

Araştırma Makalesi / Research Article

## YÖNETSEL DEĞER FARKLILIKLARI ÖLÇEĞİ\*

Öğr. Gör. Dr. Murat ÇAVDAR 

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Gölpaazarı MYO, Bilecik, (murat.cavdar@bilecik.edu.tr)

Dr. Öğr. Üyesi Dursun BOZ 

İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, İstanbul, (dboz@gelisim.edu.tr)

Prof. Dr. Cengiz DURAN 

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, Kütahya, (cengiz.duran@dpu.edu.tr)

### ÖZET

Çalışmanın konusunu, yöneticilerin kültürel boyutlar bağlamında sahip olduğu değerler oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı kültürel boyutları ifade eden yönetsel değerleri ortaya koymaktır. Bu doğrultuda örgütlerde, yöneticilerin değer yapısını belirlemek için yönetsel değer farklılıkları ölçeği oluşturulmuştur. Yönetsel değer farklılıkları ölçeği Hofstede'nin kültürel boyutları temel alınarak geliştirilmiştir. Özellikle kültürel değerlere ilişkin farklı ülkelerde geliştirilen bir ölçeğin bir başka ülkedeki çalışanlara uygulanması uygun olmayabilmektedir. Ölçek kendi ülkesindeki değerler temel alınarak geliştirilmiştir. Bununla birlikte kültürel değişim algısı da bir boyut olarak ölçeğe eklenmiştir. Bu gibi özelliklerden dolayı ölçek diğer çalışmalardan farklı olmuştur. Ölçeğin geliştirilme sürecinin pandemi koşullarına denk gelmesi çalışanlara ulaşmayı geciktirmiştir. Çalışma mermer, hizmet ve tekstil alanlarında yapılmıştır. Yönetsel değer farklılıkları ölçeği bireycilik, toplulukçuluk, eril değerler, dişil değerler, yüksek güç mesafesi, düşük güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma oranı yüksek, belirsizlikten kaçınma oranı düşük ve kültürel değişim algısı olmak üzere 9 faktörlü yapıda oluşmuştur. Cronbach's Alpha katsayısı 0,85, KMO değeri 0,93, toplam açıklanan varyans değeri 60,55 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda GFI değeri 0,91, NFI değeri 0,93, CFI değeri 0,95, CMIN/DF değeri 2,54 ve RMSEA değeri 0,036 olarak bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Değer, Kültürel Boyutlar, Yönetsel Değer Farklılıkları.

## MANAGEMENT VALUE DIFFERENCE SCALE

### ABSTRACT

The subject of the study is the values that managers have in the context of cultural dimensions. The aim of the study is to reveal managerial values that express cultural dimensions. In this direction, a scale of managerial value differences was created to determine the value structure of managers in organizations. The scale of managerial value differences was developed based on Hofstede's cultural dimensions. It may not be appropriate to apply a scale developed in different countries regarding cultural values to employees in another country. The scale was developed based on the values in its own country.

\* Bu çalışma Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Bağlamında Yönetsel ve Örgütsel Değer Farklılıklarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi adlı doktora tezinden türetilmiştir.

*In addition, the perception of cultural change was added to the scale as a dimension. Due to such features, the scale was different from other studies. The fact that the development process of the scale coincided with the pandemic conditions delayed reaching the employees. The study was carried out in the fields of marble, service and textile. The scale of managerial value differences consists of 9 factors: individualism, collectivism, masculine values, feminine values, high power distance, low power distance, high uncertainty avoidance, low uncertainty avoidance and cultural change perception. Cronbach's Alpha coefficient was 0.85, KMO value was 0.93, and total explained variance value was 60.55. As a result of Confirmatory Factor Analysis, GFI value was 0.91, NFI value was 0.93, CFI value was 0.95, CMIN/DF value was 2.54 and RMSEA value was 0.036.*

**Keywords:** Culture, Value, Cultural Dimensions, Managerial Value Differences.

## EXTENDED SUMMARY

### Research Questions and Purpose

The aim of this study is to develop the managerial value differences scale needed to find the value differences of managers working in organizations. Values may vary from country to country. This emerging change also creates a difference in the values of managers. Values emerging in different ways determine the way organizations work. A scale of managerial value differences is needed to determine the way organizations work. However, values are changing rapidly nowadays. This situation is also reflected in the way of working that depends on the managers in the organizations. In order to increase efficiency in organizations, managerial values should also be followed closely. Therefore, the scale of managerial value differences is of great importance in order to follow managerial values frequently.

### Literature Review

The managerial value differences scale was developed using the work of Hofstede (1980). Based on the values that Hofstede put forward regarding Turkey, the values were examined in detail. Values related to Turkey are discussed in detail in the scale by making use of the theories put forward by other scientists. In addition to theoretical sources, Chelariu et al. (2008), Koyuncu, (2009), Aktaş (2010), Yoo et al. (2011), Baloğlu & Bulut (2017), Gür (2017), Gül (2019), Saylik (2019), 2017-2021 World Values Survey Wave 7 Master Survey Questionnaire, (<https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>.2021). Scales for value differences were also used.

### Methodology

In the development of the managerial value differences scale, the data were collected by the survey method. Data from the population were selected using convenience sampling method. There are certain benefits to using convenience sampling. Convenience sampling method is preferred because it is fast and economical. Research on the development of the managerial value differences scale was conducted in the textile, mining and service sectors operating in Bilecik. A survey was conducted regarding the sampling method by selecting 1210 employees from the main population. The managerial value differences scale consists of 50 statements. Questionnaire questions were prepared according to a 5-point Likert scale. The questionnaire

was applied to blue and white collar workers with convenience sampling method. At the time of the research, the high workload of the employees and the outbreak of the epidemic were the biggest constraints.

SPSS package program was used in the research. Exploratory factor analysis was performed to determine whether the data were suitable for the development of the scale and to find the factors. In addition, confirmatory factor analysis was performed to test the reliability of the data.

## **Results and Conclusions**

The scale of managerial value differences consists of 9 factors: individualism, collectivism, masculine values, feminine values, high power distance, low power distance, high uncertainty avoidance, low uncertainty avoidance and cultural change perception. Cronbach's Alpha coefficient was 0.85, KMO value was 0.93, and total explained variance value was 60.55. As a result of Confirmatory Factor Analysis, GFI value was 0.91, NFI value was 0.93, CFI value was 0.95, CMIN/DF value was 2.54 and RMSEA value was 0.036. When the results related to the development of the managerial value differences scale are examined, it is seen that they meet the literature resources. The managerial value differences scale was developed based on the value differences scale developed by Hofstede (1980). It fully meets the value dimensions that Hofstede basically revealed. In addition to Hofstede's value dimensions, a new dimension was added to the scale under the name of cultural change perception.

The dimension of perception of cultural change carries developing and changing value judgments. In particular, the concept of knowledge, which is the basis of production conditions, is included in the dimension. In particular, the globalization and sharing of information is of great importance for the survival of organizations. The effective use of technology in organizations directly affects the quality of the products produced in the organization. The technology used in the organization adds significant value to the organizations. The use of social media in organizations is inevitable. Thanks to social media, organizations are recognized in world markets. In addition, thanks to social media, the values of the organization and its managers are learned by consumers. The fact that organizations have become global causes employees from different races to come together. The fact that organizations consist of employees and managers from different races creates various value judgments in the organization.

The scale of managerial value differences is of great importance for researchers who will conduct research in terms of having a local feature. In addition to the exploratory factor analysis, the fact that confirmatory factor analysis values are appropriate also increases the value of the scale.

## 1. Giriş

Değerler, kültürün oluşmasında belirleyici rol oynamaktadır. Değerler, bireylerin düşüncelerinde oluşarak, davranışlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde bulunan yöneticiler, yaşadığı toplumun değer yapısından etkilenerek yaşam kalıplarını öğrenmektedir. Örgütler tüm çalışanların sahip olduğu değerlerden etkilenerek oluşmaktadır. Özellikle örgütün başarısı için önemli rol oynayan yöneticinin sahip olduğu değerler örgütün en alt kademesine kadar sirayet etmektedir. Örgütün diğer örgütler ile iş yapma biçimi, çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişimi tepe noktasında bulunan yöneticinin sahip olduğu değerler çerçevesinde oluşmaktadır. Bu çalışma yönetsel değerleri bulmak için yapılmıştır. Yöneticiler kendi değer yapısına uygun şekilde çalışmaktadır. Özellikle yapılan çalışmalarda yöneticilerin kendi ülkelerinin dışındaki örgütlerde, etkili bir yönetim sergileyemedikleri gözlemlenmiştir. Örneğin Amerikalı örgütlerin Asya ülkelerindeki yatırımlarında bu sorun kendisini göstermektedir. Çünkü Amerikalı yöneticiler bireyci değerler taşıırken Asyalı çalışanlar ise toplulukçu değer yapısına sahiptir. Bu durum örgüt içerisindeki yöneticilerin ve çalışanların iş performansının düşüklüğüne neden olmaktadır. Sonuçta örgütlerin performansları azalmaktadır. Karlılıkları düşen örgütler, kapanma ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Yapılan bir çalışmada örgüt yöneticilerinin yüksek güç mesafesi değerlerinde oldukları görülmüş ancak örgütteki alt kademe çalışanların ise düşük güç mesafesi boyutu değerlerini benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu durum sonucunda yöneticiler ile çalışanlar arasında değer çatışması yaşanmıştır. Örgütte performans düşüklüğü gözlemlenmiştir (Baah, 2013:42). Buna ek olarak örgütte çalışanların eril değerlere sahip olması ve yöneticilerin onları yönlendirici şekilde harekete geçirmesi çalışanların iş performansını artırmaktadır. Örgütte çalışanların dişil değerlere sahip olması çalışanların iş performansını artırmaktadır (Aktas & Sargut, 2011:154). Farklı ülke çalışanlarında gözlemlenen bu durum aynı ülke çalışanları ve yöneticilerinde de görülmektedir. Küreselleşmenin hızlı bir şekilde artması sonucu farklı ülkelerde yaşayan bireylerin değer yapılarının birbirinden etkilendiği görülmüştür. Yapılan araştırmalarda özellikle gelişmekte olan ülkelerde toplulukçuluk değer boyutunun bireyciliğe doğru kaydığı ortaya çıkmıştır. Bu durum aynı ülke içerisinde bile değer farklılıklarının olabileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle örgütte genç çalışanların düşük güç mesafesini tercih etmesi ve yöneticilerin yüksek güç mesafesine sahip olmaları örgütte değer farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır.

Örneğin Türkiye gibi toplulukçu değerlere sahip olan Malezya'da kültürel boyutlara ilişkin çalışmada bireycilik değerinin artış eğiliminde olduğu görülmüştür (Mohamed, 2013:19). Bireylerin davranışları sahip oldukları değerler çerçevesinde oluşurken, örgütlerin işleyişi de benimsenen örgütsel değerler çerçevesinde şekillenmektedir (Vurgun & Öztop, 2011:226). Örgütte, yöneticiler ve çalışanlar arasında görülen değer farklılıklarından kaynaklanan olumsuz durumların önceden tespit edilip giderilmesi açısından geliştirilen yönetsel değer farklılıkları ölçeğinin kullanılması örgütlerin başarısı için büyük önem arz etmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde değerlerin tanımı ve özelliklerinden bahsedilmektedir. Değerin yapısal özelliklerinin hangi bileşenlerden oluştuğu açıklanmaktadır. Yönetsel değerlerin tanımı ve özellikleri anlatılmaktadır. Yönetsel değerlerin lider tipleri ile ilişkisi ortaya konmaktadır. Son olarak yönetsel değerler ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar incelenmektedir.

## **2.1. Değerin Tanım ve Anlamı**

Değerlerin, bireylerin tercihlerini nasıl etkilediği onların olayları algılama biçimini nasıl ele aldığı değerlerin gelişimini etkileyen başlıca etmenlerin değerlerin bireysel ve toplumsal düzeyde tutum ve inançlarla nasıl bir ilişki içerisinde olduğu yüzyıllar boyunca araştırılmış ve araştırılmaya devam edilmektedir (Feather, 2002:52). Bu yönüyle değerler ile ilgili konular çok karmaşık bir duruma bürünmektedir. Antropologlar, değerleri kültürün temeli olarak görmektedir. Felsefeciler, değerleri ideal olanı bulmak için kullanmaktadır. Sosyologlar, toplumun düzenli bir şekilde yaşaması için ortaya konulan kuralların temelini oluşturduklarını söylemektedir. Psikologlar ise değerleri bireyin yargılarına ve davranışlarına etki eden faktörler olarak ele almaktadır (Sağnak, 2004:101). Görüldüğü üzere çeşitli bilim dallarında değer ne olduğu ve ne anlama geldiği merak edilmiş ve araştırılmıştır. Değerin anlamını ve içeriğini bilim insanları çeşitli şekilde ortaya koymuştur.

Değer, birey için kabul edilebilir durumları tercih etmede kullanılmaktadır (Woerner, 1982:17). Başka bir anlamda ise değer, bireyin karşı karşıya kaldığı bir durumda tercih aşamasında başvurmuş olduğu kural ve inançlardır (Wang, 2003:9). Bu açıdan değerler, inancılı, ilkeyi, kaliteyi veya temelde değerli olanı, arzulananı ifade etmektedir. Değerin en temel özelliği davranışları etkilemesidir (Quaye, 2009:18). Değerler, ülkeden ülkeye farklılaşmaktadır (Özen, 2016:25). Değerlerin birbirinden farklılık göstermesi bireylerin yaşadığı çevrenin kültürel özelliklerinden, bireyin aile yapısından, benimsemiş olduğu dinin öğretilerinden hatta iklim şartlarından bile kaynaklanmaktadır. Değerler, bireyin yapacağı tercihlerde bireye yardım etmektedir. Bireyin kendisine uygun en iyi davranışı seçmesinde bireyin faydasını arttırmaktadır. Değerlerin en temel işlevi birey için en uygun olanı bulmaktır. Değerler, bireyin kişisel gelişimi için bireye katkı sağlamaktadır. Değerler bireyin hem günlük hayatını hem de iş hayatını şekillendirmektedir. Böylece değerler bireyin geleceğini olumlu bir şekilde yönlendirmektedir. Değerler sayesinde birey, içinde yaşadığı toplumu gözlemleyerek toplumun bir parçası olmaktadır.

## **2.2. Değerin Yapısal Özellikleri**

Değer yapısal olarak ikiye ayrılmaktadır. Genel değerler olarak adlandırılan değerler, bireyin günlük yaşamda hayatını sürdürmek için bireye yardım eden değerlerdir. İkincisi iş değerleri olmaktadır. İş değerleri bireyin örgüt içerisinde nasıl iş yapacağına dair bilgileri ve davranışları içermektedir (Fındıklı, 2013:1). Bir diğer değere ilişkin yapısal özellik ise değerlerin içsel özelliğidir. İçsel özellikte değer, sadece tek başına ifade edilmekte ve diğer değerler ile ilişki içerisinde olmamaktadır. Bu değerlere erişebilmek için bireyin çok çaba sarf etmesi gerekmektedir (Büyükdüvenci, 2002:250). Değerlerin ifade ettiği anlam tüm dünyada geçerlilik taşımaktadır. Bireyin sahip olduğu değer yapısı ile içinde yaşadığı toplumun değer yapısı aynı düzlemde olması gerekir. Eğer birey, toplumda yer alan değer yapısını içselleştiremiyor ise toplum ile uyumsuzluk yaşamaktadır. Birey toplumdaki değerleri içselleştirip kabul etmiyor ise davranışa geçememektedir. Birey değerleri içselleştirdiği takdirde kendi değer yapısını oluşturmuş olmaktadır (Tarhan, 2015:20).

İçselleştirilen değer yapısı ile birey kendini denetlemektedir. Böylelikle birey toplum içerisinde olumsuz davranışlardan kaçınmaktadır (Özbolat, 2012:153-154). Somut olarak bir yapısal özelliğe bürünen değerler, değer sistemini oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bu değer sis-

temi toplum hakkında bilgileri içermektedir. Değer sisteminin içerisinde barınan değerler iyi ve kötüyü oluşturmaktadır. Bu oluşum toplum tarafından meydana getirilmektedir (Avcıoğlu, 2011:30). Toplum tarafından oluşturulan bu değerler sorgulanmaksızın birey tarafından kabul edilmektedir (Kalli, 2016:17). Değer sistemini birey, herhangi bir olayda tercih aşamasında kullanmaktadır. Tercih aşamasında olumlu durumlar için değerler göz önüne alınmaktadır. Olumsuzlukları ifade eden değerler ise tercih aşamasında sürece dâhil olmamaktadır (Silah, 2005:279).

Değerler, birçok bilim adamının ifade ettiği gibi kültür, toplum ve bireylerden etkilenip gelişmektedir (Wang, 2003:19). Bu değişimlerin gerçekleşmesi değerlerin içsel yapısını da değiştirmektedir (Williams, 1979:34). Değerlerin değişim süreci sadece bireylerin tavır ve davranışlarına bakılarak görülmektedir (Rescher, 2006:4). Toplum içerisinde sürekli değişim içerisinde olan değerler, toplumda dinamik olarak yer etmektedir. 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 mümkündür. Bireylerin söz edilen yapıları tanımlamaları ancak değerler vasıtasıyla olmaktadır. Toplumun anlamının yolu ise bu anlamın hangi değerler ile yapıldığına ilişkin olarak gerçekleşmektedir. Buna ek olarak gelecekteki değişimlerin nasıl olacağı değerlerden çıkarım yapılarak tahmin edilmektedir (Özensel, 2003:222).

Bireyler, içsel dünyalarında değerleri oluşturarak yaşama anlam katmaktadır. Bireyler yaşamda huzurlu olabilmek için yaratıcı değerleri kullanırlar. Bireyler, yaratıcı değerleri ise değer yapısı içerisinden seçmektedir (Singer, 2010:18-19). Bireylerin yaşama anlam katması ve mutlu bir hayat sürmeleri bireylerin değer yapısını kullanmaları sonucu olmaktadır (Mitias, 2012:2). Böylece bireyler değer yapısı sayesinde yaşadıkları durumlar karşısında bir anlam çıkarımı sağlayarak tecrübe kazanır. Böylelikle bireylerin dünyaya karşı bakış açıları oluşmaktadır (Aslan, 2015:159).

### 2.3. Yönetmel Değer Farklılıkları Anlamı

Değer yönetimi, yöneticinin, örgütte karar vermek ve işleri uygun bir şekilde yapmak için uygulanan yönetim tekniğini ifade etmektedir. Değer yönetimi örgütte var olan değerlerin ölçümünü yapmaktadır. Değer yönetimi, örgütte yapılan her işte değerleri işaret etmektedir. Değer yönetimi, dinamiktir. Örgütteki her sürece uygulanmaktadır (Iyer, 2009:159-164). Örgütte bulunan her yönetim tekniği bir kültür içerisinde yer almaktadır. Bir kültürde uygun olan bir yönetim tekniği veya felsefesi, bir başka kültürde uygun olmamaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde yönetim teknikleri kültürün dışında yer almamaktadır. Her ülkenin değer yapısı birbirine benzemediği için ülkelerin yönetim şekilleri de birbirinden farklılık göstermektedir (Hofstede, 1984:81). Bir ülkede yer alan örgütler, değerler ışığında kurulmaktadır. Yöneticiler, örgütte belirli bir değer yapısı oluşturmaktadır. Yöneticilerin, oluşturduğu değer yapısı örgütü başarılı veya başarısız kılmaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu değer farklılıkları, çalışanların iş yapma biçimini etkilemektedir. Yöneticiler tarafından uygulanan iş yapma yöntemi çalışanların performansını olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Yöneticilerde bu duruma ilişkin olarak etkilenmektedir (Vasile & Nicolescu, 2016:35). Çünkü yönetim olgusu kültür tarafından sıkı bir şekilde sarılmaktadır. Çalışanların değerlerini anlamadan onların eylemlerini koordine etmek zorlaşmaktadır (Hofstede, 1984:82).



Yöneticilerin başarısı, çalışanlara ait kültürel boyutların içerisinde yer alan değerlere göre oluşmaktadır. Yöneticinin, çalışanlar tarafından değerlendirilmesi çalışanların sahip olduğu kültürel boyut değerlerine göre şekillenmektedir (Aktaş & Sargut, 2011:149-150). Özetlemek gerekirse yöneticilerin sahip olduğu yönetsel değer boyutları, çalışanların değer boyutları ile örtüştüğü takdirde örgüt ve örgütteki tüm çalışanlar başarılı olmaktadır. Ancak yöneticinin sahip olduğu değer yapısı, çalışanların sahip olduğu değer yapısından farklı olduğu takdirde örgüt topyekûn başarısız olmaktadır. Özellikle küreselleşmenin olduğu evrede değerler hızlı bir şekilde değişmektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki ülkelerin değer boyutları hızlı bir şekilde değişikliğe uğramaktadır. Özellikle toplulukçuluk değer boyutuna sahip olan ülkelerin değer yapısı, bireyci değer yapısına kaymıştır. Bunun sonucunda yöneticinin bireyci değerlere sahip olması ve çalışanların toplulukçu değer yapısında yer alması örgütte verimsizliğe yol açabilmektedir.

#### **2.4. Yönetimsel Değer Farklılıklarına Neden Olan Faktörler**

Liderlerin sahip olduğu değerler, örgütsel kültürü şekillendirerek çalışanları etkilemektedir. Liderlerin değerleri, çalışanların örgütte davranış ve uygulamalarına dönüşmektedir (Hofstede vd., 1990:311). Örgüt yöneticilerinin sahip olduğu değer yapısı, kültürel boyutların içerisinde yer alan değerleri ifade etmektedir. Örneğin otoriter lider özelliklerinin değer yapısı yüksek güç mesafesi içerisinde yer alan özellikler ile bağdaşmaktadır. Otoriter liderin baskıcı ve çalışanlardan uzak yapısı, yüksek güç mesafesini ifade etmektedir. Dönüştürücü liderin değişimi istemesi ve çalışanları ile birlikte bunu gerçekleştirmek için çaba göstermesi belirsizlikten kaçınma oranının düşük kültürel boyutunu ve düşük güç mesafesini ifade etmektedir. Liderlik özellikleri, içerisinde değer yapısını ifade ettiği için kültürel boyutları açıklamaktadır.

Otokratik lider, bürokratik kültüre sahip, geleneksel değerlerin baskın olduğu toplumlarda bulunmaktadır. Kararların lider tarafından alınması beklenir. Alınan kararların doğru olduğu konusunda şüphe duyulmamaktadır. Bu açıdan lidere büyük saygı vardır. Otokratik liderin yer aldığı örgütlerde çatışma mevcuttur. Otokratik lider örgütte yaratıcılığı ve değişimi istememektedir (Şimşek vd., 2014:199). Otoriter lider örgütte konumunu kaybetmemek için riskten olabildiğince kaçınmaktadır. Çalışanlarını olabildiğince örgütte korumaktadır. Bu durum liderin toplulukçuluk değer yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Demokratik lider örgütte çalışanlarından olabildiğince görüş almaktadır. Çalışanlarını karar mekanizmasının içerisinde sokarak onları teşvik etmektedir. Böylelikle çalışanlar kendilerini ileriye taşımaktadır. Örgütte liderin bu şekilde hareket etmesi çalışanların birbirlerine yardım etmesini sağlamaktadır. Çalışan, kendisini değerli hissetmektedir (İnce, 2013:4). Demokratik liderin çalışanları ile iletişime geçmesi düşük güç mesafesi boyutunu ifade etmektedir. Ayrıca çalışanlarına yardım etmesi dışı değerlere sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüştürücü lider, örgütte değişimi gerçekleştiren işleri desteklemektedir. Böylelikle çalışanlar değişime yatkın hale gelmektedir. Dönüştürücü lider, yeniliklerin gerçekleşmesi için çalışanlarını işbirliğine teşvik etmektedir (Görker & Erdil, 2018:116). Dönüştürücü lider, bilgisini çalışanları ile paylaşarak onların moral ve motivasyonlarını arttırmaktadır (Robins & Judge, 2015:319). Dönüştürücü liderin örgütte değişimi sağlamak istemesi ve bilgisini paylaşması belirsizlikten kaçınma boyutunun düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışanları ile birlikte hareket etmesi toplulukçuluk ve onlara yeniliğin sağlanması için yardım etmesi dışı

değerleri ifade etmektedir. Serbestiyetçi lider, örgütte çalışanların amaçlarını gerçekleştirmeleri için onları serbest bırakmıştır. Çalışanlar, örgütte rahat bir şekilde çalışmaktadır (Mucuk, 2014:167).

Bu kapsamda çalışanlar, örgütte tam bir özgürlük içinde olmaktadır (Gürüz & Yaylacı, 2007:87). Yöneticinin bu şekilde hareket etmesi bireycilik ve düşük güç mesafesi değerlerini benimsediğini göstermektedir. Ruhsal liderin en önemli özelliği çalışanlarına yardımsever olması ve onlara şefkatli yaklaşmasıdır. Ruhsal liderler, çalışanlarına iş konusunda yardım ederek onlara yol göstermektedir (Aydın, 2009:272). Hizmetkâr liderin en önemli özelliği çalışanlarına değer vermesidir. Örgütte çalışanlarını yenilikçilik konusunda teşvik ederek, değişimi sağlamaktadır (Akyüz & Eren, 2013:198-199). Ruhsal liderin çalışanlarına bu tarz yaklaşımı dışıl ve düşük güç mesafesinin değerlerini işaret etmektedir. Hizmetkâr lider ise risk almayı sevmektedir. Hizmetkâr liderde belirsizlikten kaçınma oranının düşük olduğu görülmektedir. Yukarıdaki lider tiplerine bakıldığında her birisinin farklı değer yapısını benimsedikleri görülmektedir. Örgütte çıkabilecek en büyük sorun ise yöneticinin değer yapısı ile çalışanların değer yapısının farklı olmasıdır. Bu durumda yönetici ile çalışanlar arasında çatışmanın olabileceği görülmektedir. Bunun sonucunda örgütün performans ve karlılık düzeylerinde düşüşler yaşanabilmektedir.

## 2.5. Yönetmel Değer Farklılıklarına İlişkin Yapılan Çalışmalar

Türklerin kültürel boyutlarına ve yönetim şekillerine ilişkin araştırmada Türkiye'deki yöneticilerin paternalistik tarzda davranış sergilemeleri çalışanların iş memnuniyetini arttırmıştır. Çalışma iş uyumunu arttırmada yüksek güç mesafesine sahip toplulukçu kültür ile yönetmel ataerkil davranış arasındaki ilişkinin varlığını göstermiştir. Buna göre yüksek güç mesafesindeki çalışanlar, karar verme yetkisini astlara devretmek yerine yöneticinin sorumluluğu üstlenmesini ve emir vermesini beklemektedir. Türkiye belirsizlikten kaçınma konusunda yüksek bir değere sahiptir. Bunun sonucunda çalışanlar görev esnasında kendilerine ne yapılacağı konusunda ayrıntılı bilgi verilmesini istemektedir. Türkiye'de yöneticiler genel anlamda paternalistik yönetim şeklinde babacan olma, çalışanların bağlılığını ve saygısını sağlama özelliği göstermektedir (Pellegrini & Scandura, 2006:268-275).

Diğer çalışmada toplulukçuluk değer ile paternalistik liderlik arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek güç mesafesi ile otokratik lider arasında gene pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Paşa vd., 2001:583). Türkiye'de çalışanlar yüksek güç mesafesi boyutunda paternalistik lider ile çalışmaktadır. Ancak Türkiye'de çalışanlar Batı kültüründeki olumsuz çağrışımların aksine paternalistik lideri, çalışanlar ile ilişki kuran ve onlara yol gösteren lider olarak görmektedir. Çalışanlar lidere hesap vermeyi olağan kabul etmektedir (Öner, 2012:310). Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yapılan çalışmada yöneticilerin paternalistik özellik göstermesi ve katı bürokratik yapı çalışanların iş performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir (Özutku vd., 2008:206). Türk, Kazak ve Pakistan vatandaşlarının üzerinde yapılan çalışmada toplulukçuluk kültürel boyut ile dönüşümcü lider arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Güç mesafesi değerleri ile dönüşümcü liderlik arasında negatif ilişki vardır. Belirsizlikten kaçınma arttığında dönüşümcü liderlik kullanımının azaldığı görülmüştür (Ergeneli vd., 2007:717).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürel boyut içerisinde çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine çalışma esnasında ikazda bulunmalarını istemektedir. Çalışanlar kendilerine



iş ile ilgili geri dönüş yapılmasını düşünmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinde iş esnasında kendilerine yardım etmelerini ummaktadır. Bu durumda belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürel yapı içerisinde yöneticinin göreve dönük ilgi ve alakası çalışanların performansını arttırmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu değerlerde yöneticinin ilişkiye dönük davranışı çalışanların performansını arttırmaktadır (Aktaş & Sargut, 2011:156). Yapılan çalışmalara bakıldığında yöneticiye ait değer farklılıklarının, belli başlı lider tipleri ile örtüştüğü görülmektedir. Hofstede'in her ülke için yapmış olduğu değer farklılıkları, o ülkenin yöneticilerinin değer farklılıklarını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu değer farklılıkları o ülke çalışanlarının değer farklılıkları ile örtüştüğü takdirde örgüt başarılı olabilmektedir. Ancak örgüt içerisinde çalışanlar ile yöneticinin değer farklılıkları örtüşmediği durumlarda örgütte sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

## **2.6. Yönetimsel Değer Farklılıkları Boyutları**

**Bireycilik:** Bireysel kültürel boyut 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 ve eylemde bulunmaları beklenmektedir (Saran & 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. Bireycilik değer yapısında yöneticiler örgütsel bağlanmayı tercih etmemektedir. Örgütte, iş yapım süreçlerini profesyonel bir şekilde yürütmektedir. Uygun koşullar sağlandığında başka bir örgüte rahatlıkla geçiş yapmayı tercih 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 değerlere sahip yöneticiler, örgüt için en faydalı kararlar yerine, örgüt içerisinde bulunan çalışanlara en uygun olanları almaktadır (Saran & Bitirim, 2012:1088). Toplulukçu kültürel boyutlarına sahip olan ülkelerde yer alan örgütlerde yöneticiler çalışanları ile iş yapma sürecinde beraber hareket etmektedir. Yöneticiler çalışanlarını örgütte korumaktadır.

**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 tutulmaktadır. Çalışan bundan 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 & Bitirim, 2012:1087). Diğer anlamda çalışan örgütte iş yapma sürecinde herhangi bir sorunla karşılaştığı zaman yöneticiye rahat bir şekilde ulaşmaktadır. Düşük güç mesafesinde yönetici ile çalışan arasında iş konusunda fikir alış-verişi rahat bir şekilde yapılmaktadır. Örgütte çalışan ve yönetici arasındaki ilişki olağan görülmektedir.

**Yüksek Güç Mesafesi:** Yüksek güç mesafesinde yönetici ile çalışan arasındaki iletişim sınırlıdır. Şikâyet kanalları örgütte kapalıdır. Yönetici güçlü bir konumda yer almaktadır. Çalışanın şikâyeti ifşa edilerek çalışana baskı uygulanmaktadır (Hofstede, 1984:91). Yüksek güç mesafesi boyutuna sahip ülkelerde, çalışanların, yöneticilerin almış olduğu kararlardan dışarıya çıkmamaları istenir. Bu kararları sorgulamaksızın yerine getirmeleri beklenmektedir (Saran &

Bitirim, 2012:1087). Yüksek güç mesafesi boyutunda yer alan örgütlerde çalışanlar yöneticilerine ulaşma konusunda sıkıntı çekmektedir. Çalışanlar, örgütte çalışma esnasında yöneticinin görüşü olmadan hareket edememektedir. Yöneticiler, çalışanlarını sıkı bir şekilde kontrol etmektedir. Çalışanlar iş konusunda fikirlerini yöneticiye söylemeleri, yöneticinin iş konusunda ehil olmadığı anlamına gelmektedir. Örgütte bütün kararları yönetici tek başına almaktadır. Çalışanların bu kararları koşulsuz olarak uygulamaları zorunludur. Yöneticiler, çalışanları sıkı bir şekilde denetlemektedir. Çalışanlar örgütte yöneticiye tamamen bağımlıdır.

**Eril Değerler:** Eril kültürel boyutta 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. Yöneticinin tek amacı örgütün karlılığını artırarak örgütün başarılı olmasını sağlamaktır.

**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. Yöneticilerin çalışanlarına karşı yaklaşımı ebeveyn şeklinde olmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarına karşı yardımsever bir yaklaşım içerisinde 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, yöneticilerinin risk konusunda kendilerini uyarmalarını beklemektedir (Aktaş & Sargut, 2011:156). Riskten olabildiğince kaçınan kültürlerde yöneticiler, değişimden kaçınmaktadır. Yöneticiler çalışanlarına riskten uzak durmaları konusunda telkinde bulunmaktadır. Kuralların dışına çıkmamaları için çalışanlarını sık sık uyarmaktadır. Yöneticilerin en büyük korkusu değişiminden dolayı statülerini kaybetmektir. Yöneticiler, örgütte çalışanların işlerini riskten uzak durarak yapabilmeleri için ayrıntılı bir şekilde yapılacakları yönetmeliklerde ortaya koymuştur.

**Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük:** Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültür boyutunda 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 davranmaktadır. Bu durumu normal karşılayarak fırsata çevirmektedir. Yöneticiler örgütte sürekli değişim yapmak isteyerek, çalışanlarını değişiklik yapmaları için teşvik etmektedir. Yöneticiler örgütte iş konusunda risk almaktan kaçınmamaktadır. Yöneticiler, risk alarak örgütün başarılı olacağına inanmaktadır. Değişim ve yenilik yöneticilerin en çok sevdiği değerler olmaktadır.

**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 paylaşmaktadır. Bu sayede örgütte, yeni bilgilerin üretilmesi sağlanmaktadır. Yöneticilerde yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olması durumunda yöneticiler bilgilerini çalışanları ile paylaşmak istememektedir. 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.

### **3. Metodoloji**

#### **3.1. Örneklem ve Veri Seti Oluşturulması**

Yönetsel değer farklılıkları ölçeğinin geliştirilmesine yönelik araştırma Bilecik'te faaliyet gösteren tekstil, madencilik ve hizmet sektörlerinde yapılmıştır. Ana kütleden 1210 çalışan seçilerek örneklem yöntemine ilişkin olarak anket yapılmıştır. Araştırma için Tabachnick & Fidell (2019)'nin belirttiği gibi  $50+(130.8)=1090$  aranması ve örneklem sayısının 1210 olması örneklem sayısının yeterliliğini göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı esnada çalışanların iş yüklerinin fazla olması ve salgın hastalığın baş göstermesi en büyük kısıt olarak karşımıza çıkmıştır.

#### **3.2. Yöntem**

Çalışmanın etik kurul onay raporu, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 16.06.2021 tarihli 2021/04 toplantı sayısı ile alınmıştır. Yönetsel değer farklılıkları ölçeği 50 ifadeden oluşmuştur. Anket soruları 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anket kolayda örnekleme yöntemi ile mavi ve beyaz yakalı çalışanlara uygulanmıştır. Yönetsel değer farklılıkları ölçeği oluşturulurken değer farklılıklarına ilişkin geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Özellikle geliştirilen ölçek Hofstede (1980)'nin çalışmasından esinlenilmiştir. Chelariu vd. (2008), Koyuncu (2009), Aktaş (2010), Yoo vd. (2011), Baloğlu & Bulut (2017), Gür (2017), Gül (2019) ve Saylık (2019)'ın ölçeklerinden yararlanılmıştır. Yönetsel değer farklılıkları ölçeği, örgütlerde yer alan yöneticilerin değer farklılıklarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Çünkü her ülkenin yönetici değerleri birbirinden farklılık göstermekte hatta o ülke içerisinde bulunan yöneticilerin değerleri de değişiklik göstermektedir. Ölçek geliştirme sürecinde örgütlerden birinci aşamada 220, ikinci aşamada 420 ve üçüncü aşamada 570 anket toplanmıştır. Örgütsel değer farklılıkları ölçeği 1210 çalışan ile tamamlanmıştır.

#### **3.3. Geçerlik ve Güvenirlik Analizine İlişkin Bilgiler**

Faktör analizi, birbiri ile ilişkili olan değişkenlerin bir boyut altında toplanması temeline dayanmaktadır. Faktör analizi, ölçeğin kaç tane faktörden oluştuğunu bulmak için yapılmaktadır. Faktör analizinde boyut sayısını bulmak için en az 300 kişi olması yeterlidir. Örneklem heterojen olması daha geçerli sonuçların çıkması için tercih edilmektedir. Bununla birlikte faktör yükleme oranının 0.30 olması geçerli görülmektedir (Aksu vd., 2017:1-5). Veri setinin faktör analizi yapılabilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine ve Barlett testine bakılmaktadır. KMO değerinin 0,50'den yüksek olması gerekir. Bu oranın yüksek olması geçerliliği arttırmaktadır. Barlett testinin ise anlamlı çıkması beklenmektedir (Kalaycı, 2014:322-327). Normallik testinde verilerin normal dağılımında eğiklik ve basıklık değerinin  $\pm 2.0$  aralığında

çıkması kabul görmektedir (George & Mallery, 2012). Güvenirlilik analizinde ise Cronbach's alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arası çıkması güvenilir ve 0,80 ile 1,00 arasında çıkması ise ölçeğin yüksek oranda güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Kalaycı, 2014:405).

#### 4. Bulgular

Bu bölümde yönetsel değer farklılığı ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett testi yapılmıştır. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğu ortaya konmuştur. Daha sonra ölçeğin normal dağılım grafiği bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerleri belirlenmiştir. Son olarak doğrulayıcı faktör analizine ilişkin değerler hesaplanmıştır.

##### 4.1. Yönetsel Değer Farklılıklarına İlişkin Analizler

**Tablo 1: Yönetsel Değer Farklılıkları Ölçeği Değerleri**

|                        |
|------------------------|
| Cronbach's Alpha 0,851 |
| KMO Sonucu 0,933       |
| Barlett Testi 0,000    |
| Toplam Varyans %60,55  |

Tablo 1'de görüldüğü üzere ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesinde kullanılan KMO değeri 0,933'tür. Bu değer yüksek çıkması ölçeğin kabul edilebilirliğinin iyi derecede olduğunu göstermiştir. Sig değeri 0,000 çıkmıştır. Dolayısıyla ölçek faktör analizinin yapılmasına uygundur. Cronbach's alpha değerinin, 0,851'dir. Bu oran yönetsel değer farklılıkları ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Yönetsel değer farklılıkları ölçeğinin toplam varyansı ise %60,558'dir. Açıklanan varyans değerinin %50 üzerinde olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017:77). Çalışmada bu oran karşılanmaktadır.

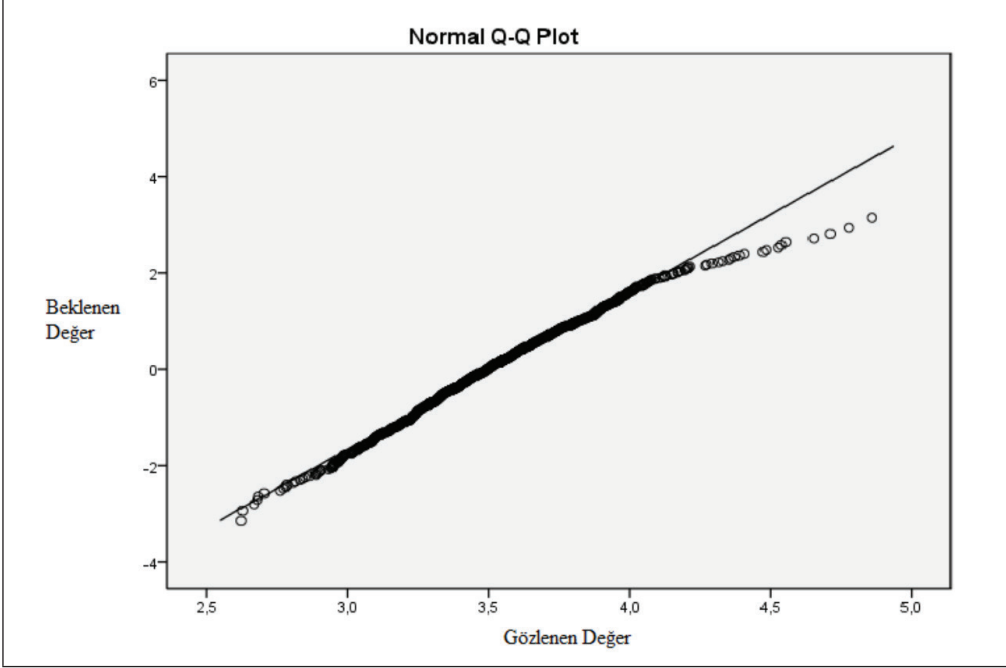
**Tablo 2: Yönetsel Değer Farklılıkları Ölçeğine İlişkin Faktörler ve İlgili İfadeleri**

| İfadeler | Faktörler |       |       |       |       |       |       |       |       |
|----------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|          | 1         | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     |
| 1        | 0,858     | 0,912 | 0,914 | 0,91  | 0,807 | 0,842 | 0,804 | 0,887 | 0,754 |
| 2        | 0,784     | 0,903 | 0,909 | 0,873 | 0,779 | 0,78  | 0,797 | 0,828 | 0,655 |
| 3        | 0,741     | 0,883 | 0,75  | 0,817 | 0,723 | 0,774 | 0,796 | 0,79  | 0,593 |
| 4        | 0,718     | 0,814 | 0,693 | 0,794 | 0,716 | 0,738 | 0,697 | 0,56  | 0,544 |
| 5        | 0,707     | 0,682 | 0,693 | 0,577 | 0,618 | 0,595 | 0,621 |       |       |
| 6        | 0,696     | 0,588 | 0,615 | 0,517 | 0,613 | 0,501 |       |       |       |
| 7        | 0,654     |       |       |       |       |       |       |       |       |

Tablo 2'de görüldüğü üzere belirsizlikten düşük kaçınma boyutu 1. faktör altında oluşmuştur. Dişil değerler boyutu 2. faktör altında görülmektedir. Bireycilik boyutu ise 3. faktör altında meydana gelmiştir. Düşük güç mesafesi 4. faktör altında oluşmuştur. Yüksek güç mesa-

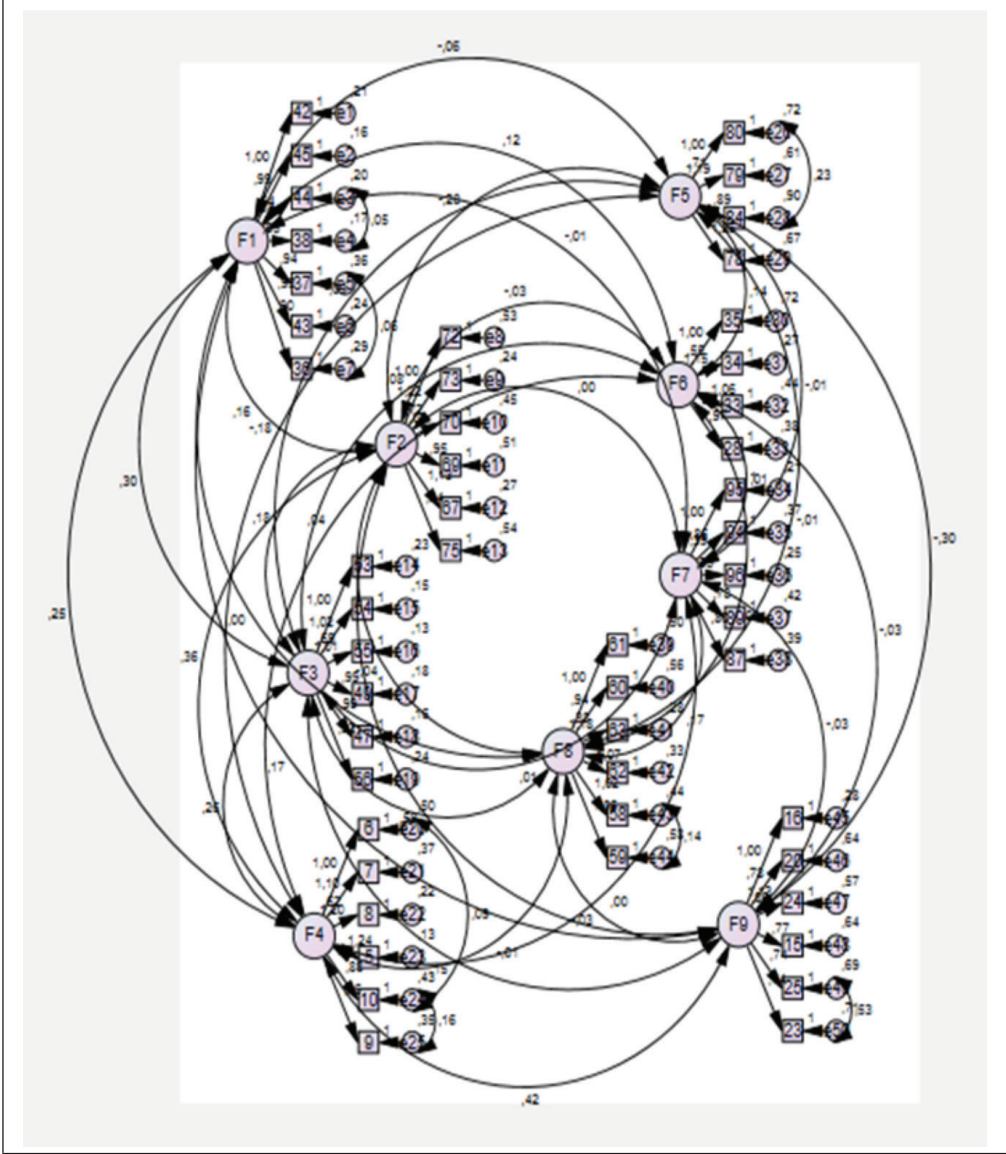
fesi 5. faktör altında görülmektedir. Toplulukçuluk boyutu 6. faktör altında ortaya çıkmıştır. Kültürel değişim algısı boyutu 7. faktörde meydana gelmiştir. 8. faktör altında belirsizlikten yüksek kaçınma boyutu oluşmuştur. Eril değerler boyutu 9. faktör altında meydana gelmiştir.

**Grafik 1: Yönetsel Değer Farklılıkları Ölçeği Normal Dağılım Grafiği**



Grafik 1’de görüldüğü üzere yönetsel değer farklılıkları ölçeğine ilişkin verilerin normal bir şekilde dağılmaktadır. Basıklık değeri 0,815 ve çarpıklık değeri 0,396 bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerleri, ilgili değer aralıkları içerisinde yer almaktadır. Bu kapsamda yönetsel değer farklılıkları ölçeğinin verilerinin normal bir şekilde dağıldığı görülmektedir. 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  $2 \leq CMIN/DF \leq 5$  olduğu bilinmektedir. Artan uyum indeksleri içerisinde yer alan, normalleştirilmiş uyum indeksinin diğer anlamıyla NFI değerinin  $0,90 \leq NFI \leq 1,00$  aralığında yer alması gerekmektedir (Aksu vd., 2017:79). Yalınlık uyum indeksleri içerisinde yer alan karşılaştırılmalı uyum indeksi olan ve CFI ile gösterilen oranın ise  $0,95 \leq CFI \leq 1$  aralığında yer alması geçerli olan durumu ifade etmektedir. Bu oranın 1,00’e yaklaşması ise uyum indeksinin arttığını ifade etmektedir (Meydan & Şeşen, 2015:33).

Şekil 1: Yönetmelik Değer Farklılıkları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu



Tablo 3: 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 |



Şekil 1'in sonuçlarından yola çıkılarak Tablo 3'te görüldüğü üzere bulunan p değeri anlamlıdır. CMIN/DF'in 2,541 olması bu değer kabul edildiğini anlamına gelmektedir. Tablo 3'e göre GFI değerinin 0,910 olması geçerli sınırlar aralığında ( $0,90 \leq GFI \leq 1,00$ ) 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 6'a göre bu oranın 0,957'dir ve faktörler arası uyumun yeterli olduğunu göstermektedir. RMSEA değerinin 0,036 olması geçerli bir oranı ( $0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$ ) ifade etmektedir.

## 5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışma yönetsel değer farklılıkları ölçeği oluşturmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma Bilecik'te bulunan tekstil, mermer ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde yapılmıştır. Beyaz ve mavi yakalı çalışanlar olmak üzere ölçek toplam 1210 kişiye uygulanmıştır. Yönetsel değer farklılıkları ölçeği 5'li Likert soru tipinde hazırlanmış ve 50 ifadeden oluşmuştur. Yönetsel değer farklılığı ölçeğinin KMO değerinin 0,933 ve toplam varyansın 60,55 olduğu görülmüştür. Cronbach's Alpha 0,851 bulunmuştur. Yönetsel değer farklılıkları ölçeği bireycilik, toplulukçuluk, eril değerler, dişil değerler, yüksek güç mesafesi, düşük güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma oranı yüksek, belirsizlikten kaçınma oranı düşük ve kültürel değişim algısı olmak üzere 9 faktörlü yapıda oluşmuştur. Ölçeğe, kültürel değişim algısı adı altında yeni bir boyut eklenmiştir. Yönetsel değer farklılıkları ölçeğine eklenen kültürel değişim algısı boyutu alan yazında geliştirilen değer farklılıkları ölçeklerinden farklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu özelliğinden dolayı geliştirilen yönetsel değer farklılıkları ölçeği, diğer geliştirilen ölçeklerden bu yönüyle ayırt edilmektedir. Yönetsel değerler, örgütün başarısını belirleyen etmenlerden olabileceği düşünülmektedir. Örgütün kurulma aşamasında yönetsel değerler ortaya çıkmaktadır. Örgütün diğer örgütler ile ilişkisi, müşteriler ile iletişimi, üretim biçimi yönetsel değerler tarafından şekillenmektedir. Günümüzde her ülkenin kendisine ait değer yapısı bulunmaktadır. Ancak günümüzde görülen hızlı küreselleşme sonucu ülkelerin kendi içerisinde de değer yapısı farklılaşmaktadır.

Örneğin yapılan çalışmada yüksek güç mesafesi ve belirsizliğin yüksek olduğu kültürel boyutlarda paternalist lider ile aralarındaki ilişkinin olumlu çıkması beklenirken olumsuz çıktığı bulunmuştur (Karşu Cesur vd, 2019:111). Diğer çalışmada ise yüksek güç mesafesi ile paternalistik lider arasında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir (Çalışkan, 2015:98). Türk pilotları üzerinde yapılan çalışmada toplulukçuluk kültürel boyutunun yüksek çıkması beklenirken bireycilik kültürel değerleri ile toplulukçuluk değerlerinin birbirine yakın çıktığı görülmüştür (Şekerli & Gerede, 2011:37). Alan yazında yönetsel değer farklılıkları ölçeğine ilişkin benzer ölçeklerin yapıldığı görülmektedir. Gül (2019)'ün çalışmasında güç mesafesi ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek 3 boyut ve 23 maddeden oluşmuştur. Güç mesafesi ölçeği bir kültürel boyut üzerinden kurgulanmıştır. Güç mesafesi ölçeğinin KMO değeri 0,94 ve Cronbach's Alphanın 0,91 çıktığı görülmüştür.

Saylık (2019)'in geliştirmiş olduğu bireysel kültürel değerler ölçeği 5 boyut ve 26 maddeden oluşmuştur. KMO değeri 0,81 ve Cronbach's Alpha değeri 0,80 çıkmıştır. Toplam açıklanan varyans değeri 57,53 bulunmuştur. Wasti & Erdil (2007)'in geliştirmiş olduğu bireycilik ve toplulukçuluk INDCOL ölçeği 4 alt boyut ve 37 maddeden oluşmuştur. 33. maddenin

ölçekten çıkarılıp faktör analizi yapılması sonucunda Cronbach's Alpha değeri yatay toplulukçuluk için 0,73 dikey toplulukçuluk için 0,72 yatay bireycilik için 0,71 ve dikey bireycilik için 0,67 bulunmuştur. Yönelimsel değer farklılıkları ölçeğinin bulguları ile güç mesafesi ölçeğinin bulguları benzer özellikler göstermektedir. Yönelimsel değer farklılığı ölçeği ile güç mesafesi ölçeğinin benzer yapıda olması beklenmektedir. Çünkü bir ülke içerisindeki kültürel değerler o ülke için benzer özellikler sergilemektedir. Benzer şekilde yönelimsel değer farklılıkları ölçeği bireysel kültürel değerler ölçeği ile de benzer oranlar göstermektedir. Bu iki ölçeğin yönelimsel değer farklılıkları ölçeği ile benzer oranları göstermesi aynı zaman diliminde oluşturulduğundan olabilir.

INDCOL ölçeğinin değerleri ile yönelimsel değer farklılıkları ölçeğinin oranları yakın değerleri almamaktadır. Bunun nedeninin INDCOL ölçeğinin diğer ölçeklere göre eski olabileceğidir. Çünkü ülkelerin kültürel yapıları çeşitli nedenlerden dolayı hızlı bir şekilde değişmektedir. Özellikle toplulukçuluk değerlerine sahip olan ülkelerin değerleri her geçen gün bireyciliğe kaymaktadır. Belirsizlikten kaçınan ülkelerin değerleri ise daha çok risk alma değerlerine doğru evirilmektedir. Kültürel alanda yapılan çalışmalar çok kısa zaman içerisinde değişikliğe uğramaktadır. Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ile bireylerin birbirleri ile daha çabuk iletişime geçmesi ve bireylerin seyahat etme olanaklarının artması bireylerin birbirlerini tanımalarına neden olmuştur. Sonuçta kültürler birbirine benzemiştir. Geliştirilen diğer ölçekler tek veya birkaç kültürel boyutu ele alırken yönelimsel değer farklılığı ölçeği ise tüm kültürel boyutları barındırmaktadır.

Özellikle çalışanların çalışma şekli değerlerden etkilenmektedir. Örgütlerin karını direkt olarak çalışanlar belirleyebilmektedir. Çalışanların kapasitelerinin düşük olduğunun tespit edildiği durumlarda çalışanların değer yapısına uygun bir şekilde çalışanlara eğitim verilmesi onların bilgi ve becerilerini artırmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığının düşük olmasının nedenlerinden birisi de çalışanların değer yapısı ile yöneticinin değer yapısının uyumadığı durumlarda olmaktadır. Yöneticiler ile çalışanların değer yapısı aynı düzeyde olduğu takdirde çalışanların örgütsel bağlılığının artabileceği düşünülmektedir. Rakiplerin, örgütsel politika ve stratejilerin ve içinde bulunulan ekonomik koşulların örgütün başarısını etkilediği bilinmekle beraber çalışanların ve yöneticilerin sahip olduğu değerlerde örgütün başarısı üzerinde etkilidir. Örgütlerde yöneticinin değerleri ile çalışanların değerlerinin örtüşmemesi büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için yönelimsel değerlerin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yönelimsel değer farklılığı ölçeği önem taşımaktadır. Araştırma ve yayın etiğine uygun bir şekilde ölçek geliştirilmiştir.

Yönelimsel değer farklılıkları ölçeği Hofstede (1980)'nin çalışmasından yararlanılarak geliştirilmiştir. Hofstede ölçeğini birçok ülkeye uygulamıştır. Uygulamanın sonucunda tüm ülkelere özgü değer farklılıklarını ortaya koymuştur. Hofstede her ülke için o ülkeye özgü değer yapısı belirlemiştir. Ancak Hofstede'ye ilişkin en büyük eleştiri bir ülkede geliştirilen ölçeğin bir diğer ülkede tam olarak anlaşılamayacağı yönünde olmuştur. Bilim insanları bu durumu her ülkenin kültürünün içinde barındırdığı değerlerin birbirinden farklı olması ve soruların anlaşılmasında zorluk yaşanabileceği ile açıklamaktadır. Bu kapsamda geliştirilmiş olan yönelimsel değer farklılıkları ölçeği geliştirildiği ülkenin değer yapısını, yerel olarak ifade etmesi açısından bir boşluğu doldurmaktadır. Yönelimsel değerlerin belirlenmesi amacıyla bundan sonra yapılacak araştırmalar için yönelimsel değer farklılıkları ölçeği araştırmacılara yol gösterecektir.

## **Katkı Oranı Beyanı**

Yönetmel değer farklılıklarına ilişkin araştırmaya tüm yazarlar eşit oranda katkıda bulunmuşlardır.

## **Çıkar Çatışması Beyanı**

Araştırmanın ve yazarlarının herhangi bir kişi ya da kurum ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## **Kaynakça**

- Aktaş, M. (2010). İzleyicilerin kültürel değerleri ve liderliğe duydukları ihtiyaç (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, M. & Sargut, S. (2011). İzleyicilerin kültürel değerlerine göre liderliğe duyulan gereksinme nasıl farklılaşır?. Kuramsal bir çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4), 145-163.
- Aksu, G., Eser, M. T. & Güzeller, C. O. (2017). Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akyüz, B. & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Aslan, M. (2015). Değer-din ilişkisi. İçinde B. Dilmaç, H. H. Bircan (ed.), *Değerler ve değerler psikolojisi*. (ss.157-174), Ankara: Pegem Akademi.
- Avcıoğlu, G. Ş. (2011). Küresel bilgi teknolojileri ve toplumsal değerler. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Aydıntan, B. (2009). Ruhsal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkisini araştıran uygulamalı bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 257-274.
- Baah, K. D. (2013). The cultural approach to the management of the international human resource: An analysis of Hofstede's cultural dimensions. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 39-45.
- Baloğlu, N. & Bulut, M. B. (2017). Değer temelli liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48), 378-388.
- Büyükdüvenci, S. (2002). Değerin değeri üzerine. *Bilgi ve Değer Sempozyumu*, Kasım 2002, Muğla, *Bildiriler Kitabı*, 248-253.
- Karşu Cesur, D., Erkilet, A. & Taylan, H. H. (2019). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 87-116.
- Chelariu, C., Brashear T. G., Osmonbekov, T. & Zait, A. (2008). Entrepreneurial propensity in a transition economy: Exploring micro-level and meso-level cultural antecedents. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(6), 405-415.
- Çalışkan, N. (2015). Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergeneli, A., Gohar, R. & Temirbekova, Z. (2007). Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 703-724.
- Feather, N. T. (2002). *Values, achievement and justice*. Unites States: Kluwer Academic Publishers.
- Findıklı, A. M. (2013). *İş değerleri ve iş hayatına yansımaları*. İstanbul: Beta Basım.
- George, D. & Mallery, M. (2012). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 update. 10. Baskı, Boston: Pearson

- Görker, N. & Erdil, O. (2018). İnovasyon sürecinde örgütü girişimsel ve öğrenme odaklılığa yönlendirmede dönüştürücü liderlik tarzının etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19(2), 124-136.
- Gül, Ö. (2019). Güç mesafesi algısı ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2(2), 120-133.
- Gür, E. (2017). Hofstede'in ulusal kültürel boyutlar modeli ve Ak Parti Seçim Beyannameleri'nin kültür boyutları modeli bakımından analizi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürüz, D. & Yaylaçlı Ö. G. (2007). İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 9, 42-63.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 81-99.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions an independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 417-433.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures : A qualitative and quantitative study across twenty cases author. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7, 81-94.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. California: Sage Publications.
- Iyer, S. S. (2009). *Managing for value*. New Delhi: Newagepublishers.
- İnce, C. (2013). Demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkiye yönelik 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15.
- Kalaycı, Ş. (2014). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalli, M. (2015). *Değerler ve kavramlar haritası*. İstanbul: Özgü Yayınları.
- Koyuncu, O. (2009). Bireyci ve toplulukçu kültürün yönetim üzerine etkileri: Yönetici adayları üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meydan, C. & Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi Amos uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mitias, M. H. (2012). *Friendship a central moral value*. London: Editions Rodopi B. V.
- Mohamed, R. K. M., Nor, C. S. M., Hasan, N. A., Olganathan, V. & Güneşekaran, Y. (2013). The impact of organizations culture towards employees performance: A study on the Frontline Hotel employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8), 1-28.
- Mucuk, İ. (2014). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Sağnak, M. (2004). Kişi örgüt değer uyumunu ölçme çalışmaları ve kullanılan yöntemlerin ölçme çalışmaları. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 3(10), 101-124.
- Sale, M. L. (2004). Performance appraisal along cultural dimensions: Truth or consequences. *International Journal of Strategic Cost Management*, 1-9.
- Saran, M. & Bitirim, S. (2012). Hofstede'in kültürel boyutlar kuramına göre kültürler arası farklılıkların yönetiminde halkla ilişkiler ve iletişim. 2. Uluslararası Yeni İletişim Teknolojileri ve Sosyal Dönüşüm Sempozyumu, 02 Mayıs, Bishkek, 1084-1097.
- Saylık, A. (2019). Hofstede'nin kültürel boyutları ölçeğinin Türkçeye uyarlanması; geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(3), 1860-1881.

- Silah, M. (2005). Sosyal psikoloji davranış bilimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Singer, I. (2010). Meaning in life the creation of value. London: The Mit Press Cambridge.
- Şekerli, E. B. & Gerede, E. (2011). Kültürün EKY'ye etkileri ve Türk pilotların Hofstede kültür boyutları açısından durumları. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(1), 17-39.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. & Akgemci, T. (2014). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Öner, Z. H. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study. Leadership & Organization Development Journal, 33(3), 300-316.
- Özbolat, A. (2012). Değerleri küreselleşme sürecinden değerlendirmek. Değerler Eğitimi Dergisi, 10(24), 147-167.
- Özen, Y. (2016). Değerler neye yarar. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Özensel, E. (2003). Sosyolojik bir olgu olarak değer. Değerler Eğitimi Dergisi, 1(3), 217-239.
- Rescher, N. (2006). Studies in value theory. Germany: Buch Bücher Dd. Ag.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). Örgütsel davranış. (Çev. İ. Ateş.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Paşa, S., Kabasakal, F. H. & Bodur, M. (2001). Society organizations and leadership in Turkey. Applied Psychology and International Review, 50(4), 559-589.
- Pellegrini, E. K. & Scandura T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. Journal of International Business Studies, 37, 264-279.
- Tarhan, N. (2015). Değerler psikolojisi ve insan. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Vasile, A. C. & Nicolescu, L. (2016). Hofstede's culturel dimensions and management in corporations: Theoretical article case study. Cross-Cultural Management Journal, 1(9), 35-46.
- Vurgun, L. & Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3), 217-230.
- Yaşhoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46, 74-85.
- Yoo, B., Donthu, N. & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. Journal of International Consumer Marketing, 23, 193-210.
- Quaye, B. (2009). An evaluation of congruency of nursing staff values and organizational vincentian values (PhD Thesis). United States, Graduate School of Education and Psychology.
- Wang, W. C. (2003). Generation differences and other factors as they relate to organizational values in Taiwan. Doctor of Education, Wayne Huizenga Graduate, United States.
- Wang, Y. (2006). Values changes in an era of social transformations: College-educated Chinese youth. Educational Studies, 32(2), 233-240.
- Wasti, A. & Erdil, S. E. (2007). Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: Benlik kurgusu ve INCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 7(1-2), 39-66.
- Williams, R. M. (1979). Change and stability in values and value systems: A social perspective. In M. Rokeach, (Ed.), Understanding human values individual and societal (pp. 15-47). New York: A Division of Macmillian Publishing.
- Woerner, L. K. (1982). Study of the relationship of interpersonal values to stages of ego development (PhD Thesis). Northwestern University.

## Ekler

### Ek-1. Yönetmel Değer Farklılıkları Ölçeği

| YÖNETSEL DEğER FARKLILIKLARI ÖLÇEğİ |   |
|-------------------------------------|---|
| Düşük Güç Mesafesi                  | 1 Yöneticime resmi olmayan yollardan kolaylıkla ulaşabilirim.   |
|                                     | 2 Yöneticimle her türlü sorunumu rahatlıkla konuşabilirim.  |
|                                     | 3 Yöneticimle aramızın yakın olduğunu düşünürüm.  |
|                                     | 4 Yöneticimle ilişkilerimiz samimidir.  |
|                                     | 5 Yöneticim ile aramızda dayanışma mevcuttur.   |
|                                     | 6 Yöneticim işyerinde statü simgelerini vurgulamaktan kaçınır.  |
| Yüksek Güç Mesafesi                 | 7 Yöneticime mutlak şekilde itaat ederim.   |
|                                     | 8 Yöneticimin muazzam bir güce sahip olduğu kanısındayım.   |
|                                     | 8 Yöneticimin her konuyu bildiğini düşünürüm.   |
|                                     | 10 Yöneticimin beni yönlendirmesini beklerim.   |
|                                     | 11 Yöneticim herhangi bir konuda yanlış yapmaz.   |
|                                     | 12 Yöneticimi eleştirmekten kaçınırım.  |
| Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek | 13 Yöneticimin belirsizlik karşısında standartlar ortaya koyması çalışanların esnekliğini azaltır.    |
|                                     | 14 Yöneticimin gelecekle ilgili belirsizlikleri öngörememesi ona olan saygımı azaltır.                |
|                                     | 15 Yöneticimin belirsizlikten kaçınması ona mesafeli yaklaşmama neden olur.                           |
|                                     | 16 Yöneticimin, belirsizlikte bir sorunla karşılaştığı zaman cesur davranmaması ona güvenimi azaltır. |
| Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük  | 17 Yöneticimin değişime ve yeniliğe açık olduğunu düşünürüm.  |
|                                     | 18 Yöneticim, belirsizlik karşısında kendine güvenir.   |
|                                     | 19 Yöneticim belirsizliği aşmak için yazılı kuralların dışına çıkmayı seçenek olarak görür.           |
|                                     | 20 Yöneticim risk almayı sever.   |
|                                     | 21 Yöneticim belirsizlik ile nasıl başa çıkılacağını bilir.   |
|                                     | 22 Yöneticim çevresinde olan yenilikleri işyerinde de uygulamak ister.                                |
|                                     | 23 Yöneticim işyerinde risk almaları için çalışanlarımı teşvik eder.                                  |



|                         |    |  |
|-------------------------|----|--|
| Bireycilik              | 24 | Yöneticim bireysel çalışmayı tercih eder.                                    |
|                         | 25 | Yöneticim ben kavramını vurgular.  |
|                         | 26 | Yöneticim kendisini işyerinden önde tutar.                                   |
|                         | 27 | Yöneticim kendini işyerinden önemli görür.                                   |
|                         | 28 | Yöneticimin işyerine bağlılık göstermediğini düşünürüm.                      |
|                         | 29 | Yöneticimin çalışanlar ile bağı zayıftır.                                    |
| Toplulukçuluk           | 30 | Yöneticim takım içerisinde uyumlu çalışılmasını ister.                       |
|                         | 31 | Yöneticim takım çalışanlarını korur.   |
|                         | 32 | Yöneticim takım kararlarından dışarı çıkılmamasını ister.                    |
|                         | 33 | Yöneticim takım çıkarlarını gözetmemiz gerektiğini vurgular.                 |
|                         | 34 | Yöneticim takım içerisinde çalışanların özverili olmasını dile getirir.      |
|                         | 35 | Yöneticim takım olarak çalışılmasını tavsiye eder.                           |
| Dişil Değerler          | 36 | Yöneticim çalışanlarına karşı yardımseverdir.                                |
|                         | 37 | Yöneticimin belirgin özelliği çalışanlarına hoşgörülü yaklaşmasıdır.         |
|                         | 38 | Yöneticim çalışanlarına merhametli yaklaşır.                                 |
|                         | 39 | Yöneticim çalışanlarına karşı alçakgönüllüdür.                               |
|                         | 40 | Yöneticim çalışanlarına karşı şefkatlidir.                                   |
|                         | 41 | Yöneticimin çalışanlarını dinlemesi, insana verdiği önemin göstergesidir.    |
| Erişil Değerler         | 42 | Yöneticim işyerinde çatışmaların normal olabileceğini söyler.                |
|                         | 43 | Yöneticimin hırslı olduğunu düşünürüm.                                       |
|                         | 44 | Yöneticim işyerinde çalışanların rekabet etmesini ister.                     |
|                         | 45 | Yöneticim çalışanların performanslarını arttırmaları gerektiğini dikte eder. |
| Kültürel Değişim Algısı | 46 | Farklı bir ırktan çalışanın değerlerine saygı duyarım.                       |
|                         | 47 | Sosyal medya bilgi alışverişi sağlar.  |
|                         | 48 | Teknolojiyi etkin kullanmak performansımı artırır.                           |
|                         | 49 | Bilgi paylaşımı ortak değer yaratır.   |
|                         | 50 | Bilgi paylaşımı yeniliği sağlar.   |

| <b>MANAGEMENT VALUE DIFFERENCE SCALE</b> |  |
|--|--|
| Low Power Distance                       | 1 I can easily reach my manager through informal means.  |
|  | 2 I can easily talk to my manager about all my problems.   |
|  | 3 I think that my relationship with my manager is close.   |
|  | 4 Our relationship with my manager is sincere.   |
|  | 5 There is solidarity between me and my manager.   |
|  | 6 My manager avoids emphasizing status symbols at work.  |
| High Power Distance                      | 7 I obey my ruler absolutely.  |
|  | 8 I think my manager has tremendous power.   |
|  | 8 I think my manager knows everything.   |
|  | 10 I wait for my manager to guide me.  |
|  | 11 My manager does not do anything wrong.  |
| High Uncertainty Avoidance Rate          | 12 I avoid criticizing my manager.   |
|  | 13 My manager's setting standards in the face of uncertainty reduces employee flexibility.         |
|  | 14 My manager's inability to foresee uncertainties about the future reduces my respect for him.    |
|  | 15 My manager's avoidance of uncertainty causes him to distance himself.                           |
| Avoiding Uncertainty Rate Low            | 16 My manager's lack of courage when faced with a problem in uncertainty undermines my confidence. |
|  | 17 I think that my manager is open to change and innovation.                                       |
|  | 18 My manager is confident in the face of uncertainty.   |
|  | 19 My manager sees going outside the written rules as an option to overcome uncertainty.           |
|  | 20 My manager likes to take risks.   |
|  | 21 My manager knows how to deal with uncertainty.  |
|  | 22 My manager wants to apply the innovations around him in the workplace.                          |
| Individualism                            | 23 My manager encourages employees to take risks at work.  |
|  | 24 My manager prefers to work individually.  |
|  | 25 My manager emphasizes the concept of me.  |
|  | 26 My manager keeps himself ahead of the workplace   |
|  | 27 My manager considers himself more important than the workplace.                                 |
|  | 28 I think that the manager does not show commitment to the workplace.                             |
|  | 29 The relationship of the manager with the employees is weak.                                     |

|                               |    |  |
|-------------------------------|----|--|
| Collectivism                  | 30 | My manager wants them to work harmoniously within the team.  |
|                               | 31 | My manager protects team members.  |
|                               | 32 | My manager asks him to step out of team decisions.   |
|                               | 33 | My manager emphasizes that we must look after team interests.                                      |
|                               | 34 | My manager expresses the dedication of the employees in the team.                                  |
|                               | 35 | My manager recommends working as a team.   |
| Feminine Values               | 36 | My manager is helpful towards his employees.   |
|                               | 37 | The distinctive feature of my manager is his tolerant approach to his employees.                   |
|                               | 38 | My manager treats his employees with compassion.   |
|                               | 39 | My manager is humble towards his employees.  |
|                               | 40 | My manager is compassionate towards his employees.   |
| Masculine Values              | 41 | The manager's listening to his employees is an indication of the importance he attaches to people. |
|                               | 42 | My manager tells me that conflicts in the workplace can be normal.                                 |
|                               | 43 | I think my manager is ambitious.   |
|                               | 44 | My manager wants employees to compete in the workplace.  |
|                               | 45 | My manager dictates that employees need to improve their performance.                              |
| Perception of Cultural Change | 46 | I respect the values of an employee of a different race.   |
|                               | 47 | Social media provides information exchange.  |
|                               | 48 | Using technology effectively increases my performance.   |
|                               | 49 | Knowledge sharing creates shared value.  |
|                               | 50 | Knowledge sharing enables innovation   |