.uk/> (02.02.2019).

[https://www.entrepreneurshipinbox.com/223/factors-that-causes-resistance-to-organizational-change/\(14.05.2019\).](https://www.entrepreneurshipinbox.com/223/factors-that-causes-resistance-to-organizational-change/(14.05.2019).)

[https://geerthofstede.com/ \(22.10.2020\).](https://geerthofstede.com/ (22.10.2020).)

[https://www.uni-goettingen.de/en/447017.html\(30.09.2019\).](https://www.uni-goettingen.de/en/447017.html(30.09.2019).)

[http://consulta.com.tr/icerik/kurum-kulturu-ve-rekabet-eden-degerler-modeli/622\(11.11.2019\).](http://consulta.com.tr/icerik/kurum-kulturu-ve-rekabet-eden-degerler-modeli/622(11.11.2019).)

[https://opentextbc.ca/principlesofmanagementopenstax/chapter/hofstedes-cultural-framework/\(18.12.2020\).](https://opentextbc.ca/principlesofmanagementopenstax/chapter/hofstedes-cultural-framework/(18.12.2020).)

[https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/\(23.12.2020\).](https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/(23.12.2020).)

[https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/.\(31.12.2020\).](https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/.(31.12.2020).)

(<https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>.10.01.2021).

([https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/28.01.2021\).](https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/28.01.2021).)

<https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>. 29.01.2021

Gazeteler

Aile Değerleri. Vatan. (9 Temmuz 2015).

DİZİN

-B-

Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük,
xv, 39, 76, 116, 206, 209, 212
Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek,
xv, 39, 76, 116, 207, 211, 212, 230
Bireycilik, xiii, xv, xvi, 39, 40, 41, 75,
106, 116, 117, 139, 146, 147, 165,
166, 173, 179, 203, 206, 209, 212,
226, 231, 232, 239, 256

-Ç-

Çevre, 213

-D-

Dişil, xiii, xv, xvi, 41, 42, 66, 76, 116,
132, 137, 165, 166, 172, 179, 203,
205, 209, 212, 231, 233
Düşük Güç Mesafesi, xiii, xv, 37, 75,
117, 205, 210, 212, 230, 233

-E-

Eril, xiii, xv, xvi, 41, 42, 66, 76, 81, 85,
116, 130, 136, 137, 165, 166, 173,
179, 203, 207, 211, 212, 231, 232

-İ-

İş Performansı, iv, x, xi, xiv, xvi, xvii,
144, 145, 152, 182, 183, 184, 239,
246, 252, 258, 264, 265
İş sağlığı, 213
İş-yaşam dengesi, 213
İşyeri, 213

-K-

Kültürel Farklılıklar, 241

-P-

Performans, x, xi, xiii, 121, 122, 123,
124, 125, 129, 130, 144, 156, 158,
237, 247, 250, 257, 263, 264, 265,
271, 273, 274, 276, 277
Psikolojik, 213

-T-

Toplulukçuluk, xiii, xv, 39, 40, 41, 116,
119, 165, 166, 172, 179, 205, 210,
212, 231, 232

-Y-

Yüksek Güç Mesafesi, xiii, xv, 37, 75,
117, 208, 210, 212, 230, 232

