



Yönetsel Değer Çalışmalarına Yönelik Bir Yazın İncelemesi



A Literature Review on Managerial Value Studies

DOI: <https://doi.org/10.25204/iktisad.1223867>

Ceyda KAVURMACI AYTAÇ*

Öz

Makale Bilgileri

Makale Türü:
Derleme Makale

Geliş Tarihi:
24.12.2022

Kabul Tarihi:
22.01.2023

© 2023 İKTİSAD
Tüm hakları
sahlidir.



Bu çalışmada, değer kavramı detaylı bir biçimde irdelenmiştir. Bir kavram olarak değer farklı açılardan ele alınmış, sonrasında tutum, norm, inanç, davranış, kişilik ve karakter gibi ilişkili kavramlar ile birlikte açıklanmıştır. Yönetsel değerler, iş değerleri ve örgütsel düzeyde değerlere dair açıklamalarda bulunulmuştur. Yönetsel değerleri kültürlerarası bağlamda ve ulusal kültür bağlamında ele alan çalışmalara yönelik bir yazın taramasına yer verilmiştir. Bunun yanı sıra yönetsel değerleri demografik değişkenler, fonksiyonel farklılıklar ve birtakım diğer örgütsel değişkenler açısından ele alan çalışmalar da irdelenmiştir. Bu doğrultuda, bu çalışmanın esas amacı yönetsel değer kavramını ele alan çalışmalara ilişkin detaylı bir inceleme sunmaktır. Çalışmada, yönetsel değer çalışmalarının hangi alanlarda yoğunlaştığına, bu alanlarda hangi çalışmaların yapıldığına ve bu alanların nasıl kategorize edilebileceğine dair sorulara cevap aranmıştır. Yazında kültürlerarası karşılaştırmalı bir perspektifle yönetsel değerleri inceleyen çalışmaların ve ulusal kültürde baskın olan yönetsel değerlerin açığa çıkarılmasına yönelik çalışmaların daha yoğun olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmanın, ilgili alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara alana dair detaylı bir perspektif sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Değer, yönetsel değer, kültürlerarası, yazın taraması.

Abstract

Article Info

Paper Type:
Review Paper

Received:
24.12.2022

Accepted:
22.01.2023

© 2023 JEBUPOR
All rights
reserved.



In this study, the concept of value is examined in detail. Value as a concept is discussed from different perspectives, and then related concepts such as attitude, norm, belief, behavior, personality and character the concept of value are discussed together. There are explanations about managerial values, work values and organizational values. A literature review for studies dealing with managerial values in the context of cross-cultural and national culture is included. In addition, studies that deal with managerial values in terms of demographic variables, functional differences and some other organizational variables are also examined. In this direction, the main purpose of this study is to present a detailed examination of the studies that deal with concept of managerial value. In the study, answers were sought to questions about which areas of managerial value studies focused on, which studies were carried out in these areas, and how these areas could be categorized. In the literature, it has been observed that studies examining managerial values with and cross-cultural perspective and studies aimed revealing the dominant managerial values in national culture are more intense. It is thought that the study will provide a detailed perspective to the researchers in the field.

Keywords: Value, managerial value, cross-cultural, literature review.

Atıf/ to Cite (APA): Kavurmacı-Aytaç, C. (2023). Yönetsel değer çalışmalarına yönelik bir yazın incelemesi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(20), 87-104

* ORCID Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ckavurmaci@uludag.edu.tr

Extended Abstract

Introduction and Research Questions & Purpose:

The aim of this study is to examine the concept of value and to present a review of managerial value studies in the field. Although empirical studies investigating managerial values are frequently encountered, there is no study that provides a general review of the field. In this direction, it is thought that an impression of the field will be presented to the researchers in the field. In this context, the study focused on the answers to the following research questions.

- What are the areas managerial value studies in the literature are concentrated?
- Which studies has been done in these areas?
- How can the managerial value studies in the literature be categorised?

Literature Review:

Values represent what is preferred, desired, loved or disliked by the individual. Also, values are the feelings that cannot be discussed on the subject of what is good, bad, beautiful, ugly, rational, irrational, normal or abnormal (Posner and Munson, 1979; Ralston et. al., 2011). Managerial values, on the other hand, are effective in evaluating information, decision making and managerial behavior of managers (England, 1967: 53). Managers have to deal with a changing and heterogeneous set of values. At the same time, in order to deal with some organizational and institutional issues, managers will translate these issues in their own way. Managers' translations about the situations will vary according to how they perceive and treat the issues. All these processes will be personalized in the context of the manager's values (Brytting and Trollestad, 2000). On the other hand, organizations, like other social entities, are characterized by a culture that consists of sets of assumptions, beliefs, and values (Chatman and O'Reilly, 2016). The heart of this culture is defined as values (Posner, 2010: 457). In the literature, there are cross-cultural comparative value studies, value studies for national culture and value studies for demographic variables.

Methodology:

The study is a literature review. It is based on a detailed review of the literature in the relevant field and the presentation of the studies in the related field in a certain categorization.

Results and Conclusions:

In addition to cross-cultural managerial value studies that test the perspective of convergence, divergence and convergence in the literature, empirical studies investigating managerial value orientations in national culture are frequently encountered. In addition to these studies, there are also managerial value studies in terms of demographic variables such as gender and age. However, it is possible to observe that culture-based managerial value studies are more dominant in the field.

In this study, after a detailed examination of the concept of value and related concepts, there is a literature review on various managerial value studies. It is thought that the current study is important in terms of presenting the value studies in the literature with a categorization and creating an impression about the current situation of the field and it provides an opportunity for researchers in the field to observe the field. From this point of view, it is hoped that the study will help researchers in the relevant field to choose a research gap. Considering the literature review, it has been noticed that the values of foreign managers working in Turkish culture have not been tested in terms of similarity, divergence and convergence with the values of Turkish culture. It is thought that future studies will contribute to the field by testing the mentioned relationship.

1. Giriş

Tüm davranış ve seçimleri yönlendiriyor olması açısından bireysel değerler, göz ardı edilemeyecek kadar önemli ve birçok unsur üzerindeki etkisine dikkat edilmesi gereken unsurlardır. Değerler, filozoflar, psikologlar, politika bilimciler tarafından ilgi duyulan bir konu olagelmıştır (Connor ve Becker, 1975). Kluckhohn ve Strodtbeck (1961), Rokeach (1968), Schwartz (1992; 1994; 2003; 2006) değer yönelimlerine dair en bilinen çalışmalardır. Yönetim çalışmalarında ise England (1967), Connor ve Becker (1975) ve Barnett ve Karson (1987) çalışmaları ile alanı yönlendirmiştir. Ulusal kültüre bağlı değer yönelimleri, cinsiyet temelli değer yönelimleri ve değer ile seçim ilişkisi, yönetim alanında yapılan değer çalışmaları açısından öncü olmuştur.

Bu çalışmanın da amacı, değer kavramını irdelemek ve alanda yer alan yönetsel değer çalışmalarına dair bir inceleme sunmaktır. Yönetsel değerleri araştıran ampirik çalışmalara sıkça rastlanmış olmasına rağmen, alana dair genel bir inceleme sunan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda, alanda yer alan araştırmacılara alana dair izlenim sunulmuş olacağı düşünülmektedir.

2. Değer Kavramı

Schwartz (1992) temel değerleri, karar verme, tutum ve davranış unsurlarının altında yatan ve bu unsurları açıklamayı mümkün kılan uyumlu bir sistem olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda, değerler bireyi eyleme geçmesi için motive eden, arzulanan hedeflere işaret etmektedir. Değerler, standartlar veya kriterler olarak, bireylerin seçim ve değerlendirme eylemlerine rehberlik etmektedir (Schwartz, 2012: 3-4). Değerlerin, içselleştirilmiş rehber olarak hizmet ederek sabitlemiş bir sosyal kontrol aracına dönüşmesinin yanı sıra sosyal açıdan uygun davranışların değerlere başvurularak tanımlanması değerler ile ilgili iki önemli mekanizmadır. Yani, bireyler sosyal açıdan uygun davranışları değerlere başvurularak tanımlamaktadır. Dolayısıyla, değerlerin bir fonksiyonu da grup üyelerinin davranışlarının kontrol ve motive edilmesidir denilebilir (Schwartz, 1994).

Değerler birey tarafından isteneni, tercih edileni, arzu edileni, sevilen veya sevilmeyeni temsil etmenin yanı sıra bireye göre iyi, kötü, güzel, çirkin, rasyonel, irrasyonel, normal, anormal, doğal, çelişkili olanın ne olduğunun tartışılmadığı hislerdir (Posner ve Munson, 1979; Ralston vd., 2011). Bireylerin fark edemeyebileceği veya zayıf bir biçimde ifade edebileceği değerleri de olabilir (Mumford vd., 2002) ya da bireyler herhangi bir değeri, bu değer ile ilişkilendirdikleri bir söz dizisi kullanarak soyut bir biçimde veya bilinçsiz ve somut bir biçimde spesifik davranışlar ile olmak üzere farklı biçimlerde ifade edebilir (Guth ve Tagiuri, 1965: 125). Değerlerin durağan oldukları ampirik olarak bulunmuş olsa da bireyin şartlarına bağlı olarak değişebileceklerinin göz ardı edilmemesi gerektiği vurgulanan bir diğer konudur. Değerlerin değişme hali, bireydeki bir değişim ya da bireyin dışında bir unsurun değişimi kaynaklı olabilecektir (Argandona, 2003: 18).

Rasyonel yaklaşıma göre değerler, bireyin ne yapması gerektiğini söyleyen idealler veya paradigmalardır. Rasyonel süreci izleyerek her birey, hangi değerlere neden sahip olması gerektiğine karar vermelidir. Bireyin bir değer içerdiğini anladığı *bilgi aşaması* ile neden sahip olması gerektiğini veya sonuçların neler olabileceğini öğrenilebileceği *öğrenme aşaması* rasyonel yaklaşımın iki yönünü oluşturmaktadır. Ayrıca bireyin bu değerleri deneyimleyebilmek için gereken becerileri de geliştirmesi gerekecektir (Argandona, 2003: 17-20). Oysa Ralston vd. (2011) rasyonel yaklaşımın önerdiği bilinçliliğe zıt olarak değerlerin genellikle bilinçsiz olarak gelişen hisler olduğunu vurgulamıştır. Diğer taraftan, inşacı (constructivist) yaklaşım kültür ve değer gibi unsurlarının bilişsel şemalar aracılığıyla davranışı etkilediğini öne sürmektedir. Bireyler belirsiz olan bilgiye bir mana yüklemeye çalışırlar. Öznelerarası (intersubjectivist) yaklaşıma göre ise kültür, bireyleri mevcut durumda uygun olan davranışa yönlendirmek üzere sosyal normlar aracılığıyla davranışı etkilemektedir (Leung ve Morris, 2015: 1029).

Değerler, inançların, tutumların ve bireye dair en somut ve görünür çıktı olan davranışın temelinde yer almaktadır. Bireysel, mesleki, örgütsel ve toplumsal seviyede değerlerden

bahsedilebilmesinin yanı sıra bireyleri, kültürel grupları ve toplumları karakterize etmek, zaman içerisindeki değişimi izlemek ve tutumlar ile davranışların motivasyonel dayanaklarını açıklamak üzere değerler kullanılmaktadır (Posner vd., 1987; Schwartz, 2012). Ancak, bireyler sahip oldukları değerleri farklı rollerde farklı seviyelerde yansıtabilirler. Diğer bir deyişle, birey iş ortamında önceliklendirdiği değerleri, aile hayatında yansıtamıyor olabilir (Weber, 2015).

Değerler arası ilişkilerin aynı zamanda dinamik bir yapısı vardır. Schwartz (2006) değerlerin dinamik yapısını değerler arası uyum ve çatışmaya dayandırmıştır. Bir değeri kuvvetlendirmek, kollamak başka bir değeri zayıflatabileceği gibi bir değeri davranışa dönüştürmek karşı uça yer alan rakip değere zarar verebilecektir. Bu dinamik yapı, endişeye dayanan değerler, amaçların kaybedilmesini engelleyen değerler, tehditlere karşı kişisel koruma sağlayan değerler, endişeden bağımsız değerler, amaçlara ulaşmayı destekleyen değerler ile kişisel ilerleme ve gelişimi destekleyen değerler olarak yapılan bir sınıflandırmaya dayanmaktadır. Bir değer, bir başka değer ile çatışma halinde olabilirken, başka değerler birbirleri ile uyum içerisinde olabilir (Schwartz, 2006; 2012).

Bireyleri değerleri açısından farklılaştıran unsur, bireylerin evrensel öneme sahip olan değerlere verdikleri öncelik sıralamasıdır. Değer hiyerarşisi, bireyin varoluşunun üç temel gereksinimine – biyolojik ihtiyaçlar, sosyal etkileşim ihtiyacı, grup olarak hayatta kalma ve refah elde etme- verilen cevabı olarak tanımlanmıştır. Bireylerin bir değeri diğerinden daha öncelikli olarak sahiplenmesi, bireyin seçimlerini yansıtmaktadır. Tutumlar ve davranışsal kararlarda değer önceliklendirmelerinin izi bulunabilir. Bireysel değer hiyerarşisi ile tutumsal ve davranışsal kararlardaki direkt bağlantının, değerlerin davranışları bir çaba gereksiz ve az bilinçli veya bilinçsiz bir biçimde etkilemesiyle oluştuğu varsayımı yaygın bir şekilde kabul edilmiştir. Aynı zamanda değer hiyerarşisi, bireylerin dünyayı belli bir biçimde görmesinde, diğer bir deyişle bireylerin dünya görüşünün biçimlenmesinde pay sahibidir. Dünya görüşü, bireysel değer hiyerarşisinin bir fonksiyonudur (Rohan, 2000).

Değerler kısmen biyolojik temellere dayanabilse ve mizaç ile ilişkilendirilebilse de (Roccas vd., 2010) aslında bireyler dahil oldukları toplumun sosyalizasyon mekanizmaları ile karşılaştıkça bireysel değer sistemleri şekillenmeye başlar. Kaçınılmaz bir biçimde, bireyler doğup, büyüdükları sosyal çevre tarafından şekillendirilmekte, o çevrede hâkim olan kültürel değerlerden etkilenmekte ve hakim olan değerleri kendi değer sistemlerinin bir parçası olarak görmekteyiz. Bunun bir sonucu olarak bireysel yaşamın birçok yönelimini, toplumun öz değerleri etkilemektedir. Aynı zamanda, bireysel değer sistemleri daha spesifik ve yerleşmiş deneyimler tarafından da şekillendirilirler. Alt kültüre ait unsurlarda bu oluşuma katkı sağlamaktadır (Westwood ve Posner, 1997: 34-36). Benzer şekilde Leung ve Morris (2015) de çalışmalarında, bireylerin toplumun özelliklerine uygun bir biçimde davranmak üzere içselleştirilmiş değer yönelimleri tarafından yönetildiğini ifade etmişlerdir. Bir toplumdaki bireyler, sosyal yapı ve süreçler değerlerin önemli bir fonksiyonudur (Ali vd., 1995). Bu açıdan bakıldığında, değerler normatif standartlar olmaları açısından bir grup veya daha büyük bir sosyal birim olan toplumun ihtiyaçlarına uyum sağlayacak davranışlar üretilmesine esas oluşturur (Lord ve Brown, 2001).

2.1. Değer ve Tutum İlişkisi

Tutum, bireyin bir varlığa ilişkin spesifik değerlendirmesidir (Rohan, 2000). England (1967) değerleri tutumlara benzeyen ancak kökleşmiş, kalıcı, durağan ve belli bir olguya ilişkin olmaktan ziyade genel olması açısından tutumlardan ayrılan unsurlar olarak tanımlamıştır. Daha açık bir ifade ile tutumlar varlıklara ilişkin somut değerlendirmeler iken gözlemlenemeyen, ölçülmesi güç, oluşma süreçleri mevcut teoriler tarafından açık bir şekilde ifade edilmemiş olan değer kavramı daha soyut bir kavramdır (Hitlin ve Piliavin, 2004).

Bilişsel sistemde merkezi bir konumda olan değer kavramı, spesifik bir duruma yönelik bilişsel ve duygusal yönelimler olarak tanımlanan (Connor ve Becker, 1975: 551) tutumun aksine spesifik

bir nesne veya duruma yöneltilmiş olmamasının yanı sıra ideal olana yöneliktir. Aynı zamanda değerler standarttır ve daha istikrarlıdır (Rokeach, 1968; Hitlin ve Piliavin, 2004). Tutumlar, değerlerin dışı dönük göstergesidir. Altta yatan değerlerin ifade edilmesini tutumlar mümkün kılar (Hodgkinson, 1970; Connor ve Becker, 1975).

Tutumlar, bireylerin iyi ve kötü, istenen ve istenmeyen, olumlu ve olumsuz değerlendirmelerine ilişkindir. Değerler ise tutumların altında yatmakta ve değerlendirmelere esas teşkil etmektedir. Bireyler değerlerinin desteklendiği amaçlara uygun olan davranışlara, olaylara olumlu tutumlar geliştirebilecekken, değerlerinin desteklenmediği amaçları temsil eden davranış ve olaylara karşı olumsuz tutumlar geliştirecektir (Schwartz, 2006).

2.2. İnanç-Değer-Norm İlişkisi

İnançlar, bireyin herhangi bir şeye ne kadar kesin olarak inandığına göre çeşitlenmektedir. Diğer taraftan normlar, bir grubun üyelerinin nasıl davranması gerektiğini içeren kurallar bütünüdür. Ancak değerler, bireylere bu kurallar bütününe katılıp katılmayacağını bilgisini verir. Bireylerin normları kabul etmeye istekli olup olmaması karşılaşılabilecek sonuçlara dayanmaktadır. Şayet bireyin bir değerine dayanan amaca hizmet ediyor ve ona uyum gösteriyorsa söz konusu normun kabul edilme olasılığı daha fazladır.

Normlar, eylemlerin nasıl yapılacağını ve sonuca ulaşmak için kullanılacak meşru yolları tanımlamakta iken prensipler değerlerin kültürel yansımaları olarak ifade edilebilmektedir (Alexy, 2000). Değerler; norm, prensip, ideoloji ve duygu gibi kavramlardan farklı olmakla birlikte bu kavramlar ile yakın ilişkilere sahiptir (Rindova ve Martins, 2018: 327).

2.3. Değer-Davranış İlişkisi

Davranış, tutum ve değer sonucudur (Connor ve Becker, 1975: 551). Birey davranışının açıklanmasında değer sistemlerinin kavramsallaştırılması ve açıklanması gerekliliği söz konusudur (Rohan, 2000). Değerlerin kendilerini ifade eden davranışlara yol açması beklenmektedir. Her davranış anlamlı bir şekilde bir değer ile ilişkilidir. Ancak değerlerin davranışa dönüşümü her zaman bireylerin bilinçli eylemleri aracılığıyla olmayabilir (Bardi ve Schwartz, 2003: 1209). Davranışlar, değer temelli veya özellik (trait) temelli olabilir. Özellik temelli davranışlar; süreklilik içeren huylar ve eğilimler olarak tanımlanırken; değer temelli davranışlar süreklilik içeren amaçlar olarak tanımlanmaktadır (Hitlin ve Piliavin, 2004).

Bazı davranışlar birden çok değeri ifade edebilir. Bir değer öne çıkmasının psikolojik, pratik ve sosyal sonuçları vardır ve bu sonuçlar bir başka değer ile uyumlu olabileceği gibi çatışma içinde de olabilir. Değerlerin davranışlara olan etkisi tartışmalı bir durumdur. Değerlerin davranışlara rehberlik ettiği birçok değer tanımında yer almasına rağmen bazı araştırmacılar değerlerin nadiren bazı bireylerde davranışa yol açtığını da vurgulamıştır.

İki ayrı değeri ifade etmek için öngörülen davranışların uyumlu olması söz konusu iki değer uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bu iki değeri ifade eden davranışlar birbirleri ile alakalıdır. Tam tersine bir değeri ifade eden davranış bir diğer değer ifade edilmesini engelliyorsa bu değerler birbirleri ile çatışmaktadır (Bardi ve Schwartz, 2003). Bireylerin değerlerine uygun bir biçimde davranmalarının bir nedeni bireylere değerleri ve eylemleri arasındaki uyuma ihtiyacı olduğunu hissettiren bilişsel tercihler iken diğer bir sebep olarak değerlere uyumlu davranışların ödüllendiriliyor ve bireye istediklerini elde etmeyi sağlıyor olmasıdır (Weber, 2015: 495).

2.4. Değer-Kişilik-Karakter İlişkisi

Yazında değerler ile kimlik ve kişilik özelliklerini ilişkilendiren çalışmalar mevcuttur (Olver ve Mooradian, 2003; Haslam vd., 2009; Higgs ve Lichtenstein, 2010; Roccas vd., 2010). Değer kimlikleri kavramı değerleri, kimlik teorisi ile ilişkilendirmektedir. Bireylerin kendilerini sahip oldukları değerler bağlamında çerçevelemesi durumunda değer kimlikleri ortaya çıkmaktadır. Değerler, bireylerin kimliklerini deneyimlemelerine izin vermektedir. Kimliğin bir uzantısı olarak sergilenen davranışlar değerlerin yansıtılmasını mümkün kılar (Hitlin, 2003: 122). Değerler kişiliğin bir parçasıdır ve hatta bireyin birtakım alternatifler arasından seçim yapmak durumunda kaldığında kendi kazanımı yerine diğerlerinin amaçlarını maksimize edecek tercihi yapması hem kişiliği hem değerleri ile alakalıdır. Böyle durumlarda değerler kişiliğin kılavuzu olarak işlev göstermektedir (Guth ve Tagiuri, 1965: 125-128).

Gecas (2000) de değerleri kimlik teorisi ile özdeşleştirmiştir. Bireyler kolektif olarak paylaşılan çeşitli sosyal kimlikleri bireysel seviyede içselleştirmektedir. Birey tarafından somutlaştırılan çeşitli sosyal kimlikler değer ve kimlik arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkiye sahiptir. Özellikler bireyin nasıl biri olduğunu tanımlarken, değerler davranışların ardındaki niyetleri ve bireylere göre önemli olan unsurları tanımlamaktadır. Özellikler sıklıkları ve yoğunlukları açısından farklılaşırken, değerler kendilerine atfedilen önem açısından farklılaşmaktadır. Kişilik ve değerler ilişkili psikolojik yapılar olmalarına rağmen kavramsal olarak birbirlerinden ayrıdır (Roccas vd., 2010).

Diğer taraftan karakter, düşünce, his ve eylemlerin zaman ve duruma göre değişmeksizin istikrarlı bir biçimde ortaya konmasıdır. Karakter, bireyin neyin önemli olduğunu düşündüğünden çok bireyin nasıl olduğunu anlatmaktadır. Bireyler, değerlerinin arzu edilen unsurlar olduğunu ancak karakterlerinin pozitif veya negatif anlam yüklü olduğunu düşünmektedir (Schwartz, 2012). Oysa değerler de pozitif veya negatif anlam yüklü olabilirler ancak anlamları objektiftir. Değerler ancak kendileri tarafından oluşturulan eylemlerin içsel ve aşkın etkileri hesaba katıldığında negatif olarak nitelenebilmektedir (Argandona, 2003: 17-18). Bir değerın kararda tekrarlanması bireyin üstünlüğünü gösterir. Bu üstünlük diğer bir deyişle fazilet, karakteri şekillendirir. Karakter nihai kararlara süreklilik verir. Tüm bu evreler bireylerin değerlerinde iz bırakarak, karakterlerini şekillendirir. Nihayetinde bireysel ve toplumsal değerler belirginleşir (Argandona, 2003: 16).

3. Yönetmel Değerler ve İş Değerleri

Yönetmel değerler, yöneticilerin bilgiyi değerlendirme, karar verme ve yönetmel davranışı konusunda etkilidir (England, 1967: 53). Yöneticiler değişen ve heterojenitesi olan bir değer kümesi ile baş etmek durumundadır. Aynı zamanda örgütsel ve kurumsal birtakım konular ile başa çıkabilmek için yöneticiler bu konuları kendine göre tercüme edecektir. Yöneticilerin yaptığı bu tercümelemler, konuları nasıl algıladığı ve konulara nasıl muamele ettiğine göre değişecektir. Tüm bu süreçler yöneticinin değerleri bağlamında kişiselleşecektir (Brytting ve Trollestad, 2000).

Yazında bazı yönetmel değer çalışmaları, yönetmel değerleri iş değerleri olarak kavramsallaştırmıştır. İş değerleri ile ilgili birçok tanım ve kavram değerlerin genel tanımları ile uyumludur. Ancak iş değeri tanımları, iş, iş davranışları ve iş ile ilgili çıktılara odaklanmıştır. İşyerinde değerlerden etkilenen kararlar, işi terk etme, ilişkiler veya örgütsel bağlılık ile ilgili olabilir (Alas vd., 2006). İş değerleri, bireylerin neyin doğru olduğunu ayırt ettiği veya tercihlerinin önemini değerlendirdiği iş veya iş çevresi ile ilgili standartlardır (Dose, 1997: 228) ve iş bağlamında önem verilen, değer biçilen unsurlardır (Elizur vd., 1991: 22).

İş değerlerinin genel anlamda değerlere göre daha spesifik bir karşılığı olduğu fikri de mevcuttur. İş değerleri, bireylerin değer hiyerarşisinde merkezi alanları tutabilir, bunun nedeni modern dönemde işin birey için önemi olabilecektir. İş ile ilgili davranış ve amaç üretiminde değerler sınırlandırıcı roller üstlenebilir. Bu sınırlar, doğrudan amaç ve davranışları etkileyebileceği gibi dolaylı bir biçimde bireyin benlik kavramına yaklaşımını kısıtlayarak da işlev görebilir. Değerlerin

kullanımı söz konusuysen bilinç dışı ancak sürekli bir biçimde bu sınırlar ortaya çıkacaktır (Lord ve Brown, 2001).

4. Örgütsel Değerler

Örgütler de diğer sosyal varlıklar gibi varsayım, inanç ve değer setlerinden meydana gelen bir kültür tarafından karakterize edilmektedir (Chatman ve O'Reilly, 2016). Bu kültürün kalbi ise değerler olarak tanımlanmıştır (Posner, 2010: 457). Örgüt kültürünün manifestosu olan değerlerin bir bütün olarak örgütün köklerini oluşturduğu ifade edilmiştir (Schein, 1995'den akt., Ravlin ve Meglino, 1987; Argandona, 2003). Değerler örgütlerde kural koyucu, öngören ve normatif bir işlev görmektedir. Örgütlerde örgütsel amaç ve gündemlerin belirlenmesi, örgüt üyelerine örgüt amaçlarının açıklanması amaçlarıyla kullanılmaktadır (Chatman ve O'Reilly, 2016). Kültürel değerler ile kültürel pratikler arasında farklılıklar olduğu gibi örgütlerde de rastlanan tüm pratikler bir değeri yansıtmayabilir. Ancak söz konusu farklılıklar ortadan kalkarsa, örgütlerde de pratiklerin yönetsel değerlerinin bir yordayıcısı olabileceği düşünülmektedir (Ralston vd., 2011).

Örgütler de sahip oldukları değerlere göre birbirinden farklılaşmaktadır. Örgütler göreceli olarak pozitif veya daha az pozitif, içselleştirilmiş veya daha az içselleştirilmiş, açık veya daha az açık değerlere sahip olabilirler. Diğer bir deyişle, örgütler farklılaşan misyonları, ayırt edici kapasiteleri ve çevrenin onları karşı karşıya bıraktığı zorlukların her zaman aynı olmaması gibi sebepler nedeniyle birbirleriyle aynı değerlere sahip değildir. Örgütler var olan değerleri tanımlayarak, sahip olunmasına gerek olan değerleri tanımlayarak, bu değerlerin kurumsallaşmasını, bağlılık sağlanmasını sağlayarak ve değerler ile pratikleri dengeleyerek örgüt genelinde değerlerin oluşumunu amaçlayabilir (Argandona, 2003: 19-24).

Benzer şekilde, örgütlerde bireylerin de farklılaşan değerlere sahip olması mümkündür. Bu durum örgüt içi çatışma ortamını kaçınılmaz kılacaktır (Davis ve Rasool, 1988). Oysa grup içi değer homojenitesi grup fonksiyonlarını güçlendirmektedir. Fikir birliğine ulaşma, risk alma davranışı ve yaratıcılık gibi işlevler grup içi değer homojenitesinden olumlu etkilenmektedir. Örgütlerdeki grup davranışı, iletişim stilleri, liderlik türü, karar verme ve çatışma düzeyleri gibi spesifik örgütsel süreçler örgütteki bireylerin değer yönelimlerinden etkilenmektedir. Aynı zamanda, örgütlerde bireylerin değer sistemlerinin bilinmesi motivasyon sistemleri kurmak açısından ön şarttır (Posner ve Munson, 1979: 10-11).

5. Kültürlerarası Karşılaştırmalara İlişkin Yönetsel Değer Çalışmaları

Bireysel değerler hem toplumsal kültüre ait kolektif değerlerden türemekte hem de kolektif değerlerin içine gömülü olmaktadır. Dolayısıyla farklı kültürlerden bireylerin farklılaşan bireysel değer sistemlerine sahip olması beklenebilir bir durumdur. Bir ülkede değerli olanın bir başka ülkede değerli olmaması da bu bağlamda açıklanabilir. Aynı kültür veya ülkeden bireylerin değer temelli bağlantı sahibi olması kültürel bağ işlevi görebilecek ve bu durum farklı bir kültür veya ülkeden olan bireyler için anlamlı, transfer edilebilir ve uygun olmayabilecektir (Westwood ve Posner, 1997: 34-35).

Hofstede (1980)'nin ulusal kültür araştırmasından beri işe ilişkin kültürel değerler ilgi gören bir çalışma alanı olagelmıştır. Hofstede, işe ilişkin kültürel değerlerin güç mesafesi, bireycilik-kolektifçilik, eril-dişil ve belirsizlikten kaçınma boyutları üzerinden özetlenebileceğini savunmuştur. Hofstede'nin geliştirmiş olduğu kültür boyutları üzerinden Amerikalı ve Çinli yöneticileri kıyaslayan araştırmalarında Chinta ve Capar (2007) iki ülkenin yöneticilerinin değerleri arasında önemli kültürel farklılıkların var olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bigoness ve Blakely (1996) Rokeach'ın (1968) geliştirmiş olduğu değer ölçeğini kullanarak on iki ülkeyi kapsayan kültürlerarası bir çalışma yapmıştır. İş yapma pratikleri ve önceliklerinin ulusa göre farklılaştığı bulgusuna dayanarak yapılan çalışmanın sonucunda on iki ulusun tamamı için en önemli olduğu kabul edilen değer boyutunun aynı

olduğu görülmüştür. Söz konusu boyut, açık fikirlilik yetenek ve cesaret değer maddelerinden oluşmuştur.

Alas (2006) kültürel açıdan birbiri ile ilişkili kabul edilen Estonya ve Finlandiya’da işletme öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada yönetsel ve etik değerler açısından öğrencilerin önemli farklılıklar gösterdiğini tespit etmiştir. Türk ve Alman yöneticilerin bireysel değerlerinin kıyaslandığı bir diğer çalışmada Altıntaş (2008) iki ülke arasında ulusal kültür etkisiyle farklılaşan değerlerin baskın olduğunu ancak benzeşen değerlerinde var olduğundan bahsedebileceğini, benzeşen değerlerin evrensel bir bağlamda ele alınabileceğini vurgulamıştır.

Arslan (2000) İngiliz ve Türk yöneticileri, Protestan etik ahlakına ilişkin değerleri taşımaları yönünden karşılaştırdığı araştırmasında, Türk yöneticilerin daha yüksek Protestan Etik Ahlakı değerlerine sahip olduğunu bulgulamıştır. Çok çalışkan olmak, dakiklik, zaman tasarrufu, başarı ihtiyacı, dürüstlük, iç kontrol odağı ve verimlilik gibi özelliklerle karakterize edilen Protestan Etik Ahlakına ilişkin değerleri karşılaştırmalı olarak araştırdığı çalışmasında Arslan (2001) Türk yöneticilerin en yüksek PEA değerlerine sahip olduğunu tespit etmiştir. Türk yöneticilerin inanç sistemi ve içerisinde çalışmakta oldukları politik ve ekonomik ortam Katolik yöneticilerden daha yüksek PEA değerlerine sahip olmalarına neden olarak görülmüştür. Sıkı çalışma, endüstrileşme, içsel kontrol odağı ve boş zaman aktivitelerine karşı negatif tutum ile karakterize edilen (Furnham ve Quilley, 1989; Furnham, 1990) Protestan Etik Ahlakı açısından Türk ve Amerikalı öğrencilerin de iş değerleri karşılaştırılmıştır. Türk öğrenciler daha yüksek PEA skorları elde etmiş olup, Türk öğrenciler cinsiyet bağlamında PEA benzerliği göstermiştir. Diğer taraftan PEA’nın maskülen ve girişimci özellikleri taşıdığı ancak Türk kültürünün feminen özellikler ile bağlantılı olması nedeniyle iş değerlerinin kültürel temelli olduğu görüşünün yadsınamayacağı vurgulanmıştır (Karakitapoğlu Aygün vd., 2008).

Gelişmekte olan ülkelerde yöneticiler güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektifçilik değerlerini ve dışıye özgü değerleri daha sık göstermektedir. Gelişmekte olan ülkelerde çalışan ancak gelişmiş bir ülkede eğitim hayatının bir parçasını geçirmiş olan yöneticilerin yönetsel değerlerinin gelişmiş ülkelerde çalışan yönetici değerleri ile eşleştiği görülmüştür. Bu eşleşmenin görüldüğü yöneticilerin, gelişmekte olan ülkelerde bir alt-kültür olarak yer aldığı söylenebilmektedir. Söz konusu çalışma (Jaeger vd., 2010), alanda herhangi bir ülkedeki yönetici popülasyonunun homojen olduğu varsayımıyla yapılmış olan birçok çalışmaya karşıt bir duruştur. Yönetsel alt-kültürler, internet, MBA programları ve eğitim gibi faktörler ile ilişkilendirilmiştir (Jaeger vd., 2010).

Benzeşme, ayrışma ve yakınsama perspektifleri de yönetsel değerlerin anlaşılmasında önemli bir yordayıcıdır. Benzeşme, endüstrileşme ve teknolojiyi değerlerin evrenselleşmesi açısından itici bir güç olarak tanımlarken, ayrışma perspektifine göre değerler, ulusal sosyo-kültürel sürecin bir ürünüdür (Ralston vd., 2006). Benzer şekilde benzeşme ekolü örgütsel bağlamda ele alınarak, örgütlerin karmaşıklaşma, merkezileşme, biçimselleşme ve evrensel iş pratiklerini benimseme açısından oldukça benzer olduğu ve benzerliğin yönetsel değerleri de benzeştirdiği öne sürülmüştür (Child, 1981’den akt. Tan, 2002). Bu açıdan bakıldığında, ekonomik ideolojinin değerleri şekillendirdiğini ifade eden benzeşme ile ulusal kültürü öncül olarak gören ayrışma perspektifinin iki zıt kutbu tarif ettiği söylenebilecektir (Ralston vd., 1997). Diğer taraftan, yakınsama diğer iki perspektife göre daha geç gelişim göstermiştir. Bu perspektif değerleri, ekonomik, teknolojik ve politik etkilerin altında hem benzeşen hem de ayrışan bir sistem olarak ele almaktadır. Dolayısıyla, bu perspektifte ortaya hem ayrışma hem benzeşme perspektifi ile oluşmuş olana benzemeyen eşsiz bir değer sistemi önerilmektedir (Ralston vd., 2006).

Yazında endüstrileşmenin bir sonucu olarak kültürel benzeşmenin benzer tutum ve davranışlara yol açabileceğini savunan benzeşme perspektifi, kültürel değerlerin bireysel anlamda farklılaşabileceğini savunan ayrışma perspektifi ve ulusal kültürün yaşadığı dinamik etkileşimi açıklamak için hem benzeşme hem de ayrışma perspektifini yetersiz gören yakınsama perspektifinin

geçerliliğini ampirik olarak test eden çalışmalar söz konusudur (Whitely ve England, 1977; Bigoness ve Blakely, 1996; Ralston vd., 1997; Westwood ve Posner, 1997; Tan, 2002; Ralston vd., 2006).

Tan (2002) çalışmasında Çin’de, Amerika’da ve Singapur’da görev yapan Çinli yöneticilerin değerlerini Makyevalenizm, dogmatizm, kontrol odağı ve belirsizliğe tolerans boyutları bağlamında karşılaştırmıştır. Amerika ve Singapur’da görev yapan Çinli yöneticilerin yerel değerleri yerine evrensel değerleri benimseyerek benzeşme söylemini doğruladıkları görülmüştür. Aynı değer boyutlarını ele alarak Amerikalı ve Hong Konglu yönetici ve MBA öğrencilerinin yönetsel değerlerinin kıyaslandığı çalışmada ise Hong Konglu yönetici ve öğrencilerin değerlerinin farklılaşmadığı ancak Amerikalı yönetici ve öğrencilerin değerlerinin büyük ölçüde farklılık gösterdiği görülmüştür (Ralston vd., 1993). Korukonda (1991) ise çalışmasında Amerikalı ve Hintli yöneticilerin yönetsel değerlerinin ulusal kültürün bir fonksiyonu olarak çeşitlendiğini öne sürmüştür.

Benzeşme hipotezini test etmek amacıyla Rus yöneticilerin değerlerini ele aldıkları çalışmada Alexashin ve Blenkinsopp (2005) Rus yöneticilerin değerlerinin Amerikalı yöneticilerin değerleri ile benzeştiğini ancak öz kültürel değerlerin aynı kaldığını, yöneticilerin işgücüne Sovyet döneminden önce veya sonra dahil olmasına bağlı olarak benzeşme düzeyinin farklılaştığını ifade etmiştir. Ralston vd. (2006) bir diğer çalışmalarında benzeşme, ayrışma ve yakınsama perspektiflerini test etmek amacıyla Çinli, Hong Konglu ve Amerikalı yöneticilerin yönetsel değer sistemlerini ele almıştır. 1989-2001 yıllarını kapsayan araştırma sonucunda Çin ve Hong Kong’da toplumsal değerlerin değişiminin benzeşme veya ayrışma perspektifi ile açıklanamadığı öne sürülmüştür.

Amerika, Japonya, Kore, Hindistan ve Avustralya’nın dahil edildiği, kültür ve endüstrileşmenin değer sistemlerindeki benzeşmenin açıklayıcısı olup olmadığı ele alındığı bir başka çalışmanın sonuçlarına göre ortak kültürel deneyimlerin var olmasına rağmen değer sistemlerinde önemli bir benzerlik bulunmamıştır. Örneğin, Japon ve Koreli yöneticilerin politik olarak bağlantılı olmalarına, ortak bir geçmişlerinin olmasına rağmen değer sistemleri birbirinden tamamen farklılaşmıştır. Diğer taraftan Hintli ve Avustralyalı çoğu yönetici İngiliz okullarında eğitim almış ve her iki ülkenin de İngiliz Uluslar Topluluğunun bir parçası olmasına rağmen değer sistemlerinde çok düşük benzerlik tespit edilmiştir (Whitely ve England, 1977). Başka bir ülkede yöneticilik yapan yöneticilerin değer sistemleri açısından ülkenin yerlisi olan yöneticilerden farklılaşacağı görüşüne rağmen Ali vd. (1995) yabancı yöneticilere özgü bir değer kümesine ulaşamamıştır.

Kanada, İrlanda ve Avustralyalı yöneticilerin farklı yönetsel değerlere sahip olduğu ve bu değerlerin verecekleri insan kaynakları kararlarını etkileyeceği hipotezlerini test eden bir çalışmada kültürel yakınlığı olmasına rağmen üç ülkenin yönetsel değerler bağlamında önemli farklılıklara sahip olduğu görülmüştür. Ancak insan kaynakları fonksiyonuna ilişkin kararlarda üç ülkenin yöneticilerinin de ortak değer kümelerine, önceliklerine ve kararlarına sahip olduğu görülmüştür (Mc Guire vd., 2006).

Latin Amerika ülkelerinin kültürel değerler açısından homojen olup olmadığını araştıran bir başka çalışmada on iki Latin Amerika ülkesinin benzerlikler gösterdiği ancak kültürel değerler açısından homojen olmadığı ortaya konmuştur (Lenartowicz ve Johnson, 2002). Avustralya, Hong Kong ve Amerika’da görev yapan yöneticilerin dahil edildiği çalışmada sosyo-ekonomik faktörlerin, örgütsel çevrenin ve yöneticinin yaygın yönetsel alt kültüre dair bağlılığının da yönetsel değer profilini etkilediği ve üç ülke yöneticilerinin birbirinden farklılaştığı görülmüştür.

Amerika’da lisansüstü işletme eğitimi gören Amerikalı ve Mısırlı öğrencilerle yapılan bir diğer çalışmada Amerika’da bulunma sürelerine göre Mısırlı öğrencilerin bireysel değer yapılarında farklılıklar görülmüştür. Hem Amerikalı hem Mısırlı öğrencilerin önemli gördükleri değerleri ile kararlarının ilişkili olduğu görülmüştür. Örneğin, Amerikalı öğrencilerin kararlarında, ekonomik, politik ve dini değerler önemli iken Mısırlı öğrenciler için farklı olarak ekonomik değerler yerine sosyal değerler karar vermede etkili bulunmuştur (Badr vd., 1982).

Birleşik Arap Emirlikleri'nde yapılan çalışmada Arap yöneticiler ile BAE'de çalışan yabancı yöneticilerin benzer değerleri paylaşıp paylaşmadıkları araştırılmıştır. Yerli ve kendi ülkesi dışında çalışan yönetici grupları arasında önemli değer farklılıkları bulunmuştur. Aynı zamanda, kendi ülkesi dışında çalışan yöneticilere ait bir değer kümesine de ulaşamamıştır (Ali vd., 1995).

Stratejik kararların finansal ve toplumsal olmak üzere iki ayrı referans sistemi üzerinden ele alındığı bir diğer çalışmada, finansal ve toplumsal referans sistemlerinin birbirine zıt ideolojik değerler tarafından desteklendiği ifade edilmiştir (Martinet ve Reynaud, 2004'den akt. Reynaud vd., 2007). Kurucu Avrupa Birliği ülkeleri ile yeni üye ülkeler ve aday ülkelerden oluşan 16 ülkeden 3836 katılımcı ile yapılan çalışmada yönetsel değerlerdeki benzeşme-ayırışma hipotezlerinin test edilmesi amaçlanmıştır. Kurucu AB ülkelerindeki yöneticilerin yeni üye ve aday üye ülkelerdeki yöneticilere göre daha az tutucu ve daha fazla öz aşkın oldukları; tüm yöneticilerin değişime açıklık ve kişisel gelişim değerlerine önem verme açısından benzeştiği görülmüştür. Ülkelerdeki demokratik ve ekonomik gelişim düzeyinin de değer yönelimlerine etkisi olduğu, benzer gelişmişlik düzeylerine sahip ülkelerdeki yöneticilerin benzer değer yönelimlerine sahip olabileceği vurgulanmıştır.

Yaygın şekilde kabul gören ulusal kültürün yöneticinin bireysel değerlerini şekillendireceği ve kültürler arası farklılıkların oluşacağı hipotezine rağmen kültürle bağlantısı olmayan faktörlere dikkat çeken Westwood ve Posner (1997) yönetsel pozisyonlarda bulunan bireylerin değerlerinin birbirinden farklılaştığını doğrulasa da yalnızca kültürün değil aynı zamanda sosyo-ekonomik faktörlerin, örgütsel çevrenin ve yönetim alt kültürünün de yönetici değerlerini şekillendirdiğini öne sürmüştür.

Birçok çalışmanın birbirine benzer birkaç kültürü ele alması, çalışmaların örneklemelerinin birbirinden farklı olması, kullanılan örneklemin ilgi duyulan popülasyonu yansıtmıyor olması ve çalışmaların tek bir örgüt ile sınırlandırılıyor olması gibi metodolojik kısıtların mevcut olmasının kültürlerarası çalışmalarda bazı ortak hatalar doğurarak, bu alanda bilgi üretilmesini engellediği de öne sürülmüştür (Bigoness ve Blakely, 1996).

6. Ulusal Kültüre İlişkin Yönetsel Değer Çalışmaları

Her toplum kendine ait değerler yaratır. Buna bağlı olarak örgütler, ulusal kültüre uyumlu örgüt kültürü ve örgütsel sistemler geliştirmektedir. Dolayısıyla yönetimin altında yatan temel değerlerin ulusal kültür ile uyumsuz olması yönetsel bir problemdir. Bu anlamda, en bilinen araştırma Hofstede'nin (1980) ulusal kültür araştırmasıdır. Hofstede (1980) Türkiye'yi ortaklaşa değerlerin baskın, güç mesafesinin yüksek olduğu ve tutucu bir kültür olarak tanımlamıştır. Bunun bir sonucu olarak, merkezileşmiş karar verme yapısı, otokratik ve paternalist liderlik tiplerine dayanan kişiselleşmiş bir liderlik tipi, hiyerarşi ve kayırmacılığa dayanan bir üst-üst ilişkisi Türk yönetim modelini karakterize etmektedir (Gopalan ve Kavas, 2005: 16).

Hofstede (1980) ulusal kültür araştırmasını takiben, ulusal kültüre ilişkin değerler birçok çalışmaya konu edilmiştir (England, 1967; Ali ve Al-Shakis, 1985; Ali ve Wahabi, 1995, Arbak, 2005; Aycan ve Kirmanoğlu, 2007; Çakmakçı ve Karabatı, 2008; Askun vd., 2010; Keleş ve Aycan, 2011). Ralston (1992) da bir ülkenin iş felsefesini, yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerin değerlerine dayandırarak global ekonomilerde değerlerin önemini vurgulamıştır.

Duysal Aşkun vd. (2010), Türkiye'nin 6 bölgesinden 1022 yöneticiye ulaştıkları çalışmada Türk yöneticilerin sahip olduğu değerler içerisinde bütünleşme, özen ve disiplinli çalışma ve başarı ilk üçte yer almıştır. Türk yöneticilerin hem yerel hem batılı değerleri benimsediği ancak bu değerleri pozitif veya negatif olarak algılayarak yeniden anlamlandırdıkları ve bazı batılı değerleri pozitif bulurken bazı yerel değerleri ise negatif buldukları ifade edilmiştir. Bu durum yöneticilerin değer verdiklerini ifade ettikleri unsurlar ile gerçekte yaptıklarının birbirinden farklı olması gibi bir problem doğurabilmektedir (Waldman vd., 2006). Modern Türk kültürü ile ilgili çalışmalar, Türkiye'de tutuculuk ve kolektifçilik gibi geleneksel değerler ile batıya yakın laik değerlerin yan yana bulunmasının ikilik doğurduğunu öne sürmektedir. Türk yöneticilerin yerel ve batılı değer kümeleri

arasında bir ikilik yaşaması endüstrileşme ve modernizasyon sürecinin bir sonucu olarak oluşmuştur. Bu ikilik, endüstrileşme için de bir değişikliğin önünü açmıştır (Gopalan ve Kavas, 2005: 16).

Türkiye’de faaliyet gösteren kamu ve özel sektör işletmelerinin yöneticilerinin dahil edildiği bir diğer araştırmada kamu ve özel sektör yöneticilerinin birbirinden farklı değer kümelerine sahip olduğu, kamu örgütlerinde daha çok geleneksel değerler ön planda iken, özel sektör örgütlerinde batılı yönetim değerlerinin baskın olduğu varsayımı desteklenmiştir (Arbak, 2005). Çalışmada, Türk yöneticilerin homojen olmayan bir değer yapısına sahip olduğu görülmüştür. Türk yöneticilerin değerlerinin heterojen yapısının (Ralston vd., 2006) yakınsama görüşüne göre sosyo-kültürel ve ekonomik etkileşim sonucu ortaya çıkan bir değer sistemi olabileceği desteklenmiştir.

Türk yöneticilerin değerlerine ilişkin olarak yapılan bir başka çalışmada ise daha çok, İslami değerlere olan yakınlığı ile bilinen bir iş adamları derneği olan Müsiad’a üye olan ve seküler ideolojiye yakın diğer iş adamları derneklerine üye olan yöneticiler çalışmaya dahil edilerek Türkiye’de yönetsel alt kültürlerin var olup olmadığı araştırılmıştır. İslami değerlere yakınlığı ile bilinen Müsiad’a üye yöneticilerin diğer derneklere üye olan yöneticilere nazaran daha çok tutucu değerlere sahip olması beklenirken, araştırma sonucu iki grup yöneticinin benzer değerlere sahip olduğunu ortaya konmuştur koymuştur (Aycan ve Kırmancıoğlu, 2007). Kozan (2002) da toplam 40 örgütten veri toplayarak yaptığı araştırmada Türk kültürüne ilişkin dört alt kültür tanımlamıştır. Söz konusu dört alt kültür, Türk kültürünün önemli bir parçasını temsil eden gelenekseller, otorite, refah ve sosyal güç ile tanımlanabilen güç arayıcılar, sosyal adalet, dürüstlük ve eşitlik ile karakterize edilen egaliteryenler ve değişim odaklılık, doğayla bütünleşme gibi özellikleri olan ilham arayıcılar olarak sıralanabilir. Alt kültürün de kültür ile benzer bir sistem içerisinde bireyin davranışları etkilediği ifade edilmiştir.

Türk üst ve orta kademe yöneticiler dahil edilerek yapılan, yönetsel değerleri güç mesafesi, kolektivizm, performans yönelimi, paternalizm ve kadercilik boyutları açısından araştıran bir çalışmada ise bir örgütte kurulu bir performans değerlendirme sistemi var olsa da yöneticilerin kullandığı pratiklerin bu sistemden ayrı olduğunu, yöneticilerin daha çok değerleri ve varsayımları ile uyumlu olan pratikleri hayata geçirdiği tespit edilmiştir. Özellikle, güç mesafesi, paternalizm ve kolektivizm değerlerine sahip yöneticilerin varsayımlarının kullandıkları pratikleri etkilediğinden bahsedilmiştir (Keleş ve Aycan, 2011).

Türk kültürü dışında farklı ulusal kültürlerle dair de yönetsel değer çalışmaları yapılmıştır. Ali ve Wahabi (1995) Fas’ta yaptıkları araştırmalarında araştırmaya dahil edilen yöneticileri Flowers vd. (1975) tarafından geliştirilmiş olan değer kategorilerine göre sınıflandırmışlardır. Ülkenin farklı Avrupa uluslarının etkisinde kalmış olması, İslami veya batılı değerleri benimseyen bir yönetici popülasyonunun olması gibi nedenlerle eğitim seviyesi, sosyal sınıf, gelir açısından önemli bir yönetici çeşitliliği doğmuştur. Bu durumun bir sonucu olarak Faslı yöneticilerin homojen bir değer kümesini paylaşmadıkları tespit edilmiştir. Ali ve Al-Shakis (1985) ise yine Flowers vd. (1975) tarafından geliştirilmiş olan değer kategorilerine göre Suudi Arabistan’da yönetsel değerleri araştırmıştır. Arap yöneticilerin de değer sistemleri konusunda homojen olmadıkları sonucuna varılmıştır. İran kültüründe yapılan bir çalışmaya göre ise İranlı yöneticilerin dışsal yönelimli değerlerinin baskın olduğu, toplum kurallarına uyumlu ve toplumu merkez alan değerlerinin öne çıktığı tespit edilmiştir (Ali ve Amirshahi, 2002). Yönetsel değerlerin batılı olmayan kültürler açısından değerlendirilmesi değer konusunun yaygın çalışmalardan farklı olarak doğu bağlamında ele alınmasını mümkün kılmıştır. Aslında birçok değer çalışması batı kültürünün etkisinde olan ülkelerde yürütülmüştür. Dolayısıyla gelişmekte olan ülkelerde alana dair ampirik çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır (Gopalan ve Kavas, 2005).

Batı kültürüne ilişkin bir çalışmada, Rokeach’ın değer ölçeği kullanılarak araştırmaya dahil edilen Amerikalı yöneticiler arasında bireysel ve sosyal seviyede en yaygın olan değer yönelimleri elde edilmeye çalışılmıştır. En yaygın olarak tercih edilen değer yönelimi bireysel yeterlilik olmuştur (Weber, 1990). Weber (2015) yönetsel ve örgütsel davranışı açıklamak açısından değerlerin

merkeziyetine vurgu yaparak yönetsel değer yönelimlerinde bir değişim olup olmadığını açıklamak üzere geçmiş çalışmasını (1990) tekrarlamıştır. Benzer şekilde yöneticilerin bireysel yeterlilik eğilimi gösterdiği görülmüştür. Çalışma aynı zamanda kuşaklararası değerleri dikkate alır niteliktedir. England da (1967) Amerikalı yöneticilerin değer profilini araştırarak, pragmatizm yönelimli ve etik-ahlak yönelimli olmak üzere yöneticilerin temel yönelimlerinin farklılaşabildiğini ifade etmiştir. Son olarak, Posner (2010) Amerikalı yöneticilerin değerlerinin zaman içerisindeki değişimini üç ayrı çalışmada ele almıştır. Daha önce iki defa yapmış olduğu bir araştırmayı (1981; 1991) aynı örneklem üzerinde tekrarlamıştır. Tüm araştırmalarında değerleri açıklığa kavuşturmanın yöneticiler için önemli olduğunu vurgulamış ve yönetici değerleri ile örgütsel değerlerin uyumuna odaklanmıştır.

7. Demografik Değişkenlere İlişkin Yönetsel Değer Çalışmaları

Connor ve Becker (1975) değer yönelimlerinin bulunulan hiyerarşik seviye, örgütteki formalizasyon derecesi, eğitim düzeyi çeşitliliği ve son olarak baskın teknolojiye göre değişebileceğine yönelik hipotezler geliştirmişlerdir. Aynı zamanda Hodgkinson (1970) da örgütlerde değerlerin hiyerarşik seviyelere göre farklılaşabileceği dolayısıyla statüye göre farklılaşan değer yönelimlerinden bahsedilebileceği, değer yönelimlerinin örgütteki sosyal etkileşim algısı ile ilişkili olduğu, yaş, cinsiyet ve örgütte geçirilen süre gibi biyografik değişkenlerin değerleri yordayabileceği yönünde hipotezler geliştirmiştir.

Kadın ve erkek yöneticilerin değerleri arasındaki farklılık ve benzerlikler de dikkat çeken alanlardan biri olmuştur. Kadın ve erkek yöneticiler aile hayatı, kariyer, diğer bireylerin etik tutumları, dini inanış ve pratiklerin kapsamı, örgütsel amaçların önemi gibi konulara dair değerleri açısından birbirinden farklılık gösterse de benzerlik gösterdikleri değerler de söz konusudur. Kadın yöneticilerin özellikle kariyere dair değerlerinin baskın çıkması cinsiyet temelli rol kalıp yargılara zıt bir bulgu elde edildiğini göstermiştir (Powell vd., 1984). Yönetsel değerler ve yönetsel stil bağlamında kadın ve erkek yöneticileri karşılaştıran bir diğer çalışmada, yönetsel stilin cinsiyet bağlamında farklılaşmadığı ancak Rokeach'ın değer skalasında yer alan amaçsal ve araçsal değerler bağlamında farklılaştığı tespit edilmiştir. Yönetsel stil ve değerlerin ilişkili olmasına rağmen değerlerde görülen farklılaşmanın yönetsel stilde görülemediği olmasının nedeni bilinmemektedir (Chusmir vd., 1989). Orta kademe kadın ve erkek yöneticilerin örgütleri için karar verirken farklı değerlere farklı düzeylerde önem verdikleri, kadınların daha çok eşitlik, uzun dönemli perspektif ve birlik hissine vurgu yaparken, erkek yöneticilerin etkililik, etkinlik, uzmanlık ve bireysel haklar gibi değerlere yakın olduğu görülmüştür (Hamidullah vd., 2015).

Örgütlerde yalnızca cinsiyet, din, etnik köken veya uyruk gibi değişkenlerin değil aynı zamanda ait olunan kuşağında değerler açısından önemli bir değişken olduğu düşünülmüştür. Bebek patlaması, X ve Y kuşağı arasında çok büyük değer farklılıkları olduğu ortaya konmuştur (Murphy ve Gibson, 2010). Benzer bir çalışma, statü ve özgürlük değerleri bağlamında kuşaklar arası farklılıklar olduğunu, daha genç bireylerin statüye daha çok değer verdiğini tespit etmiştir. Çalışma, kuşaklar arası önemli değer farklılıklarının tespit edildiğini, iletişim, bağlılık, verimlilik kavramları açısından yönetsel pratiklerin söz konusu farklılıkları dikkate alarak planlanması gerekliliğini ifade etmiştir (Cennamo ve Gardner, 2008).

Posner vd. (1987) örgütte fonksiyonlar arasında değer farklılıkları olup olmadığını araştırmış ve fonksiyon yöneticilerinin değerleri arasında hem benzerlikler hem farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Örgüt içerisindeki iletişim problemleri ve çatışmanın açıklanmasında yapılan araştırmanın faydalı olabileceği öne sürülmüştür. Örgütlerde çalışanların kendilerine nasıl davranılacağına dair beklentileri ve kendilerinin nasıl davranması gerektiğine dair beklentinin ne olduğu değerlere göre şekillenmektedir. Değerler bireylerin dahil oldukları fonksiyonel departmana göre de farklılaşabilmektedir. Hiyerarşik düzeyler arası yönetsel değerlerin ele alındığı çalışmalar mevcuttur. Değerler uygun görülen davranışın bir öncülü gibi işlevselleştiklerinden dolayı departmanlar arası değer farklılaşması aynı zamanda kabul edilebilir davranışların farklılaşması anlamına

gelecektir. Bir departman inovatif ve yaratıcı olmayı öncelikli bir değer olarak görürken başka bir departmanda çalışanların kural ve prosedürleri takip etmesi örgüt içerisinde bir zorluk yaratabilmektedir. Değerlerin değişmesi zor, istikrarlı bir yapıya sahip olması nedeniyle departmanlar arası değer uyumsuzlukları büyük problemler doğurabilecektir.

8. Yönetmel Değerlere İlişkin Diğer Çalışmalar

Örgüt stratejisi için temel belirleyicilerden biri olan değerler (Guth ve Tagiuri, 1965: 125) açık ya da gizli biçimde sahip olunmasına bakılmaksızın örgütün kararlarını, ast-üst ilişkilerini düzenleyici işlevdedirler (Hiley, 1987). Karar verme, karar stili, stratejik eylem, inovasyon, yaratıcılık, bağlılık, yönetmel tatmin ve örgütsel rekabet gibi konular değerler ile ilişkilendirilerek ilgili alanda bir yazın oluşması sağlanmıştır (Ali ve Wahabi, 1995; Ali ve Amirshahi, 2002).

Yöneticilerin statükoculuğuna etkisi olan değerlerin analiz edildiği bir çalışmada, bireysellik baskın, belirsizlikten kaçınmanın ve güç mesafesinin düşük olmasının yönetici statükoculuğun önemli belirleyicileri olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle, yöneticiler bu durumda var olan örgüt politikalarına bağlılıklarını arttırmıştır (Hambrick vd., 1993). Diğer taraftan, bazı çalışmalar da yönetici değerleri ile kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini ele almıştır. Choi ve Wang (2007) kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin doğrudan yöneticinin yardımseverlik ve bütünleşme değerlerinin bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerin değerlerine dayanan politik ideolojilerinin somut bir biçimde örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yansıtılabileceği varsayımı üzerine yapılan bir diğer çalışma ise KSS kararlarının değerler ile temellendirilen politik ideolojiler tarafından şekillendiğini doğrulamıştır (Chin vd., 2013).

9. Sonuç

Değer kavramı hem bireysel hem örgütsel düzeyde ele alınan davranışsal bir değişkendir. Tutum, norm, inanç ve davranış kavramlarıyla ilişkili olan değer kavramı, bireylerin seçim ve değerlendirme eylemlerine rehberlik etmektedir. Yönetmel açıdan ise yönetim seviyelerinde görev yapan bireylerin değerlerine işaret edilmektedir. Yönetim işini yerine getiren kişinin değerlerini ifade eden yönetmel değerler, yöneticinin eylemlerine, seçimlerine ve davranışlarına rehber olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, örgütlerde yöneticilerin takdir alanında bulunan alanda yapılan seçimler yöneticilerin değerlerinin de birer yansıması olmaktadır. İş değerleri ise çalışanların işe ilişkin, iş ve iş çevresi ile ilgili standartlarıdır. Diğer taraftan örgütsel değerler, örgüt kültürünün kalbi olarak kabul edilen örgütlerde normatif bir fonksiyonu olan rehber inançlardır.

Yazında benzeşme, ayrışma ve yakınsama perspektifini test eden kültürler arası yönetmel değer çalışmalarının yanı sıra ulusal kültürde yer alan yönetmel değer yönelimlerini araştıran ampirik çalışmalara da sıkça rastlanmıştır. Söz konusu çalışmaların yanı sıra cinsiyet, yaş gibi demografik değişkenler açısından da yönetmel değer çalışmaları mevcuttur. Ancak kültür temelli yönetmel değer çalışmalarının alanda daha hakim olduğunu gözlemlemek mümkün olmuştur. Kültürlerarası yönetmel değerlerin karşılaştırılmasına dayanan ve bir ulusal kültürde baskın olan yönetmel değerleri açığa çıkarmaya yönelik çalışmaların alanda daha yoğun olduğu ve alanın kültür temelli çalışmalar ile ilerlediği fark edilmiştir.

Bu çalışmada da değer kavramı ve ilişkili kavramlara dair detaylı bir inceleme sonrasında çeşitli yönetmel değer çalışmalarına dair bir yazın taraması yer almaktadır. Yazında yer alan değer çalışmalarını bir kategorizasyon ile sunması ve alanın mevcut durumu hakkında bir izlenim oluşturması açısından mevcut çalışmanın önemli olduğu ve alanda yer alan araştırmacılara alana dair bir gözlem imkânı sunduğu düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışmanın, ilgili alanda yer alan araştırmacılara bir araştırma alanı seçmek hususunda yardımcı olması umulmaktadır. Yazın taraması dikkate alındığında, Türk kültürü içerisinde görev yapan yabancı uyruklu yöneticilerin değerlerinin Türk kültürüne ait değerler ile benzeşme, ayrışma ve yakınsama perspektifi açısından

test edilmemiş olduğu fark edilmiştir. Gelecek çalışmalarda söz konusu ilişkinin test edilmesi ile ilgili alana katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Alas, R. (2006). Ethics in countries with different cultural dimensions. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 237-247. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9088-3>
- Alexashin, Y., ve Blenkinsopp, J. (2005). Changes in Russian managerial values: A test of the convergence hypothesis?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 427-444. <https://doi.org/10.1080/0958519042000339589>
- Alexy, R. (2000). On the structure of legal principles. *Ratio juris*, 13(3), 294-304.
- Ali, A., ve Al-Shakis, M. (1985). Managerial value systems for working in Saudi Arabia: An empirical investigation. *Group ve Organization Studies*, 10(2), 135-151. <https://doi.org/10.1177/105960118501000203>
- Ali, A. J., ve Wahabi, R. (1995). Managerial value systems in Morocco. *International Studies of Management ve Organization*, 25(3), 87-96. <https://doi.org/10.1080/00208825.1995.11656661>
- Ali, A. J., Azim, A. A., ve Krishnan, K. S. (1995). Expatriates and host country nationals: managerial values and decision styles. *Leadership ve Organization Development Journal*, 16(6), 27-34. <https://doi.org/10.1108/01437739510092252>
- Ali, A. J., ve Amirshahi, M. (2002). The Iranian manager: Work values and orientations. *Journal of Business Ethics*, 40(2), 133-143. <https://doi.org/10.1023/A:1020357008438>
- Altıntaş, F. Ç. (2008). A comparative analysis of Turkish and German managers' personal values. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(4), 65-87.
- Arbak, Y. (2005). Dominant values of Turkish organizations: A contradictory phenomenon. *Review of Social, Economic ve Business Studies*, 5(6), 69-88.
- Argandoña, A. (2003). Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, 45(1), 15-28. <https://doi.org/10.1023/A:1024164210743>
- Arslan, M. (2000). A cross-cultural comparison of British and Turkish managers in terms of Protestant work ethic characteristics. *Business Ethics: A European Review*, 9(1), 13-19. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00165>
- Arslan, M. (2001). The work ethic values of protestant British, Catholic Irish and Muslim Turkish managers. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 321-339. <https://doi.org/10.1023/A:1010787528465>
- Askun, D., Oz, E. U., ve Aşkun, O. B. (2010). Understanding managerial work values in Turkey. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 103-114. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0185-y>
- Aycan, Z., ve Kirmanoglu, H. (2007). Managerial subcultures in Turkey: how does membership in business associations impact managerial values and assumptions?. *European Journal of International Management*, 1(1), 111-128.
- Badr, H. A., Gray, E. R., ve Kedia, B. L. (1982). Personal values and managerial decision making: Evidence from two cultures. *Management International Review*, 65-73. <https://www.jstor.org/stable/40227647>
- Bardi, A., ve Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and social psychology bulletin*, 29(10), 1207-1220. <https://doi.org/10.1177/0146167203254602>
- Barnett, J. H., ve Karson, M. J. (1987). Personal values and business decisions: An exploratory investigation. *Journal of Business Ethics*, 6(5), 371-382. <https://doi.org/10.1007/BF00382894>
- Bigoness, W. J., ve Blakely, G. L. (1996). A cross-national study of managerial values. *Journal of international business studies*, 27(4), 739-748. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490151>

- Brytting, T., ve Trollestad, C. (2000). Managerial thinking on value-based management. *International Journal of Value-Based Management*, 13(1), 55-77. <https://doi.org/10.1023/A:1007775731891>
- Cennamo, L., ve Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chatman, J. A., ve O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Chin, M. K., Hambrick, D. C., ve Treviño, L. K. (2013). Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social responsibility. *Administrative science quarterly*, 58(2), 197-232. <https://doi.org/10.1177/0001839213486984>
- Chinta, R., ve Capar, N. (2007). Comparative analysis of managerial values in the USA and China. *Journal of Technology Management in China*. <https://doi.org/10.1108/17468770710825151>
- Choi, J., ve Wang, H. (2007). The promise of a managerial values approach to corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 345-359. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9257-4>
- Chusmir, L. H., Koberg, C. S., ve Mills, J. (1989). Male-female differences in the association of managerial style and personal values. *The Journal of Social Psychology*, 129(1), 65-78. <https://doi.org/10.1080/00224545.1989.9711700>
- Connor, P. E., ve Becker, B. W. (1975). Values and the organization: Suggestions for research. *Academy of Management Journal*, 18(3), 550-561. <https://doi.org/10.5465/255684>
- Çakmakçı, U. M., ve Karabatı, S. (2008). Exploring managerial values in the changing Turkish business context. *Journal of Management Development*, 27(7), 693-707. <https://doi.org/10.1108/02621710810883607>
- Davis, H. J., ve Rasool, S. A. (1988). Values research and managerial behavior: Implications for devising culturally consistent managerial styles. *Management International Review*, 28(3) 11-20. <https://www.jstor.org/stable/40227888>
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(3), 219-240. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x>
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., ve Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 21-38. <https://doi.org/10.1002/job.4030120103>
- England, G. W. (1967). Personal value systems of American managers. *Academy of Management journal*, 10(1), 53-68. <https://doi.org/10.5465/255244>
- Flowers, V. S. (1975). *Managerial values for working*. New York: American Management Association.
- Furnham, A., ve Quilley, R. (1989). The Protestant work ethic and the prisoner's dilemma game. *British Journal of Social Psychology*, 28(1), 79-87. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1989.tb00848.x>
- Furnham, A. (1990). A content, correlational, and factor analytic study of seven questionnaire measures of the Protestant work ethic. *Human relations*, 43(4), 383-399. <https://doi.org/10.1177/0018726790043004>
- Gecas, V. (2000). Value identities, self-motives, and social movements. In S. Stryker, T. J. Owens, & R. W. White (Eds.), *Self, identity, and social movements* (pp. 93–109). University of Minnesota Press.
- Gopalan, S., ve Kavas, A. (2005). Gaining a perspective on Turkish value orientations: Implications for expatriate managers. In *Allied Academies International Conference. Academy for Studies in International Business. Proceedings* (Vol. 5, No. 1, p. 15). Jordan Whitney Enterprises, Inc.

- Guth, W. D., ve Tagiuri, R. (1965). Personal values and corporate-strategy. *Harvard Business Review*, 43(5), 123-132.
- Hambrick, D. C., Geletkancyz, M.A. ve Fredrickson, W. (1993). Top Executive Commitment to the Status Quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140602>
- Hamidullah, M. F., Riccucci, N. M., ve Pandey, S. K. (2015). Women in city hall: Gender dimensions of managerial values. *The American Review of Public Administration*, 45(3), 247-262. <https://doi.org/10.1177/0275074013498464>
- Haslam, S. A., Jetten, J., Postmes, T., ve Haslam, C. (2009). Social identity, health and well-being: An emerging agenda for applied psychology. *Applied Psychology*, 58(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00379.x>
- Higgs, M., ve Lichtenstein, S. (2010). Exploring the 'jingle fallacy': a study of personality and values. *Journal of General Management*, 36(1), 43-61. <https://doi.org/10.1177/030630701003600103>
- Hiley, D. R. (1987). Power and values in corporate life. *Journal of business Ethics*, 6(5), 343-353. <https://doi.org/10.1007/BF00382890>
- Hitlin, S. (2003). Values as the core of personal identity: Drawing links between two theories of self. *Social psychology quarterly*, 66(2), 118-137. <https://doi.org/10.2307/1519843>
- Hitlin, S., ve Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual review of sociology*, 30, 359-393. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110640>
- Hodgkinson, C. (1970). Organizational influence on value systems. *Educational Administration Quarterly*, 6(3), 46-55. <https://doi.org/10.1177/0013161X7000600304>
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management ve organization*, 10(4), 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Jaeger, A. M., Butt, A. N., Avrighir, I., Farashahi, M. E. H. D. I., ve Hafsi, T. A. I. E. B. (2010). Managerial values in developing countries: Global convergence or local divergence. *Organizing and managing in the era of globalization*, 259-271.
- Karakitapoğlu Aygün, Z., Arslan, M., ve Güney, S. (2008). Work values of Turkish and American university students. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 205-223. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9413-5>
- Keleş, S., ve Aycan, Z. (2011). The relationship of managerial values and assumptions with performance management in Turkey: understanding within culture variability. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3080-3096. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599952>
- Kluckhohn, C. ve Strodtbeck, F. L. (1961). Variatons in Value-Orientations. Wiley.
- Korukonda, A. R. (1991). Managerial value and belief systems in a cross-national context: The case of thetrivial significance. *International Journal of Value-Based Management*, 4(1), 45-55. <https://doi.org/10.1007/BF01714892>
- Kozan, M. K. (2002). Subcultures and conflict management style. *MIR: Management International Review*, 42(1), 89-105.
- Lenartowicz, T., ve Johnson, J. P. (2002). Comparing managerial values in twelve Latin American countries: An exploratory study. *MIR: Management International Review*, 42(3), 279-307. <https://www.jstor.org/stable/40835925>
- McGuire, D., Garavan, T. N., Saha, S. K., ve O'Donnell, D. (2006). The impact of individual values on human resource decision-making by line managers. *International journal of manpower*, 27(3), 251-273. <https://doi.org/10.1108/01437720610672167>
- Murphy Jr, E. F., ve Gibson, J. W. (2010). Analyzing Generational Values Among Sustainable Organizational Effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, 75(1), 33-55.
- Leung, K., ve Morris, M. W. (2015). Values, schemas, and norms in the culture-behavior nexus: A situated dynamics framework. *Journal of International Business Studies*, 46(9), 1028-1050. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.66>

- Lord, R. G., ve Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133-152. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00072-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00072-8)
- Mumford, M. D., Connelly, M. S., Helton, W. B., Van Doorn, J. R., ve Osburn, H. K. (2002). Alternative approaches for measuring values: Direct and indirect assessments in performance prediction. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 348-373. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1860>
- Olver, J. M., ve Mooradian, T. A. (2003). Personality traits and personal values: A conceptual and empirical integration. *Personality and individual differences*, 35(1), 109-125. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00145-9](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00145-9)
- Posner, B. Z., ve Munson, J. M. (1979). The importance of values in understanding organizational behavior. *Human Resource Management*, 18(3), 9.
- Posner, B. Z., Randolph, W. A., ve Schmidt, W. H. (1987). Managerial values across functions: a source of organizational problems. *Group ve Organization Studies*, 12(4), 373-385. <https://doi.org/10.1177/105960118701200402>
- Posner, B. Z. (2010). Values and the American manager: A three-decade perspective. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 457-465. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0098-9>
- Powell, G. N., Posner, B. Z., ve Schmidt, W. H. (1984). Sex effects on managerial value systems. *Human Relations*, 37(11), 909-921. <https://doi.org/10.1177/001872678403701103>
- Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Elsass, P. M., Cheung, F., ve Terpstra, R. H. (1992). Eastern values: A comparison of managers in the United States, Hong Kong, and the People's Republic of China. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 664-671. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.664>
- Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Cheung, F. M., ve Terpstra, R. H. (1993). Differences in managerial values: A study of US, Hong Kong and PRC managers. *Journal of international business studies*, 24(2), 249-275. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490232>
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., ve Kai-Cheng, Y. (1997). The impact of natural culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of international business studies*, 28(1), 177-207. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490097>
- Ralston, D. A., Pounder, J., Lo, C. W., Wong, Y. Y., Egri, C. P., ve Stauffer, J. (2006). Stability and change in managerial work values: A longitudinal study of China, Hong Kong, and the US. *Management and Organization Review*, 2(1), 67-94. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00031.x>
- Ralston, D. A., Egri, C. P., Reynaud, E., Srinivasan, N., Furrer, O., Brock, D., ... ve Wallace, A. (2011). A twenty-first century assessment of values across the global workforce. *Journal of business ethics*, 104(1), 1-31. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0835-8>
- Ravlin, E. C., ve Meglino, B. M. (1987). Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied psychology*, 72(4), 666-673. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.666>
- Reynaud, E., Egri, C. P., Ralston, D. A., Danis, W., Starkus, A., Dabic, M., ... ve Wallace, A. (2007). The Differences in Values Between Managers of the European Founding Countries, the New Members and the Applicant Countries:: Societal Orientation or Financial Orientation?. *European Management Journal*, 25(2), 132-145. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.02.005>
- Rindova, V. P., ve Martins, L. L. (2018). From values to value: Value rationality and the creation of great strategies. *Strategy Science*, 3(1), 323-334. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0038>
- Roccas, S., Schwartz, S. H., ve Amit, A. (2010). Personal value priorities and national identification. *Political Psychology*, 31(3), 393-419. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2010.00763.x>
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and social psychology review*, 4(3), 255-277. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403_4

- Rokeach, M. (1968). A theory of organization and change within value-attitude systems. *Journal of social issues*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1968.tb01466.x>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of social issues*, 50(4), 19-45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
- Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2-3), 137-182.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Tan, B. (2002). The impact of national environment on managerial value systems: A comparative study of Chinese managers in the United States, Singapore and the People's Republic of China. *MIR: Management International Review*, 42(4), 473-486. <https://www.jstor.org/stable/40835506>
- Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., ... ve Wilderom, C. P. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400230>
- Weber, J. (1990). Managerial value orientations: A typology and assessment. *International Journal of Value-Based Management*, 3(2), 37-54. <https://doi.org/10.1007/BF01732412>
- Weber, J. (2015). Identifying and assessing managerial value orientations: A Cross-generational replication study of key organizational decision-makers' values. *Journal of Business Ethics*, 132(3), 493-504. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2364-8>
- Westwood, R. I., ve Posner, B. Z. (1997). Managerial values across cultures: Australia, Hong Kong and the United States. *Asia Pacific Journal of Management*, 14(1), 31-66. <https://doi.org/10.1023/A:1015481028914>
- Whitely, W., ve England, G. W. (1977). Managerial values as a reflection of culture and the process of industrialization. *Academy of Management Journal*, 20(3), 439-453. <https://doi.org/10.5465/255417>