

Örgütsel Değer Farklılığı Ölçeğinin Geliştirilmesi Development of Organizational Value Difference Scale

Murat ÇAVDAR^a Dursun BOZ^b Cengiz DURAN^c

^a Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Gölpazarı Meslek Yüksekokulu, Bilecik, Türkiye. murat.cavdar@bilecik.edu.tr

^b İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye. dboz@gelisim.edu.tr

^c Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kütahya, Türkiye. cengiz.duran@dpu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

Kültür
Değer
Örgütsel Kültür
Örgütsel Değer Farklılıkları

Gönderilme Tarihi 22 Eylül 2022
Revizyon Tarihi 10 Haziran 2023
Kabul Tarihi 20 Haziran 2023

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

ÖZET

Amaç- Çalışanların değer farklılıklarını bulmak için örgütsel değer farklılıkları ölçeğinin geliştirilmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Yöntem- Araştırma metodolojik bir çalışma olup on safhalı bir model ile yapılmıştır. 1210 çalışandan anket yöntemiyle veriler toplanmıştır.

Bulgular- Ölçek, 48 ifade ile 9 faktörlü bir yapıdan oluşmuştur. Cronbach's Alpha katsayısının 0,88, KMO değerinin 0,93, toplam açıklanan varyansın 54,37 olduğu görülmüştür. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda GFI değerinin 0,91, NFI değerinin 0,93, CFI değerinin 0,96, CMIN/DF değerinin 2,54 ve RMSEA değerinin 0,036 olduğu bulunmuştur.

Tartışma- Çalışanların örgütteki iş performanslarının artırılması için onların değer farklılıklarının bilinmesi gerekmektedir. Örgütler için geliştirilen bu ölçek bu anlamda önem taşımaktadır.

ARTICLE INFO

Keywords:

Culture
Value
Organizational Culture
Organizational Value Differences

Received 22 September 2022
Revised 10 June 2023
Accepted 20 June 2023

Article Classification:

Research Article

ABSTRACT

Purpose- The aim of this study is to develop the organizational value differences scale to find the value differences of the employees.

Design/methodology/approach- The research is a methodological study and was conducted with a ten-phase model. Data were collected from 1210 employees by survey method.

Findings- The scale consists of a 9-factor structure with 48 statements. Cronbach's Alpha coefficient was 0.88, KMO value was 0.93 and total explained variance was 54.37. As a result of the Confirmatory Factor Analysis, it was found that the GFI value was 0.91, the NFI value was 0.93, the CFI value was 0.96, the CMIN/DF value was 2.54, and the RMSEA value was 0.036.

Discussion- In order to increase the job performance of the employees in the organization, their value differences should be known. This scale, which was developed for organizations, is important in this sense.

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

Önerilen Atıf / Suggested Citation

Çavdar, M., Boz, D., Duran, C. (2023). Örgütsel Değer Farklılığı Ölçeğinin Geliştirilmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 1047-1069.

1. Giriş

Kültür, köken olarak cultura kelimesinden türemiştir. Kültürün eş anlamlısı ürün kelimesidir. Ürün ise bireylerin tarım ile uğraşmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Tarım ile uğraşan toplumlar yerleşik hayata geçerek bir düzen içerisinde yaşamışlardır. Bu yaşam içerisinde kendilerine ait düşünce ve davranış kalıpları oluşturmuşlardır (Doğan, 2018:11). Kültürün içerisinde yer alan değerler ise ait olduğu toplumun düşünce yapısını oluşturmaktadır. Düşünce yapısı ise o toplumun davranış şeklini belirlemektedir (Tarhan, 2015:50). Böylelikle her toplum kendi içerisinde belirli bir süre yaşayarak kendisine ait tavır, değer ve davranışlar kalıbı oluşturmuştur. Bu ortaya çıkan davranış kalıbı toplumları birbirinden ayıran bir ölçüt konumuna gelerek her toplumun kendisine ait kültürel yapısını oluşturmuştur.

Tutum ve davranışlardaki farklılıkları kültürel değerler farklılaştırmaktadır. Kültürel değerlerde bulunan çok küçük temel farklılıklar bireylerin davranışlarında belirgin bir davranış değişikliğini yaratmaktadır. Değerlerdeki farklılıklar, bireyin hem günlük hayatında hem de iş hayatında bireyci ve grup içerisindeki davranışlarını etkilemektedir. Sonuçta değer farklılıkları örgütte örgütsel ve yönetsel çalışmalarını etkilemektedir (Sargut, 2015:20-22).

Hofstede birçok ülkede yapmış olduğu araştırmada her ülkenin değer yapısını belirlemiştir. Bu değer yapısı örgütte çalışanların çalışma şekillerini ortaya çıkarmaktadır. Örneğin Türkiye’de yüksek güç mesafesi fazladır. Riskten kaçınma oranı ve dişil değerler yüksektir. ABD’de ise güç mesafesi düşüktür. Çalışanlar risk alma konusunda çok heveslidir. ABD’de bireycilik ve eril değerler oldukça yüksektir. Bir diğer ülke olan Rusya’da ise yüksek güç mesafesi ve riskten kaçınma oldukça yüksektir. Toplulukçuluk ve dişil değerler oranı yüksektir. <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/> Görüldüğü üzere her ülkenin kendine ait kültürel yapısına ilişkin değerleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu durum farklı ülkelerde çalışanların iş performansını farklı şekillerde etkilemektedir. Çalışanın kendi ülkesindeki aynı iş diğer ülkelerin değer farklılığından dolayı değişik biçimlerde yapılmaktadır. Bu durum hem çalışanın hem de örgütün performansını düşürebilmektedir.

Her kültürel boyut kendi değerlerini barındırmaktadır. Örneğin bireyci kültürel yapıda değerler dışı açık bir şekildedir. Yöneticiler, çalışanlarına karşı şeffaftır. Anlaşmazlıklar doğrudan çözüme kavuşturulur. Toplulukçu kültürel değer yapısında ise kişiler arasındaki ilişkilerin şekli önceden belirlenmiştir. Toplulukçu kültürel değerler daha çok dolaylı ilişkileri barındırmaktadır. Bu kapsamda sorunlar dolaylı bir şekilde çözülür (Hofstede, 1984: 88-89). Türkiye’nin toplulukçuluk değerlerine sahip olması sonucu mekanik örgüt yapısının kullanılması tercih edilmektedir. Riskten kaçınma olabildiğince yüksek olduğu için hiyerarşik yapının yer etmesi çalışanlarca tercih edilmektedir. Türk toplumu dişil değerleri barındırdığı için bölümlere ayrılmış yapı içerisinde çalışanlar rahat çalışmaktadır (Yeloğlu, 2011:164-168). Dişil değerlere ilişkin çalışanlara değer ve önem verilmesi çalışanların performanslarını olumlu etkilemektedir. Yüksek güç mesafesinde yöneticinin örgütte babacan tavırlar içerisinde çalışanlarını koruması çalışanların performansını arttırmaktadır (Doğan, 2014: 111-112). Farklı ülkelerden gelen ve farklı kültürel boyutları barındıran çalışanların olduğu bir örgütte yapılan çalışmada örgütteki yöneticiler iş yapım sürecinde yüksek güç mesafesini kullanmaktadır. Bu boyut içerisindeki çalışanlar için bu durum normal karşılanmaktadır. Ancak Amerikalı çalışanlar düşük güç mesafesinde oldukları için iş akışında yavaşlama olmaktadır. Amerikalı çalışanların bireyci değerlere sahip olması ve çalışanlar ile birlikte yöneticilerin toplulukçu değerlere sahip olması iş performansını düşürmektedir (Aljerjavi, 2016: 68-69). Düşük güç mesafesi kültürel değerlere sahip çalışanların işbirliği içinde çalışmaları iş performansını arttırmaktadır. Bireyci değerlere sahip çalışanların bireysel çalışma şeklini benimsemeleri ve toplulukçu değerler barındıran çalışanların daha az bireyci şekilde çalışmaları onların verimlilik düzeyini arttırmaktadır (Newman ve Nollen, 1996: 773).

Değerler, çalışanların hayatlarını doğumdan ölüme kadar şekillendirmektedir. İş hayatının da yaşamın bir parçası olduğu düşünüldüğünde tüm örgütteki çalışanların değer yapısı önem taşımaktadır. Çalışanların değer yapısının bilinmesi ve buna uygun bir şekilde çalışma biçiminin benimsenmesi hem iş performansını hem de örgütsel performansını arttıracaktır. Bu kapsamda makalenin amacını çalışanların değerlerinin bulunması oluşturmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Değerin Tanım ve Anlamı

Değer, bireyin davranışlarının istenilen şekilde olmasını sağlayan, bireye rehberlik eden, bireyin önceliklerini belirten amaçlar olarak tanımlanmaktadır (Schwartz, 1999: 25). Değer, bireyin günlük yaşam içerisindeki davranışlarında gözlemlenebilen, ideal olan davranış kalıplarının seçilmesinde bireye yardımcı olan, gözle görülemeyen kavramlardır (Sezgin, 2006: 3). Bu anlamda ele alındığında değerler bireyin yaşam biçiminin, toplumun değer kriterleri içerisinde yer alması için bireye yardımcı olacak standart kalıpları ortaya koymaktadır (Lefkowitz, 2003: 138).

Değerler, pozitivist anlayışa göre bireyin ruhsal dünyasında gözle görülemeyecek şekilde yer etmektedir. Fakat daha sonraları bu durum değerlerin aksine soyut olmakla beraber saklı olmadığı ve kendini tekrarlayan bir şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Bireyleri inceleyen bilimsel çalışmalarda değerlerin bireyleri anlamada etkin olarak kullanıldığı ve olayların gözle görülen taraflarında değerlerden yararlandığı anlaşılmaktadır. Bireylerin toplum içerisinde rasyonel davranması toplum içerisinde istenen davranışların ve toplum tarafından istenmeyen davranışların yapılmaması ayrıntılı bir şekilde değerler çerçevesinde bilimsel olarak incelenmiştir (Frederick, 1995: 16). Bu değinilen ifadelerle göre değerler, bireyin yaşadığı çevre içerisinde bireyin sahip olduğu düşünce yapısında yer almaktadır. Değerler, geniş anlamda yaşanan ülke içerisinde devletin dünya görüşünü temsil eden, bireyin sahip olduğu inancının kaidelerini barındıran ve bireylerin huzurlu bir biçimde yaşamasını sağlayan kuralların temelini oluşturmaktadır (Akto, 2014: 46).

Değerler, bireyin içsel dünyasında yer etmekle beraber bireyin yaşamını şekillendirmektedir. Özellikle örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle iletişimi ve çalışma ilişkileri o ülke içerisinde yaşayan çalışanların sahip olduğu değer yapısı içerisinde şekillenmektedir. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren örgütlerin amaçları tek olmakla beraber bu amaçlara ulaşma biçimleri ve çalışma yöntemleri ülkelerin çalışanlarının sahip olduğu değerler açısından farklılık göstermektedir. Örgüt yöneticilerinin bu anlamda ülkenin sahip olduğu değerlere uygun bir şekilde örgüt yapısını oluşturmaları ve çalışanların bu değerler etrafında birbirleri ile uyumlu bir şekilde çalışmalarını örgütün başarısının artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

2.2 Değerin Oluşumu

Değerler, oluşumları itibari ile birbirinden farklı şekillerde oluşmaktadır. Bu bağlamda değerler, bireyin anne ve babasından almış olduğu genlerden meydana gelmektedir. Değerler, bireyin yaşamış olduğu çevre içerisinde şekillenmektedir (Fındıklı, 2013: 1). Bireyin elde etmiş olduğu değerler, bireyin yaşamış olduğu toplum içerisinde anlam kazanmaktadır aksi takdirde değerler tek başlarına muhteviyatı gereği bir anlam taşımamaktadır (Özensel, 2015: 75). Değerler aile içerisinde elde edilmektedir. Birey aile içerisinde öğrendiği değerlerden daha fazlasını ise etrafından ve özellikle medya organlarının yayınlarından öğrenmektedir (Arabacı ve Akgül, 2012: 9). Değerler kavramsal açıdan soyut şekilde yer almakta ve bu anlamda gözle görülememektedir. Değerler, somut şekilde bireyin davranışlarında kendisini göstermekte ve diğer bireyler tarafından anlamlandırılmaktadır (Fogarty vd., 2017: 65). Burada değerlerin ilk basamağı olarak karşımıza bireyin ailesi çıkmaktadır. Birey ailesinden almış olduğu değer aktarımı sonucu ve ailesinden almış olduğu değer eğitimi sonucunda değerleri öğrenmektedir. Birey daha sonra içerisinde bulunduğu toplum içerisinde, kendisinin de sahip olacağı değerleri toplumdan öğrenmektedir. Değerlerin her toplumda farklı farklı olmasının nedeni, bireyin sadece kendi ait olduğu toplumun değerlerini öğrenmesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin belirli zamanlarda farklı ülkelerde yaşayan bireyin, farklı değerleri öğrenmesi sonucu bir ülkeye adapte olamamasının nedeni o ülkenin değerlerini tam olarak özümseyememesinden kaynaklanmaktadır.

Değerlerin oluşmasına etki eden faktörlerden diğeri ise değerlerin, bireyin yaşamı içerisinde karşılaşmış olduğu durumlar karşısında birtakım yorumlar yaparak, değerlere kendisine uygun anlamlar yüklemesi sonucu değerler meydana gelmektedir (Tarhan, 2015: 24). Bireyler yaşadıkları çevre içerisinde sürekli olarak gözlem yapmaktadır. Bu gözlemler sonucunda birey, yaşadığı çevre içerisinde bireyleri tanımakta ve olaylar hakkında bilgi edinmektedir. Birey bu şekilde değerleri öğrenerek kendi değer yapısını şekillendirmektedir. Bu sayede birey, etrafında gözlemediği kişilere ve olaylara karşı kendi değer yapısına bağlı olarak farklı anlamlar yüklemektedir (Çöllü ve Öztürk, 2014: 374). Birey içerisinde yaşadığı toplumu gözlemleyerek değerleri öğrenmektedir. Burada üzerinde durulması gereken kıstas bireyin gözlemleri sonucu elde ettiği çıkarımlar olmaktadır. Bireyin içerisinde yaşadığı toplum araçsallık işlevi görmektedir (Altıntaş, 2012: 36).

Elde edilen değerlerin, bireyin davranışlarına yansımaları sonucu bireyin davranışları oluşmaktadır. Bireyin davranış kalıpları ise bireyin nasıl bir yaşam süreceğini belirlemektedir (Sarı, 2005: 76). Bireyin elde etmiş olduğu değer kalıpları, katı bir şekilde kendi yaşam çerçevesini oluşturmaktadır. Bireyin farklı yaşam şekilleri ile karşılaşması aslında o toplumu oluşturan değerlere bireyin kendi değerleri ile bakıldığında farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Birey kendi yaşam çizgisi dışında kalan bireylerin yaşamını ancak belli bir sınıra kadar öğrenebilmektedir. Çünkü o bireylerin yaşamlarını anlayabilmesi için bireylerin sahip olduğu değerlerin hepsine anlam yüklemesi gerekmektedir. Ancak bu durum uzun zaman alacağından bireylerin yaşamlarını tümüyle anlayabilmek mümkün olmayacaktır.

Bir diğer görüşe göre ise değerler kendilerinin sahip olduğu içsel özellikleri sonucu meydana gelmektedir. Değerler bu görüş çerçevesinde dış etkenlerden herhangi bir şekilde etkilenmemektedir. Birey dünyaya geldiği andan itibaren yaşam hakkına sahip olarak doğmaktadır. Bununla birlikte birey, dış çevreden gelecek tehlikelere karşın dokunulmazlığa sahip olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bireye diğer bireylerin saygı duyması gerekmektedir. Saygı değerinin ise bireyin dünyaya gelmesi sonucu ortaya çıktığı görülebilmektedir (Silah, 2005: 276-277).

Değerlerin oluşum safhasında bir başka yaklaşıma göre ise birey değerleri toplumda hazır olarak bulmakta ve değerlerin oluşma aşamasında bireyin etkisi görülmemektedir. Birey bir davranışını gerçekleştirirken kabul ettiği dinin öngörülerine dayanan değerlere göre hareket etmekte iken bir başka birey ise aynı davranışa ilişkin yaklaşımını kişisel değerlerine dayandırarak gerçekleştirmektedir. Geleneksel anlamda saygın bir ailede doğmuş olan birey saygınlık değerine sahip olarak toplumda yer etmektedir. Modern toplumlarda ise birey ancak saygınlığı eğitim görerek elde etmektedir (Özensel, 2003: 217-219).

Yukarıdaki ifadelerle bakıldığında değerlerin farklı şekillerde oluştuğu gözlenmektedir. Bu farklılığı yaratan özellikler bireyin ailesinden ve yaşadığı toplumdan elde etmiş olduğu değerler bireyin değer yapısını oluşturmaktadır. Bireylerin birbirinden farklı değerlere sahip olması bireylerin çalıştığı örgütlerde farklı çalışma şekillerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle bu durum ülkeler arasında açık bir şekilde görülmektedir. Farklı ülkelerde bulunan örgütlerin çalışma şekillerinin birbirinden farklılık göstermesi o örgütlerde bulunan çalışanların kendi ülkelerinin değerlerinden kaynaklanmaktadır. Bir ülkede yüksek güç mesafesi boyutu mevcut ise çalışanlar yöneticiye iş konusunda düşüncelerini açıklayamamakta iken düşük güç mesafesi içerisinde ise çalışanlar yöneticiler ile rahat bir iletişim kurabilmektedir.

2.3 Değer ve Birey İlişkisi

Bireyler kendi dünyaları için önemli olan değerleri ön planda tutmaktadır. Bu anlamda hayatın içerisinde bulunan değerler sayesinde bireyler kendilerini değerli hissetmektedir. Bireyler, her gün yeni bilgiler öğrenmeleri sonucunda yeni değerleri de öğrenmektedir. Bireyler, öğrendikleri bu bilgileri değerler sayesinde diğer bireylere aktarmaktadır (Alba, 2007: 45). Değerler, toplumda sosyal, siyasal ve kültürel yapılar oluşturmaktadır. Bireyler bu yapıların içerisinde bulunarak hem bu yapıları etkilemekte hem de bu yapılardan etkilenerek kendilerini geliştirmektedir (Avcıoğlu, 2011: 25).

Değerler, bireyin davranış şekillerinde, fikir yapısında ve duygularında yer etmektedir. Bu özellikler karşılıklı olarak değerleri de etkilemektedir. Bu karşılıklı olan ilişkinin mevcudiyeti ise bireylerin bilişsel yapısına olumlu katkıda bulunmaktadır (Ateş, 2017: 42). Bu durumun sonucunda değerler, bireyin duygusal özelliklerinin ve kişilik yapısının oluşumunda bireye yardımcı olmaktadır. Bireyler, karşılaştıkları olay ve durumları değerlere göre yorumlayarak, bireyin hedeflerine ulaşmaları konusunda bireyleri güdülemektedir (Lefkowitz, 2003: 138). Bireyler, amaçlarına ulaşmak için değerlerden yardım almakta ve değerler bireylere yol göstermektedir. Amaçlarına değerler sayesinde ulaşan bireyler, değerler sayesinde toplumdan onay almaktadır. (Güneş, 2016: 163). Değerler bireyin davranışlarını birbirleri ile kıyaslayarak ortaya bir değer kıstası koymaktadır. (Frost, 2006: 6). Değerler, bireylerin toplumunda uygun davranışlar sergilemeleri için bireylerin üzerinde kıstaslara uygun şekilde denetim işlevi görmektedir (Quaye, 2009: 18-19). Bunun sonucunda değerler, bireylerin davranışlarının toplum için uygun hale gelmesi amacıyla bireylerde bulunan olumsuz tavırların olumlu yönde olması için bireylere olumlu katkı sağlamaktadır (Bellon, 2006: 99). Bireyler toplumda kendilerine uygun değerleri içselleştirerek onları benimsemektedir (Cücenöglü, 2018: 125). Değerleri, bireyin imajı meydana getirmektedir (Parsons, 1999: 29). Değerler, bireyin kişisel özelliklerini yansıtmaktadır (Lu, 1994: 33). Bu kapsamda değerler, bireylerin hayatlarının daha iyi bir yere gelmesi için

onlara birtakım olanaklar sunmaktadır (Iyer, 2009: 9). Bunun sonucunda değerler bireylerin yaşam kalitesini arttırmaktadır (Tatlıdil ve Gündler, 2013: 269).

2.4 Örgütsel Değerin Tanım ve Anlamı

Her örgütün, temel yapısında kendine ait değer yapısı bulunmaktadır. Örgütlerin iş yapma biçimleri birbirinden farklılık göstermektedir. İş yapma biçimleri örgüt içerisinde bulunan çalışanların inançlarına bağlı olarak sürdürülmekte ve zamanla bu inanç biçimi örgüt içerisinde kalıcı hale gelmektedir. Kalıcı hale gelen bu düşünce ve davranış biçimi örgütsel değer olarak adlandırılmaktadır (Padaki, 2000: 420). Örgütsel değerler, örgüt içerisinde çalışanların benzer düşünce yapısını yansıtmaktadır. Örgüt içerisinde benzer düşüncelere sahip olan çalışanlar aynı şekilde davranarak örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlerin diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlamaktadır. Müşteriler, değerler sayesinde örgütü diğer örgütlerden ayırt ederek örgütü kendi benimsedikleri değerlere göre konumlandırmaktadır.

Örgütsel değerler, örgütün stratejik planlarının oluşmasında örgüte temel bir katkı sunmaktadır. Stratejik planlamanın içerisinde yer alan örgütsel değerler, örgütün belirlemiş olduğu amaçları hem yöneticilerin hem de çalışanların daha rahat anlamasını kolaylaştırarak örgütün amaçlarına rahat bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır (Askins, 2012: 11). Örgütsel değerler, örgütün kalıcı olması konusunda başat bir rol oynamakla beraber, örgütün etkinlik ve verimliliğin artırılması için örgüte önemli bir ölçüde katkı sağlamaktadır (James, 2014: 96). Örgütsel değerlerin örgütün çalışma raporlarında, misyon veya vizyonunda yazılması örgütsel değerlerin somut hale gelmesini sağlamamaktadır. Örgütsel değerler ancak çalışanlar tarafından benimsendikten sonra örgüt içerisinde davranış olarak kendisini göstererek, örgütün uygulamalarının oluşmasını sağlamaktadır (Michailova ve Minbaeva, 2012: 61). Örgütsel değerler, çalışanlar arasında hangi değerlerin baskın olacağını belirlemektedir. Böylelikle değerler çalışanlara ışık tutmaktadır (Alan ve Köker, 2021:349). Örgütsel değerler sayesinde çalışanlar, paydaşlarına değer yaratmaktadır (Özutku, 2019:5).

Değerler bireyleri birbirinden ayırmak için kullanılmaktadır. Bireyler değerleri kendilerine göre sıralamakta ve birine anlamlı gelen bir değer bir diğerine göre farklılık göstermektedir. Bireyler kendilerine göre değerleri sıralamaktadır. Ancak örgütsel değerler örgüt içerisinde tüm çalışanlar açısından aynı anlamı ifade etmektedir (Neudecker, 1980: 19). Örgütsel değerleri kabul etmek ve anlamak örgüt içerisinde çalışanlar arasında uyumu sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanların örgüte karşı bakış açısı pozitif olmaktadır. Bu durumun aksi olduğu takdirde çalışanlar arasından huzursuzluk görülmektedir. Hem çalışanlar hem de diğer paydaşların örgüte karşı düşünceleri olumsuz olacak bu durumdan en çok zarar gören ise örgütün kendisi olacaktır (James, 2014: 97-98). Örgütsel değerler ile eşgüdüm içerisinde olmak yöneticilerin stratejik kararlar almasına yardımcı olarak örgütün doğru bir strateji izleyerek uygun yol almasını sağlamaktadır (Thekdi ve Aven, 2018: 84). Stratejik karar almada örgüte yardımcı olan örgütsel değerler, örgütün verimliliğinin devamlı olmasını sağlamaktadır. Örgütsel değerler örgütün farklılaşmasını sağlayarak örgütün değişimini gerçekleştirmekte, rakiplerine karşı örgütün başarısını arttırmaktadır (Santoriello, 2015: 3). Örgütsel değişimin sağlanması ile birlikte örgütsel başarı artırılarak, örgütün uzun dönem yaşaması istenmektedir. Ancak bu durum günümüz örgütleri için önceki dönemlere göre bir hayli zor görünmektedir. Çünkü günümüzde hızla değişen teknoloji, küreselleşme ile birlikte örgütlerin belirsiz ortamda çalışmaları örgütlerin uzun dönemli yaşama olasılığını azaltmaktadır. Bu durumun üstesinden gelebilmek için, örgütün yapısal süreçlerinden ziyade örgütsel değişimi sağlayacak olan çalışanlara odaklanması gerekmektedir. Bu amaçla örgüt, çalışanların bilinçlenmesini ve örgüt kültürünü sağlamak için gerekli olan değişiklikleri örgütsel değerler ile sağlamaktadır (Branson, 2008: 392). Örgüt içerisinde inovasyon faaliyetlerinin başlamasını ve gerçekleşmesini sağlayan örgütsel değerler olmaktadır (Iyer, 2009: 24).

Örgütsel değerler, örgütün her kademesinde bulunmakta ve etkisini göstermektedir. Örgütsel değerler, örgütte bulunan yöneticilere ve çalışanlara örgütte yapılan işlerin nasıl yapılacağına dair yardım etmektedir. Değerler, çalışanlara örgütte karşılaşılan sıkıntıların aşılması konusunda onlara rehberlik etmektedir. Örgütsel değerler, örgütte iyi bir şekilde konumlandırılmış ise örgüt dış çevresinden gelen tehditlere rahat bir şekilde karşı koyarak kendini korumaktadır. Böylece değerler, örgütün kurumsallaşmasını hızlı bir şekilde sağlamaktadır (Emirza ve Babayigit, 2015: 154-155). Örgütte değerler, çalışanlara dış çevreden gelen bilgiler ışığında, örgütte işlerin nasıl yapılacağına dair bilgiler vermektedir. Böylelikle müşterilere karşı çalışanların davranış biçimi şekillenmekte ve bunun sonucunda örgütün dış çevreye karşı hareket tarzı şekillenmektedir (Erdem, 2003: 55). Örgütün değerlerini tam olarak benimsemeyen çalışanlar kendi kişisel çıkarlarını sağlayan

değerlerini benimsedikleri takdirde örgütte, örgütün zararına yol açan davranışlar ortaya çıkmaktadır. Ancak çalışanlar örgütsel değerleri benimsedikleri takdirde kişisel değerler arka planda kalmaktadır. Bunun sonucunda örgütte çalışanlar örgüt için istenen davranışları sergilemektedir (Fogarty vd., 2017: 64). Çalışanlar, örgütsel değerleri benimsedikleri takdirde örgütte sorumlu oldukları işleri kolay bir şekilde gerçekleştirmektedir (Moorman ve Blakely, 1995: 127). Bununla birlikte örgütteki değerlerin farklılaşması sonucunda çalışanlar arasında çatışma da görülmektedir (Aydın, 2022: 62).

Örgütsel değerler temel anlamda çalışanları ve örgütü direkt olarak etkilemektedir. Örgütsel değerler, çalışanların aralarındaki ilişkileri ve örgütün çalışma şeklini belirlemektedir. Böylelikle örgütün tüm iş süreçleri belirlenerek örgütün üreteceği mal ve hizmetlerin nasıl ve ne şekilde üretileceği tasarlanmaktadır. Örgütün dış çevreye sunduğu mal ve hizmetler ile çalışanların müşterilere karşı yaklaşımı, örgütün örgütsel değerlerini oluşturmaktadır. Böylece dış çevre örgütü bu örgütsel değerler ışığında değerlendirmektedir.

2.5 Örgütsel Değer Farklılıklarını Sağlayan Unsurlar

Örgüt içerisinde değerler değiştiği takdirde örgüt içerisinde hem eski değerler hem de yeni değerler yer almaktadır. Çalışanlar bu zaman diliminde bir geçiş aşaması yaşamaktadır. Eski değerlerin değişmesi ile birlikte çalışanların davranışları da değişmektedir. Zamanla çalışanlar örgütte kendilerine ait yeni değerler seti oluşturmaktadır (Janicijevic, 2017: 31). Bu noktada örgütün, çalışanın değer ve davranışları üzerindeki etkilerini ve çalışanın örgütün değerleri üzerindeki etkilerini belirlemek için önce çalışan değerleri ile örgütün değerleri arasındaki ilişki değerlendirilmektedir. Sonuçta çalışan ve örgütün uyumu, örgütün değerleri ile çalışan değerleri arasındaki uyumu olarak nitelendirilmektedir (Chatman, 1989: 339). Bu kapsamda örgüt içerisinde bulunan faktörler örgütteki değerleri farklı şekilde etkilemektedir. Bunlar çeşitli şekillerde değerlendirilmektedir:

-Örgüt Yapılarına İlişkin Ortaya Çıkan Örgütsel Değer Farklılıkları:

Henry Fayol, çalışanların örgütte yeteneklerinin ve yaratıcılıklarının olmadığını, katı bir yapıya sahip olduklarını, sorumsuz olduklarını ifade etmektedir (Eren, 2010: 17). Bu kapsamda Henry Fayol otorite, disiplin, hiyerarşi gibi değerleri ön plana çıkarmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların topluluk şeklinde çalıştıklarını gözlemlemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 15). Max Weber bürokratik yapının içerisinde disiplin, güvenlik, evrensellik ve gücün olduğunu belirtmektedir (Ertekin, 2017: 741). Burada düzen, adalet ve etkinlik vurgulanmaktadır. Dikey bir örgüt yapısının içerisinde hiyerarşi katı bir şekilde yer almaktadır (Taşkın, 2013: 105). Frederick Winslow Taylor'ın, çalışanları makinenin ayrılmaz bir parçası gibi görmesi çalışanlara karşı duyulan güven azlığının nedenini oluşturmaktadır. Örgütte, çalışanlar çok sıkı bir şekilde kontrol edilmektedir. Bu yüzden çalışanlar, insiyatif alamamakta, örgüte karşı bağlılık hissetmemektedir (Asunakutlu, 2001: 6). Klasik örgüt kuramına ilişkin yapılara ait olan örgütlerde, Hofstede'in yaklaşımına ilişkin olarak çalışanların yöneticiye sıkı bir şekilde bağımlı olmaları örgütte önemli bir oranda yüksek güç mesafesinin olduğunu göstermektedir. Çalışanların ve yöneticilerin beraber iş yapma süreci içerisinde olması ve yöneticilerin çalışanları sıkı bir şekilde kontrol etmeleri örgütte toplulukçuluk boyutunun ve belirsizlikten kaçınma boyutunun olduğunu göstermektedir. Örgütte çalışanların birbirlerine yardım etmemesi ve çıkar ilişkisi içerisinde bulunmaları dışıl değerlerden ziyade örgütte eril değerlerin bulunduğunu göstermektedir.

Neo-klasik örgüt yapısında ise çalışanlar, örgütte güven içerisinde hareket etmektedir. Örgüt içerisinde oluşturulan gruplar, çalışanların, diğer çalışanları yakından tanınmasına fırsat vermektedir. Bunun sonucu olarak örgütte eşgüdümlü olarak çalışan ve birbirlerine yardım eden çalışan grubunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasında sevgi ve güven yer etmekte bu durum örgütün başarılı olmasını ve örgütün verimliliğinin artmasına neden olmaktadır (Eren, 2010: 21-22) Neo-klasik örgüt kuramında çalışanların grup olarak çalışma biçimini benimsemeleri ve örgüt içerisinde işleri yardımlaşarak yapmaları Hofstede'in toplulukçuluk ve dışıl değerlerin olduğunu göstermektedir. Çalışanların ve yöneticilerin rahat bir biçimde iletişimde bulunmaları düşük güç mesafesinin olduğunu göstermektedir.

Modern örgüt kuramında farklı çevresel etmenlere göre farklı örgüt yapısı, yol, yöntem ve hareket tarzının benimsenmesi yer etmektedir. Örgüt yapısı bu anlamda çevrede oluşan etmenler, hedefler ve çalışanların değişik karakteristik yapısından meydana gelmektedir (Can, 1991: 53). Organik yapıya sahip olan örgütlerde çalışanlar esnekliğe, yenilikçiliğe, sorunları çözme becerisine sahip olmanın yanında örgütte bulunan değerleri ve amaçları hep birlikte benimsemektedir (Öztaş, 2014:235). Modern örgüt yapısına ait örgütlerde

çalışanlar Hofstede'in boyutlarından olan belirsizlikten kaçınma durumunda yer almakta ve değişiklikleri benimseyerek riski maksimize ederek çalışmaktadırlar. Düşük güç mesafesi içerisinde toplu bir çalışma şeklini çalışanlar benimsemektedir.

Post-modern örgütler, yatay yapıyı ve amaçlara yönelik yönetim tarzını benimsemektedir (Yıldırım, 2009: 395) Post-modern yapılar içerisinde yer alan personel güçlendirmede çalışanlar çalışma esnasında serbest çalışmakta, kararlara katılmakta ve inisiyatif sahibi olmaktadır. Çalışanlar arasında güven sağlanmaktadır. Çalışanlar bilgilerini paylaşarak, esnek şekilde çalışılmaktadır. Çalışanlar kendilerini değerli hissetmektedir. Çalışanlar, kendilerini örgütte mutlu görmekte bu durum ise onların örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Gümüştekin, 2015: 159). Toplam kalite yönetiminin temelinde değişim amaçlanmaktadır. Çalışanlar değişim faaliyetleri için yaratıcılıklarını kullanmaktadır. Çalışanlar ekip ruhuyla hareket etmektedir (Aktepe vd., 2009: 17-18). Öğrenen örgütte ise, örgüt içerisinde herkesin benimsediği değerler ile işler yapılmaktadır. Hem astlar arasında hem de astlar ile üstler arasında iletişim doğrudan sağlanmaktadır. Çalışanlar birbirlerine güvenmektedir. Öğrenen örgüt ile çalışanlar birbirlerinin fikirlerini önemsemektedir. (Taşkın, 2013: 111-112). Post-modern yapıda olan örgütler düşük güç mesafesi içerisinde toplulukçuluk değerleri ile iş görmektedir. Dışıl değerler ön planda düşük güç mesafesi ile iletişim çok güçlü olmaktadır. Değişim çalışanlar arasında benimsenerek risk alınmakta ve belirsizlik tercih edilmektedir.

-Alt Kültüre Dayanan Örgütsel Değer Farklılıkları

Kültür, bir toplumda uzun yıllar boyunca yer eden davranış biçimidir (Kayış ve Akkuş, 2020: 44). Kültür, öğrenilmekle beraber farklılaşarak bireyin davranışlarına etki etmektedir (Khlaf ve Tekin, 2021: 44). Alt kültürel farklılıklar ise bireyleri, birbirine benzeyen alt birimlere ayırmak açısından dikkat çekmektedir. Bir ulusun kültürü üniter bir özellik göstermektedir. Ancak ülke sınırları içerisinde bireyler için heterojen bir yapı mevcut ise alt kültürler ortaya çıkmaktadır (Hou ve Randall, 1991: 160). Alt kültürler, değişik dinler, lehçeler ve yaşanan bölge bakımından farklı düşünceler ile karşımıza çıkmaktadır (Karadağ ve Kulualp, 2020:256). Örneğin Hispanikler kendi kültürlerine ilişkin alt kültürde değer farklılıkları göstermektedir. Hispanikler, aile değerlerine çok önem vermektedir. Ancak Küba halkı için yaşlılar önem kazanmakta Meksikalılar için ise gençler ve çocuklar daha değerli olmaktadır (Valencia, 1989: 28). Örgüt içerisinde de alt kültürler bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki alt kültürler operatör, mühendislik ve yönetici olarak ifade edilmektedir. Operatörlerin bilgili ve becerikli olması ve satış yapma kapasitesine sahip olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda güvene dayalı ekip çalışmasına yatkın olmaları aranmaktadır. Mühendislikte ise ürünler üzerinde iyileştirmeler yapılmakta ve düzenli çalışan makineler üretilmektedir. Yönetici ise rekabetçi sistemde her şeyi bilmeli ve diğer iki alt kültürü birleştirmeli veya eşit duruma getirme becerisine sahip olması istenmektedir. Bu üç alt kültür farklı değerler barındırmaktadır (Schein, 2004: 197-201). Wallach ise örgüt içerisinde üç tane alt kültürün olabileceğini dile getirmektedir. Wallach, alt kültürleri bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olarak ayırmaktadır. Bürokratik kültür, hiyerarşik bölümlere ayrılmaktadır. Sorumluluk ve otorite ile işler organize edilerek sistematikleşmektedir. Bu kültürler genellikle kontrol ve güce dayanmaktadır. Örgütler, istikrarlı ve dikkatli davranmaktadır. Bürokrasi kültüründe katı, düzenli, hiyerarşik ve iktidar odaklı hareket edilmektedir. Bu kültürde iyi eğitilmiş çalışanın olması ile birlikte, güçlü bir bürokratik kültürün varlığı yaratıcı ya da hırslı çalışanlar için uygun olmamaktadır. Yenilikçi kültür ise dinamik olmaktadır. Girişimci ve hırslı insanlar bu ortamları sevmektedir. Cesaretli, risk almayı seven, yaratıcı, zor işlere yatkın ve sonuç odaklı çalışanların bulunduğu yerler olarak göze çarpmaktadır. Ancak yenilikçi ortamlar da çalışmak kolay olmamaktadır. Çünkü stres ve baskı bu kültürde yer almaktadır. Destekleyici kültürler çalışmak için sıcak ilişkileri içeren ve aile ortamını barındıran bir yer olarak görülmektedir. Çalışanlar, cana yakın ve yardımsever bir değere sahiptir. Bu kültür içerisinde açık ilişkileri ve kolektif çalışmayı teşvik eden, güvenli ve sosyal bir özellik bulunmaktadır (Wallach, 1983: 32-33). Alt kültür farklılıkları çalışanların müşteri ile ilişkilerinin ve farklı örgütsel davranışlara neden olmaktadır (Türker ve Karadağ, 2020:271). Ülkenin alt kültürlerinde bulunan bireyler, örgütlerde farklı değer yargılarına sahip olarak iş görmektedir. Birbirinden farklı olan değerler, örgütte çalışanların iş yapma sürecine etki etmektedir. Çalışanların sahip olduğu değer farklılıkları örgütte sinerji oluşturup, örgüte pozitif katkı sağlamakla birlikte, çalışanlar arasında çatışmaya neden olup örgüte zarar verebilmektedir. Hızlı bir şekilde değişimin yaşandığı günümüzde çalışanların değerleri de hızlı bir şekilde değişmektedir. Örgütte iş yapma yöntemlerine yansıyan bu durum yönetici tarafından örgüte olumlu katkı sağlayacak şekilde yönetildiği takdirde örgüt, diğer örgütlerden farklılık gösterecektir.

-Kişilik Özellikleri Sonucu Ortaya Çıkan Örgütsel Değer Farklılıkları

Kişilik, bireyleri tanımlamak, yargulamak, onların ne yapacakları hakkında çıkarımlarda bulunmak, duygularını, düşüncelerini ve eylemlerini açıklamaya yarayan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Goldie, 2004: 3-4). Kişiliğin temelinde değerler bulunmaktadır. Çalışanlar örgütte aynı bilgiler ile farklı kararlar alarak değişik iş yapma yöntemleri ile faaliyette bulunmaktadır (Tosun, 1990: 84). Farklı kişiliklere sahip çalışanlar örgütte birbirinden farklı değerlere sahip olmaktadır. Çalışanların sahip olduğu değerler, örgütün çalışma yöntemlerinin de birbirinden farklı olmasını sağlamaktadır. Örneğin kimi örgütler yüksek güç mesafesini benimsemekte iken kimi örgütler düşük güç mesafesi ile çalışmaktadır. Bazı örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler eril değerler ile çalışmakta iken bazı örgütlerde ise dişil değerler ön planda olmaktadır. Kişilik kuramlarından yola çıkarak, çalışanların sahip olduğu değer farklılıkları, örgütün değer farklılıkları boyutunu oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Robert R. McCrea ve Paul T. Costa'nın 5 faktör kişilik tipolojisi kuramı sonucu ortaya çıkan kişilik özelliklerinde nevrotiklikte endişeli, içine kapanık, duygusuz, hassas; dışadönüklükte sevecen, katılımcı, iletişime açık, aktif, eğlenceli, tutkulu; deneyime açıklıkta hayalperest, yaratıcı, çeşitliliği tercih eden, meraklı, liberal; uyumlulukta yumuşak kalpli, güvenen, cömert, uysal, hoşgörülü, iyi huylu; öz-disiplinde ise hırslı, çalışkan ve azimli özellikler yer almaktadır (McCrea ve Costa, 2003: 2-3). Meyer Friedman ve Ray Rosenman'ın A ve B tipi kişilik tipleri kuramı sonucu ortaya çıkan A tipinde, sabırsız, agresif ve rekabetçi; B tipinde ise sabırlı, yumuşak ve eğlenceli gibi özellikler bulunmaktadır (Luthans: 2011: 284-286). Alfred Adler'in kişilik kuramında ise; baskın tipte güçlü; alıcı tipte bağımlı, paylaşımcı, kaygılı; kaçınan tipte iletişime kapalı; sosyal tipte ise iletişimleri yüksek, uyumlu, saygılı ve nazik özellikler yer almaktadır (Kurt ve Yıldız, 2017: 167). Eric Berne kişilikleri üçe ayırmaktadır. Bunlardan birincisi ebeveyn kişilik yapısı olarak adlandırılmakta ve bunun içerisinde birey katı, kurallara dayanan, dürüst ve girişkenliğe sahip olmaktadır. İkinci kişilik yapısı çocuk benliği olmakta ve bu yapının içerisinde kural tanımayan, benmerkezci, sorumsuz ve istismarcı özellikler yer almaktadır. Son olarak ise yetişkin benlik yapısında ise gerçekçilik yer almaktadır (Silah, 2005: 99-100). Eysck'in kişilik kuramında normal tipik içe dönük kişilikte iletişime kapalı, ciddi, sakin, telaşsız, tedbirli, güvenilir gibi özellikler bulunmaktadır. Tipik dışa dönük olanlar ise; iletişimleri yüksek, iyimser, tasasız ve güvenilir olmayan gibi kişilik özelliklerine sahip olmaktadır. Nevrotik içe dönük tipte kaygılı, endişeli alınganlık, sinirlilik ve tedirginlik isteksizlik, ilgisizlik, güvensiz ve iletişime kapalı benimsenmektedir. Nevrotik dışa dönük tipte ise birey kaygılı, endişeli ve tedirgin neşesiz, karamsar, ters huylu, durgun ve isteksiz olmaktadır (Köknel, 2005: 93-94). Çeşitli bilim adamlarının ortaya koymuş olduğu kişilik özellikleri çalışanların örgüt içerisinde Hofstede'in çalışma boyutlarını oluşturmuş olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin örgütte paylaşımcı kişilik özelliklerine sahip çalışanların fazla olması toplulukçuluk boyutunu oluşturmaktadır. Örgütte hırslı çalışanların bulunması örgütte eril değerlere ilişkin çalışma yapısının olduğuna işaret etmektedir. Son olarak ise örgütte risk almayı seven çalışanların olması örgütte belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğunu göstermektedir. Örgütte çalışanların benimsemiş olduğu kültürel boyutlar örgütte birbirinden farklı çalışma şekillerini ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda kişisel özellikler, ülke içerisinde bulunan bireylerin yaşama şeklini ve çalışma biçimini oluşturmaktadır.

-Kültürel Değişkenlerden Kaynaklanan Örgütsel Değer Farklılıkları

Bireyin doğup büyüdüğü fiziki çevre koşulları değerleri etkilemektedir. Soğuk çevre koşullarında yetişen bireyler değişime karşı direnç göstermekte iken; sıcak bölgelerde yetişen bireyler değişime yatkın olmaktadır. Çocukluk döneminde aile içerisinde ebeveynlerin çocuklara yakın davranması bireylerin saygı ve sevgi değerine sahip olmasını sağlamaktadır. Ebeveynlerin otoriter olması bireyin katı olmasını; korumacı davranması bireyde güven eksikliğine neden olmaktadır (Zel, 2011: 14-16). Homojen özellik gösteren toplumlarda bireyler aynı değerlere sahip olduğu için örgüt içerisinde değerler sorun teşkil etmemektedir. Ancak heterojen özellik gösteren toplumlarda örgüt içerisinde değerler karşı karşıya geldiği için sorun oluşturmaktadır (Özkalp, 2000: 117). Sosyal tabaka, bireylerin değerlerine ilişkin bir basamaksal yapıyı ifade etmektedir. Bir anlamda toplumsal düzeyde tabakalar, değerler sıralaması yapmaktadır (Fichter, 2009: 37-52). Örneğin alt tabakada bulunan bireyler, eleştirilen, takdir edilmeyen ve özgürlükleri kısıtlı olan özellikleri üzerlerinde barındırmaktadır (Davis, 1984: 442-443). Genç çalışanlar, özgürlük, statü ve sosyal değerleri örgütte daha çok tercih etmektedir (Cennamo ve Gardner, 2008: 904). Çalışanın yaşı ilerledikçe örgüt içerisinde dayanışma, özgürlük ve demokratik değerleri daha çok benimsedikleri görülmektedir (Yılmaz, 2011: 158).

3. Yöntem

3.1 Araştırmanın Modeli

Örgütsel değer farklılıkları ölçeği Hofstede'in ortaya koymuş olduğu kültürel boyutlar ölçeği temel alınarak geliştirilmiştir. Boyutlara ilave olarak kültürel değişim algısı adında yeni bir boyut eklenmiştir. Araştırma türü metodolojik bir çalışmadır. Araştırmanın modelinde ise Slavec vd., 2012'nin geliştirdiği 3 seçenekli ve 10 aşamalı bir yöntem ele alınarak uygulama yapılmıştır. Boyutlar aşağıdaki şekliyle ele alınmıştır:

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

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

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

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

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

Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük: Belirsizlikten kaçınma oranının düşük olduğu seviyelerde, çalışanlar duygularını açığa çıkarmayı daha az tercih etmektedir. Çatışma ve rekabet, normal sayılabilecek koşullarda yapıcı olarak kullanılmaktadır (Hofstede, 1980: 47). Çalışanlar örgütte değişimi gerçekleştirmeyi istemektedir. Bunun içinde olabildiğince risk almak istemektedirler.

Yüksek Güç Mesafesi: Güç mesafesi çalışanlar arasında eşitlik veya eşitsizliği açıklamaktadır (Ertaş, 2021:1293). Yüksek güç mesafesinde çalışanlar arasındaki eşitsizlik bir düzen içerisinde, üst ve ast şeklinde sıralanmaktadır. Çok az çalışan bağımsız şekilde hareket etmekte geri kalanlar ise bağımlı bir şekilde davranmaktadır (Hofstede, 1980: 46). Çalışanlar üstleri tarafından sıkı bir şekilde kontrol edilmektedir. Çalışanlar üstlerinden habersiz insiyatif olarak örgütte herhangi bir işi yapmamaktadır.

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

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

Bu kapsamda örgütsel değer farklılığı ölçeğinin geliştirilmesinde üç aşamalı ve 10 safhadan oluşan ölçek geliştirme yöntemi kullanılmıştır (Slavec vd., 2012:43). Bu kapsamda ele alındığında ilk olarak geniş kapsamlı literatür taraması yapılmıştır. Kültür ve alt dalı olarak ele alınan değerler hakkında ulusal ve uluslararası kapsamda bilim adamlarının ortaya koyduğu bilgiler taranmıştır. Bunu izleyen aşamada ise madde havuzu

oluşturulmuştur. Madde havuzu için toplam 97 soru oluşturulmuştur. Bir diğer adımda ise yeterliliğe sahip uzmanlardan yararlanılmıştır. Değerlendirmelerden sonra 17 madde havuzdan çıkarılmıştır. Maddeler 5 li Likert tipinde yazılmıştır. Pilot çalışmasında 220 kişiye ulaşılmıştır. Maddelerde bir sorun tespit edilmemiştir. Veri toplamak amacıyla anketler çalışanlara uygulanmıştır. Toplamda 1210 çalışana ulaşılmıştır. Toplanan verilere faktör analizi uygulanmış ve açıklayıcı faktör analizi sonucunda yeterliliği sağlayamayan 32 madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçüt bağımlılığı geçerliliği testi için ise iş performansı ölçeği seçilmiştir. Sondan bir önceki safhada ise Chronbach Alfa katsayısı gibi güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Son aşamada ise geliştirilen ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Oluşturulan ölçeğin geniş kapsamda kullanılması için maddeler uzman kişilerden yardım alınarak İngilizceye çevrilmiştir.

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Bilecik'te tekstil, maden ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren örgütler oluşturmuştur. Sektörlerdeki çalışan sayısı 2594 kişiden meydana gelmektedir. Zaman ve maliyet nedeniyle ana kütlenin tamamına erişilememiştir. Bu nedenle çalışanlara kolayda örneklem yöntemi ile anket uygulanmıştır. Örneklem sayısının bulunması için Tabachnick ve Fidell (2019)' nin belirttiği gibi $50+(130.8)=1090$ olduğu görülmektedir. Örneklem sayısının 1210 çalışandan oluşması bu oranı karşılamaktadır. Araştırmanın ilk evrelerinde yüz yüze anket yöntemiyle çalışanlara ulaşılmıştır. Ancak daha sonra Covid-19 salgınının ortaya çıkmasıyla çalışanlara internet ortamından ulaşılmıştır.

3.3 Araştırmanın Veri Seti

Örgütsel değer farklılıkları ölçeği 48 ifadeden oluşmuştur. Anket soruları 5li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Örgütsel değer farklılığı ölçeği araştırmalar sonucunda geliştirilmiştir. Ölçeklerin hem teori kısmı hem de uygulama aşamasının temelini tüm dünyada geçerli olan Hofstede (1980) 'nin çalışmasından yola çıkılarak yapılmıştır. Ayrıca diğer bilim adamlarının geliştirmiş olduğu ölçeklerden de yararlanılmıştır. Bunlara örnek olarak Dorfman ve Howell (1988), Singelis vd., (1994), Triandis ve Gelfand (1998), Robertson ve Hoffmaven (1999), Yılmaz (2006), Emre (2007), Chelariu vd., (2008), 2017 -2021 World Values Survey Wave 7 Master Survey Questionnaire, (<https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp.2021>). Örgütsel değerler ölçeği örgütlerde çalışanların değer ölçütlerini öğrenmek için oluşturulmuştur. Çünkü her ülkenin ve o ülke içerisinde yer alan örgütlerin değerleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu çalışmanın etik kurul onayı Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 16.06.2021 tarihinde 2021/04 toplantı sayısı ve E.26684 sayılı yazısı gereğince alınmıştır.

3.4 Verilerin Analizi

Faktör analizi, alakalı olan değişkenlerin bir boyut altında toplanması esasına dayanmaktadır. Faktör analizi, ölçeğin kaç tane faktörden oluştuğunu ortaya koyan veya faktör sayısının önceden bilinen bir durumun teyit edilmesini sağlamak için kullanılmaktadır. Faktör analizinde boyut sayısını bulmak için en az 300 kişi olmasının yeterli olduğu ifade edilmektedir. Örneklem heterojen olması daha geçerli sonuçların çıkması için tercih edilmektedir. Bununla birlikte faktör yüklem 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 istenmekte ve bu oranın yüksek olması geçerliliğini arttırmaktadır. Barlett testini ise anlamlı çıkması istenmektedir. (Kalaycı, 2014: 322-327). Normallik testinde verilerin normal dağılımının ifade edilmesinde eğiklik ve basıklık değerinin ± 2.0 aralığın da çıkması kabul görmektedir (George ve Mallery 2012). Güvenirlilik analizinde ise cronbach alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arası çıkması güvenilir ve 0,80 ile 1,00 arasında çıkması yüksek oranda güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Kalaycı, 2014: 405). Toplam birikimli varyansın ise %50 üzerinde çıkmasının uygun olduğu belirtilmektedir (Güriş ve Astar, 2015:243).

Yukarıdaki bilgiler ışığında araştırmaya ilk etapta demografik bilgilerin analizi yapılarak başlanmıştır. Daha sonra verilerin uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO ve Barlett testi uygulanmış ve sonuçların analiz yapılabilmesi için yeterli çıktığı görülmüştür. Sig değerinin de anlamlı çıktığı gözlemlenmiştir. Toplam birikimli varyansın yeterli bir oranda olduğu görülmekle birlikte 9 boyutun öz değerlerinin 1 den büyük olduğu saptanmıştır. Faktör analizi sonucunda her bir maddenin, madde yük değerlerinin 0,30'dan büyük olduğu bulunmuştur. Ölçek, faktör analizi sonucunda 9 boyutlu bir yapı sergilemiştir. Ölçekte basıklık ve

çarpıklık değerleri istenen aralıkta çıkmış ve dağılım grafiğinin normal bir şekilde çıktığı gözlemlenmiştir. En son aşamada yapılan doğrulayıcı faktör analizinde sonuçların uygun değer aralıklarında olduğu bulunmuştur.

4.Bulgular

4.1 Örgütsel Değer Farklılıklarına İlişkin Analizler

Örgütsel değer ölçeğine ilişkin analiz değerleri sunulmuştur.

Tablo 1. Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeği Değerleri

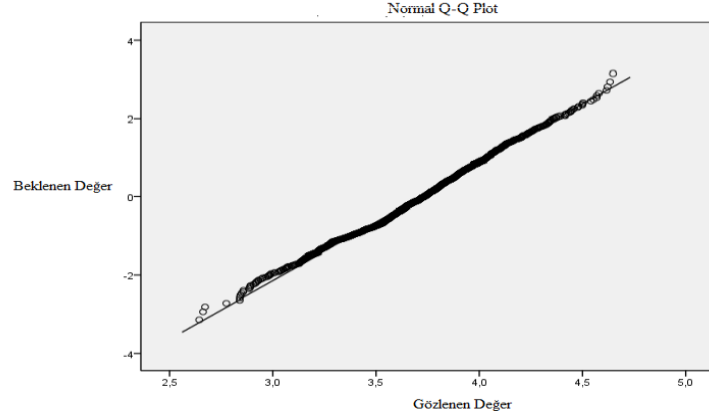
KMO Testi Sonucu	0,93
Toplam Varyans	54,37
Cronbach's Alpha	0,88
Barlett Testi	0,000

Tablo 1'de görüldüğü üzere KMO değerinin, 0,93 olduğu görülmekte ve bu oranın çok iyi olduğu nitelendirilmektedir. Sig değerinin, 0,000 çıktığı ve bu değer anlamlı olmasının ölçeğin faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,88 ve Barlett testinin anlamlı olması değerlerin uygun olduğunu belirtmektedir. Örgütsel değer farklılıkları ölçeğinin toplam varyansının ise 54,37 olduğu görülmekle birlikte bu oranın yeterli bir oran olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeğine İlişkin Faktörler ve İlgili İfadeleri

	Faktörler								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0,77	0,82	0,88	0,90	0,81	0,70	0,70	0,80	0,72
2	0,74	0,77	0,86	0,69	0,80	0,69	0,65	0,67	0,69
3	0,72	0,74	0,76	0,57	0,59	0,63	0,63	0,65	0,62
4	0,71	0,71	0,66	0,56	0,57	0,57	0,45	0,55	0,56
5	0,65	0,66	0,50	0,52	0,51				
6	0,63	0,60	0,45	0,46					

Tablo 2'de görüleceği üzere 1. faktör toplulukçuluk boyutu olarak çıkmıştır. 2. faktör ise düşük güç mesafesi olarak adlandırılmaktadır. 3.faktör dışil değerler olarak adlandırılmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutunun düşük olması boyutu 4. faktör altında toplanmıştır. Kültürel değişim algısı 5. faktöre ait olmaktadır. Bireycilik 6. faktör altında karşımıza çıkmaktadır. Eril değerler 7. faktör altında meydana gelmiştir. Belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu boyut 8. faktörde oluşmuştur. 9. faktör ise yüksek güç mesafesi olarak meydana gelmiştir.



Şekil 1. Örgütsel Değer Farklılığı Ölçeği Normal Dağılım Grafiği

Şekil 1’de görüldüğü üzere örgütsel değer farklılıklarına ilişkin verilerin normal bir şekilde dağıldığı görülmektedir.

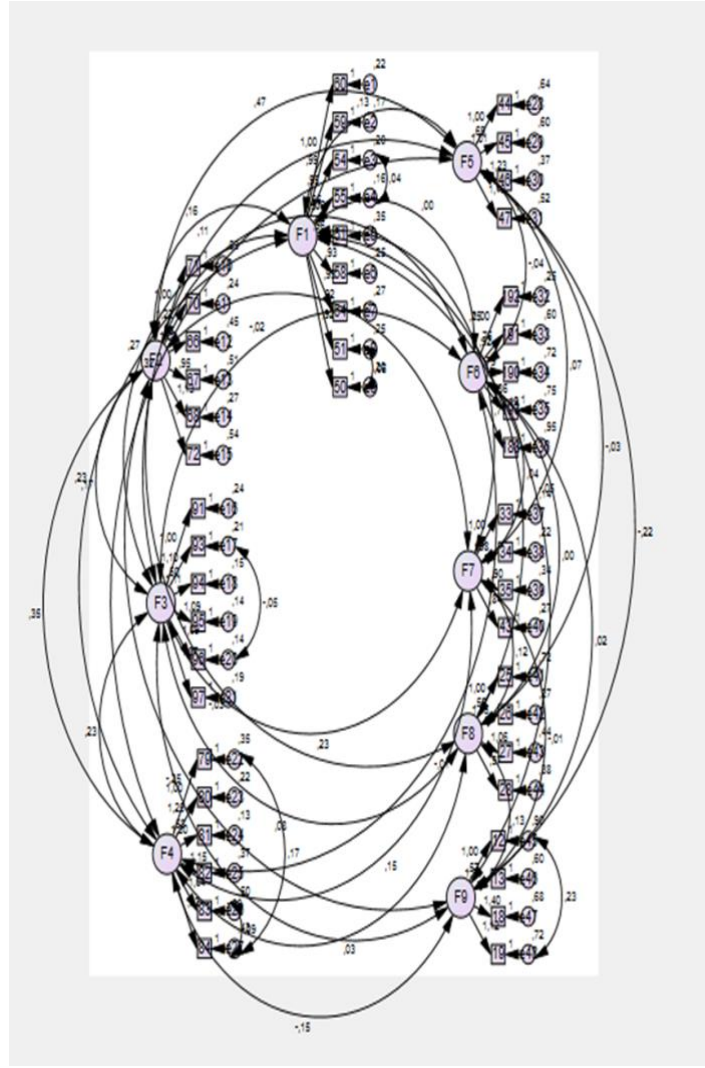
Basıklık değerinin 0,135 ve çarpıklık değerinin ise -0,196 olduğu görülmüştür. Bu kapsamda örgütsel değer farklılıkları ölçeğinin verilerinin normal bir şekilde dağıldığı görülmektedir.

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 yaklaşması ise uyum indeksinin arttığını ifade etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 33).

Tablo 3. Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeği ve İş Performansı Arasındaki İlişki

	n	p	r
Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeği	1210	0,000	0,23
İş Performansı Ölçeği	1210		

Ölçüt bağıntılı gerçeklik testinin aynı örneklem grubuna uygulanması gerekmektedir. Bu kapsamda örneklem sayısının 1210 olduğu görülmektedir. Örgütsel değer farklılıkları ölçeği ile iş performansı ölçeğinin birbiri ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu gözlenmiştir. Örgütsel değer farklılıkları ile iş performansı arasındaki uyumun ise 0,23 olduğu görülmektedir. Bunun anlamı ise her ikisinin de birlikte değişiklik göstermesinin derecesinin yüzde 23 olması demektir.



Şekil 2. Örgütsel Değer Farklılığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4. Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

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

Tablo 4’de görüldüğü üzere p değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. CMIN/DF değerinin 2,549 olması bu değer kabul edildiğini tabloda göstermektedir. GFI değerinin 0,90 ile 1,0 arasında olması geçerli olduğunu göstermektedir. Tablo 3.6’a göre GFI değerinin, 0,914 olması geçerli sınırlar aralığında olduğunu göstermektedir. Bu oranın uygun aralıklar arasında çıkması faktörler arası kovaryansın uygun bir şekilde hesaplandığına işaret etmektedir. CFI değerinin, 0,95 ile 0,97 arası istenen bir değer olmaktadır. Tablo 3.6’a göre bu oranın 0,961 çıkması istenen sonuçların çıktığını göstermektedir. Bu oran faktörler arası uyumun yeterli olduğunu göstermektedir. RMSEA değerine bakıldığında ise 0,036 olması geçerli bir oranı ifade etmektedir.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma örgütsel değer farklılıkları ölçeğini oluşturmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma Bilecik ilinde faaliyet gösteren tekstil, mermer ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerden oluşmuştur. Beyaz ve mavi yakalı çalışanlar olmak üzere ölçek, toplam 1210 kişiye uygulanmıştır. Örgütsel değer farklılıkları ölçeği 5’li likert soru tipinde hazırlanmış ve 48 ifadeden oluşmuştur. Açımlayıcı Faktör Analizi sonucunda örgütsel 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 katsayısının 0,88, KMO değerinin 0,93, toplam açıklanan varyansın 54,37 olduğu görülmüştür. 9 faktörün madde yük değerleri 0,45 ile 0,90 arasında bulunmuştur. Doğrulamalı Faktör Analizi sonucunda GFI değerinin 0,91, NFI değerinin 0,93, CFI değerinin 0,96, CMIN/DF değerinin 2,54 ve bununla birlikte RMSEA değerinin 0,036 olduğu görülmüştür.

Hofstede (1980) çalışmasında bütün ülkeler için değer farklılıklarını ortaya koyan bir ölçek oluşturmuştur. Oluşturulan bu ölçek birçok ülkede bilim adamları tarafından örgütlerde çalışanlara uygulanmıştır. Hofstede (1980) çalışmasında her ülke için değer farklılıklarının birbirinden ayrı oluşunu kategorize etmiştir.

Wasti ve Erdil (2007) bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini içeren benlik kurgusu ve INDCOL ölçeğinin Türkçe geçerlemesine ilişkin analizlerinde birtakım sonuçlara ulaşmışlardır. Ölçeğin doğrulamalı faktör analiz sonuçlarına göre ölçeğin uyum endekslerinin istenen aralıklarda olmadığı görülmüştür. Ölçekteki boyutlar, ölçekteki demografik ve örgütsel değişken ile farklılaşmamıştır.

Loi ve diğerlerinin (2012) geliştirmiş olduğu güç mesafesi ölçeğinde tek boyut olan yüksek güç mesafesi yer almıştır. Düşük güç mesafesi ise ölçeğe dâhil edilmemiştir.

Hofstede (1980) geliştirmiş olduğu ölçeğe dayanarak Yoo, Donthu ve Lenartowiz (2011) bireysel kültürel değerler ölçeğinin Türkçe uyarlamasını Saylık (2019) geliştirmiştir. Ölçekte erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem alt boyutları ele alınmıştır. Analiz sonucunda açıklayıcı ve doğrulamalı değerler istenen aralıkta olduğu görülmüştür. Hangi boyutların geçerli olduğunun bulunmasında ise boyutların ortalaması ele alınmış yüksek ortalamaya sahip olan boyutun geçerli olduğu düşük ortalamaya sahip boyutun ise kabul edilmediği değerlendirilmiştir.

Triandis ve Gelfand (1998)'in yatay-dikey olmak üzere bireycilik ve toplulukçuluk ölçeğini ortaya koymuşlardır. Ölçek dikey bireycilik, yatay bireycilik, yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Gül (2019) geliştirmiş olduğu güç mesafesi ölçeğini ortaya koymuştur. Güç mesafesi ölçeği katılım, erişim zorluğu ve hiyerarşi alt boyutu olmak üzere üç boyuttan oluşmuştur.

Değerler, her ülkenin kendisine ait olan keskin bir şekilde diğer ülkelerin değer yapısından farklılık gösteren soyut kavramlardır. Özellikle bazı kavramlar ve kelimelerin o ülke içerisinde anlam kazandığı görülmektedir. Özellikle Hofstede'e karşı yapılan eleştirilerden bir tanesinin kendi ülkesinin değer yapısına uygun ve kendi dilinde oluşturmuş olduğu ölçeğin diğer ülkelerde ne derece etkin olabileceği konusunda olmaktadır. Bilim adamları bu hususta farklı ülkenin ölçeğinin o ülkenin değer farklılıklarını ölçme konusunda etkin olamayacağını dile getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel değer farklılıkları ölçeğinin, kendi değer yapısına uygun bir şekilde bulunduğu ülkede oluşturulması diğer çalışmalardan farkını ortaya koymaktadır.

Örgütsel değer farklılıkları ölçeği Hofstede'in tüm kültürel boyutlarını içermektedir. Ölçeğe kültürel değişim algısı altında yeni bir boyut eklenmiştir.

Farklı ülkelerde yatırım yapmayı ve yatırım yapacağı ülkenin çalışma şekli hakkında bilgi öğrenmek isteyen örgüt yöneticileri, çalışanlarının değer farklılıklarının değişebileceğini düşünen yöneticilerin, aynı zamanda kendi ülke değerleri için kendi değer farklılıkları ölçeği kullanılmasının daha yararlı olacağını düşünenler açısından örgütsel değer farklılıkları ölçeğinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Alan, H. and Köker, A.R. (2021). Kültür ve örgüt kültürü bağlamında inovasyon yayılımı üzerine bir araştırma, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8 (3), 346-365.
- Alba, J. (2007). *The Value of Your Life*, Mexico, Publicaciones Iteso Mx.
- Aljerjawi, K. (2016). Cultural dimensions impact on performance management in the UAE market, *Innovative Journal of Business and Management* 5 (3), 62 –71.
- Altıntaş, M.E. (2012). Bireycilik ve toplumculuk tartışmaları bağlamında değerler eğitimi yaklaşımları, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 10 (24), 31-54.

- Aktepe, C., Baş, M. ve Tolon, M. (2009). Müşteri İlişkileri Yönetimi, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Akto, A. (2014). Birlikte yaşamaya yönelik değerlerin Müslüman ve Hristiyanlar arasında gerçekleşme imkânı (Mardin İli Örneği), Değerler Eğitimi Dergisi, 12 (27), 41-73.
- Aksu G., Eser, M.T. ve Güzeller, C.O. (2017). Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Arabacı, İ.B. ve Akgül, T. (2013). Elazığ ilinde uygulanan etkinlik temelli değer öğretimi uygulamalarının değerlendirilmesi, Değerler Eğitimi Dergisi, 11 (25), 7-31.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, 5, 1-17.
- Askins, N.P. (2012). Core Values Implementation By Mid-Level Managers of Faith Based Healthcare System, Doctoral Dissertation, Capella University, United States.
- Ateş, Ö.T. (2017). Türkiye’de değerler eğitimi uygulamalarının öğrencilere kazandırılması istenen olumlu özellikler üzerindeki etkisi, Değerler Eğitimi Dergisi, 15 (34), 41-60.
- Avcıoğlu, G.Ş. (2011). Küresel Bilgi Teknolojileri ve Toplumsal Değerler, Konya, Çizgi Kitabevi.
- Aydın, A.F. (2022). Kültürel boyutlar kuramı bağlamında kültürel farklılıkların iletişime etkisi: Kore Hava Yolları’nda 1997’de meydana gelen uçak kazası, İnsan ve Toplum, 12 (1), 61-86.
- Bellon, E.O. (2006). Pathway to Value-Based Leadership Training: The Case of Gimpa, Doctoral Dissertation, Fuller Theological Seminary.
- Branson, C.M. (2008). Achieving organisational change through values alignment, Journal of Educational Administration, 46 (3), 376-395.
- Can, H. (1991). Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Adım Yayıncılık.
- Cennama, L. and Dianne, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit, Journal of Managerial Psychology, 23 (8), 891-906.
- Chatman, J.A. (1989). Improving international organizational research: A model of person-organization fit, Academy of Management Review, 14 (3), 333-349.
- Chelari, C., Brasher, T.G., Osmonbekov, T. and 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.
- Cücenoglu, D. (2018). Öğretmenim Bir Bakar Mısın?, İstanbul, Final Kültür ve Sanat Yayınları.
- Çöllü, E.F. and Öztürk, Y.E. (2014). Örgütlerde inançlar-tutumlar tutumların ölçüm yöntemleri ve uygulama örnekleri bu yöntemlerin değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 9 (1-2), 373-404.
- Davis, K. (1984). İşletmede İnsan Davranışı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- DOĞAN, H. (2014). Ortaokul öğretmenlerinin okullarındaki kültür tiplerine ve bu kültür tiplerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, B. (2018). Örgüt Kültürü, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Dorfman, P. ve Howell, J. (1988). Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited, JAI Press.
- Emirza, E. and Babayiğit, S. (2015). Satış elemanlarının kurumsal değerleri benimseme düzeyi ve bu değerler arasındaki farklılıklar: Mobilya sektöründe satış elemanlarının kurumsal değerleri benimseme düzeylerinin ölçülmesi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 46, 153-176.
- Emre, S. (2007). Girişimcilik Kültürü: Hofstede’in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite kültüründe önemli bir unsur: Kültür, Değerler Eğitimi Dergisi, 1 (4), 55-72.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Ertaş, Ç. (2021). Hofstede’in kültürel değerlerinin otel çalışanları örneğinde geçerliliği: Diyarbakır’da bir araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25 (3), 1290-1304.

- Ertekin, İ. (2017). Klasik örgüt kuramları, *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2 (2), 64-73.
- FICHTER, J. (2009), *Sosyoloji Nedir*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Fındıklı, A.M. (2013). *İş Değerleri ve İş Hayatına Yansımaları*, İstanbul, Beta Basım.
- Frederick, W.C. (1995), *Values, Nature and Culture in the American Corporation*.
- Frost, J.M. (2006). *The Use Of Social Values Decisions, Applications and Persuasion*, Doctoral Dissertation, University of Wales, England.
- Fogarty, T.J., Reinstein, A., Heath, R.A., David, H. and Sinason, D. (2017). Why mentoring does not always reduce turnover: The intervening roles of value congruence, Organizational Knowledge and Supervisory Satisfaction, *Advances in Accounting*, 38, 63-74.
- George, D., Mallery, M. (2012). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Goldie, P. (2004). *On Personality*, London, Routledge Taylor & Francis Group,
- Gül, Ö. (2019). Güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması, *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2 (2), 120-133.
- Gümüştekin, G.E. (2015). *Personel Güçlendirme*, Özler, D.E. (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 133-165.
- Güneş, A. (2016). *Şiddet: Din Eğitimi ve Değerler*, İstanbul, Arı Sanat Yayınevi.
- Gürüş, S., Astar, M. (2015). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS İle İstatistik*, İstanbul, Der Yayınları.
- 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. (1993). Cultural constraints in management theories, *Academy of Management Perspectives*, 7, 81-94.
- Hou, Y.P. and Randall, D.M. (1991). Exploring subculture differences in Hofstede's value survey: The case of the Chinese, *Asia Pacific Journal of Management*, 8 (2), 159-173.
- Iyer, S.S. (2009). *Managing for Value*, New Delhi, Newagepublishers.
- James, C. P. S. (2014). Aligning and propagating organizational values. *Procedia Economics and Finance*, 11, 95-109.
- Janicijevic, N. (2017). Contradictory values in the process of organizational change: A case study, *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 10, 22-36.
- Karadağ, D. and Kulualp, H.G. (2020). Ulusal kültür ile bölgesel kültürler arasındaki farklılıkların çalışma hayatına yansımaları: Turizm sektörüne ilişkin bir çalışma, *Research Journal of Business and Management*, 7 (4), 253-267.
- Kalaycı, Ş. (2014), *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Kayış, M. and Akkuş, A. (2020). Hofstede'in kültür boyutları ve iç girişimcilik ilişkisi, *Türk Akademik Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 3 (2), 44-52.
- Khlaif, A.E.A and Tekin, E. (2021). Ulusal kültürün paternalistik liderlik algısı üzerindeki etkisi: Libya örneği, *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 7, 44-70.
- Köknel, Ö. (2005), *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kurt, D. ve Yıldız, G. Ç. D. (2017). *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analiz Örnekleriyle*, Ankara, Pegem Akademi.
- Lefkowitz, J. (2003). *Ethics and Values in Industrial-Organizational Psychology*, London, Lawrance Erlbaum Associates Publishers.
- Loi, R., Lam, L., W. and Chanka, W. (2012). Coping with in insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation, *Journal of Business Ethics*, 108, 361-372.

- Lu, J-S. (1994). A Values Orientation Approach to Study of the Public Personnel Systems of Taiwan Constructing a Four-Values Framework for Analysis, University of California.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*, New-York, McGraw-Hill Irwik.
- Meydan, C. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Michailova, S. and Minbaeva, D.B. (2012). Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The danisco case, *International Business Review*, 21, 59-70.
- Mcree, R. R. ve Costa, P.T. (2003). *Personality in Adulthood*, New-York, The Guilford Press.
- Moorman, R. H. and Blakley, G.L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behaviour, *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 127-142.
- Neudecker, T.E. (1980). *A Study of the Association Between Acceptance and Social Work Values*, Doctoral Dissertation, The University of Denver, United States.
- Newman, K., L. and Nollen, S.,D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture, *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753-779.
- Padaki, V. (2000). Coming the grips with organizational values, *Taylor-Francis Ltd Oxfam Gb*, 10 (3), 420-435.
- Parsons, J.G. (1999). *The Relationship of Values to Performance: A Case Study of The Washinton State Criminal Justice Training Commission*, Doctoral Dissertation, University of Central Oklahoma Edmond, Oklahoma.
- Robertson, R. and Hoffmann, J. (1999). Confucian dynamism in the United States: An empirical inquiry, *Journal of Managerial Issues*.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz, M. (2013), *Örgütsel Davranış*, Ankara, Aktüel Yayınları.
- Santoriello, A.J. (2015). *Assessing Unique Core Values with the Competing Values Framework: The CCVI Technique for Guiding Organizational Culture Change*, Doctoral Dissertation, Portland State University, United States.
- Sargut, S., A.(2015), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara, İmge Kitabevi.
- Sarı, E. (2005). Öğretmen adaylarının değer tercihleri: Giresun Eğitim Fakültesi örneği, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 10 (5), 73-88.
- Saylık, A. (2019). Hofstede'in kültür boyutları ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması; geçerlik ve güvenirlik çalışması, *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8 (3), 1860-1881.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San-Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schwartz, S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work, *Applied Psychology Wiley Online Library*, 48, 23-47.
- Sezgin, F. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumu*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D.S. and Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement, *Cross-Cultural Research*, 29 (3), 240-275.
- Silah, M. (2005), *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Slavec, A., and Drnovšek, M. (2012). A perspective on scale development in entrepreneurship research. *Economic and Business Review*, 14(1).
- Özensel, E. (2003). Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (3), 217-239.
- Özensel, E. (2015). *Sosyoloji ve Değer*, Dilmaç, B. ve Bircan, H.H. (Ed.), *Değerler ve Değerler Psikolojisi*, Pegem Akademi, Ankara, 63-80.
- Özkalp, E. (2000). *Sosyolojiye Giriş*, Eskişehir, Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Özutku, H. (2019). Kültürel boyutlar bağlamında örgütsel değerlerde ayrışma ve benzeşme: Fortune 500 Global ve Fortune 500 Türkiye listesindeki en beğenilen firmalar üzerine bir araştırma, *International Review of Economics and Management*, 7 (1), 1-27.
- Öztaş, N. (2014), *Yönetim, Örgüt ve Yönetim Kuramları*, Ankara, Otorite Sosyal Bilimler Serisi.

- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2019), *Using Multivariate Statistics*, California, Pearson Education.
- Tarhan, N. (2015). *Değerler Psikolojisi ve İnsan*, İstanbul, Timaş Yayınları.
- Taşkın, E. (2013). *İşletme Yönetim İlkeleri*, Ankara, Nobel Yayın.
- Tatlıdil, E. and Gündar, E.E. (2013). Küreselleşen değerlerin eğitim kurumları üzerine etkisi, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11 (26), 259-277.
- Thekdi, S.A. and Aven, T. (2018). A methodology to evaluate risk for supporting decisions involving alignment with organizational values, *Reliability Engineering and System Safety*, 172, 84–93.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Triandis, H.C. and Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 118-128.
- Türker, N. ve Karadağ, D. (2020). Kültürel farklılıklar: Hofstede'in kültürel boyutları üzerine Trabzon ve Şanlıurfa illerinde bir uygulama, *Journal of Economy Culture and Society*, 61, 271-295.
- Valencia, H. (1989). Hispanic values and subculture research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (1), 23-18.
- Yeloğlu, H., O. (2011). Türk toplumsal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma", *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 153-170.
- Yıldırım, M. (2009). Modernizm, postmodernizm ve kamu yönetimi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 380-397.
- Yılmaz, K. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin sınıf yönetimi tarzları ile demokratik değerlere ilişkin görüşleri arasındaki ilişki, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 9 (21), 147-170.
- Yoo, B., Donthu, N. and Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values and the individual level: Development and validation of CVSCALE, *Journal of International Consumer Marketing*, 23 (3-4), 193-210.
- Zel, U. (2011), *Kişilik ve Liderlik*, Ankara, Nobel Yayın.
- Quaye, S.B. (2009). *An Evaluation of Congruency of Nursing Staff Values and Organizational Vincentian Values*, Doctor of Education, Graduate School of Education and Psychology, United States.
- Wallach, E.J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match, *Training and Development*, 37 (2), 28-36.
- Wasti, S.A. ve Erdil, S.E. (2007). Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: Benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7 (1-2), 39-66.
- <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>. (Erişim tarihi: 14 Mayıs 2020).
- <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/> (Erişim tarihi: 12 Haziran 2022).

Ekler

Ek-1. Örgütsel Değer Farklılıkları Ölçeği

ÖRGÜTSEL DEĞER FARKLILIKLARI ÖLÇEĞİ	
Yüksek Güç Mesafesi	1 İşyerinde statü göstergesi eşyalar ve simgeler kullanılır.
	2 Kararlar üst yönetim tarafından alındığında çalışanların katılımcı olması istenmez.
	3 Çalışanlar fikirlerini beyan edemez.
	4 İşyerinde performans değerlemeden daha çok denetim üzerinde çalışmalar yapılır.
Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek	5 İşyerinde belirsizlikle mücadelede oluşturulan ortak değerler çalışma performansını düşürür.
	6 Belirsizlik karşısında çalışma arkadaşlarımla davranış, ortaya çıkan gerçekler hakkında bana karşı dürüst olmadıklarını düşündürür.
	7 İşyerinde belirsizliğin artması diğer çalışma arkadaşlarıma karşı hoşgörümü azaltır.
	8 İşyerinde durağan bir havanın hâkim olması yeniliklerin kabulünü güçleştirir.
Etil Değerler	9 Çalışanlar birbirlerinin değerlerini önemsediginde etkin iletişim sağlanır.
	10 Çalışanlar arası değer farklılıklarının hoş görülmesi moral motivasyonu artırıcı unsurlardır.
	11 İşyerinde, çalışma arkadaşlarımla tarafından önemsenmem onlara şefkatle davranmama neden olur.
	12 İşyerinde kendime güvenmem gerektiğinin farkındayım.
Bireycilik	13 İşyerinde çalışanların kariyerleri desteklenir.
	14 İşyerinde çalışanlar kendilerini özgürce çalıştıklarını hisseder.
	15 İşyerinde çalışanlara yaratıcı olmaları konusunda olanaklar tanınır.
	16 Çalışanların düşüncelerini açıkça ortaya koymalarına önem verilir.
Toplulukçuluk	17 İşyerinde çalışanların birlikte hareket ederken birbirlerine ılımlı yaklaşımları performanslarını arttırır.
	18 İşyerinde çalışanların takım içerisinde hareket etmesi sonucunda otokontrol sağlanır.
	19 Takım halinde hareket edilmesi belirsizliklerle mücadele etmeyi kolaylaştırır.
	20 Takım halinde hareket etmemiz çalışanların performansını arttırır.
	21 İşyerinde yaratılan ortak değerlerin benimsenmesi çalışanlar arasında sinerji oluşturur.
	22 İşyerinde üstesinden gilemeyecek zor işlerde birlikte uyumlu çalışmamız etkinliğimizi arttırır.

	23	Takım çalışmasında çalışanların bilgi ve tecrübelerini dile getirmekten çekinmemesi işyerinde iletişimimizi arttırır.
	24	Sorunların birlikte çözülmesi işyerinde oluşturduğumuz en büyük değerdir.
	25	Çalışanların kariyer planlaması ve gelişiminin sağlanması birbirleriyle uyumu destekler.
Düşük Güç Mesafesi	26	İşyerinde yöneticime rahatlıkla ulaşabilirim.
	27	Çalışanlar iş yapış biçimlerinde inisiyatif kullanır.
	28	Çalışanlar iş yapış süreçleriyle ilgili fikir ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşır.
	29	İşyerinde çalışanlar fikirlerini açık bir şekilde yöneticilerine iletir.
	30	İşyerinde çalışanlar merak ettikleri konuları yöneticilerine rahatlıkla sorar.
	31	İşyerinde statü göstergelerinin nadiren kullanılması yöneticilere rahat ulaşmamı sağlar.
Kültürel Değişim Algısı	32	Çalışanlar küreselleşmenin iş yerinde hoşgörüyü azalttığını ifade eder.
	33	Küreselleşme bireyciliğe neden olur kanaatindeyim.
	34	Sosyal medya ego artışı sağlar.
	35	Teknolojiyi kullanamamam beni diğer çalışanlara bağımlı yapar.
	36	Farklı bir ırktan çalışanla iletişimde zorlanırım.
Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük	37	İşyerinde belirsizlikler ile başa çıkmak için, sorunları çözmeye becerisinin yanında işyerinde bulunan değerler ve amaçlar benimsenmelidir.
	38	İşyerinde belirsizliğin ortadan kaldırılması için, çalışanlar yaratıcılıklarını kullanmaları konusunda teşvik edilir.
	39	İşyerinde belirsizliğin ortadan kaldırılması için çalışanlara ekip ruhuyla hareket etmeleri için telkinde bulunulur.
	40	İşyerinde oluşan riskli durumlar karşısında çalışanların sorumluluk alması yöneticiler tarafından dile getirilir.
	41	İşyerinde rekabet içerisinde olunması yeniliğin ve yaratıcılığın benimsenmesini sağlar.
	42	İşyerinde yeniliklerin sağlanması için çalışanların bilgilerini arttırarak onlara sorumluluk verilmelidir.
Dişil Değerler	43	İşyerinde çalışanlar olarak beraber hareket etmemiz birbirimizin değerlerini anlayarak işyerindeki bağlılığı arttırır.
	44	İşyerinde çalışanlara değer verilmesi onların bu işyerinde çalışmasına etki eder.
	45	İşyerinde çalışanlara eşit bir şekilde yaklaşılması onların performansını arttırır.

46	İşyerinde çalışanlar arasındaki iletişim ve bağın güçlü olması işyerinin performansını artırır.
47	İşyerinde zor durumda olan çalışma arkadaşına empati ile yaklaşmam ortak değerlerimizi artırarak işyerinde başarıyı sağlar.
48	İşyerindeki adaletli uygulamalar çalışanların bağlılığını artırır.

ORGANIZATIONAL VALUE DIFFERENCES SCALE

High Power Distance	1	Status indicator items and symbols are used in the workplace.
	2	Employees are not required to participate when decisions are taken by top management.
	3	Employees cannot express their opinions
	4	In the workplace, more work is done on supervision than on performance appraisal.
Avoiding Uncertainty High Rate	5	Common values created in the fight against uncertainty in the workplace reduce my work performance.
	6	The behavior of my co-workers in the face of uncertainty suggests that they are not being honest with me about the facts that have come to light.
	7	Increasing uncertainty in the workplace reduces my tolerance towards other colleagues.
	8	A stagnant atmosphere in the workplace makes it difficult to accept innovations.
Masculine Values	9	Effective communication is achieved when employees care about each other's values.
	10	Tolerating value differences among employees are factors that increase morale motivation.
	11	At work, being cared for by my co-workers causes me to treat them with compassion.
	12	I am aware that I need to be confident at work.
Individualism	13	Employees' careers are supported in the workplace.
	14	Employees in the workplace feel that they are working freely.
	15	Employees are given opportunities to be creative in the workplace.
	16	It is important that employees express their opinions clearly.
Collectivism	17	When employees act together in the workplace, their moderate approach to each other increases their performance.
	18	Autocontrol is achieved as a result of the employees acting in the team in the workplace.
	19	Working as a team makes it easier to deal with uncertainty.
	20	Acting as a team increases the performance of our employees.

	21	Adopting the common values created in the workplace creates synergy among employees.
	22	Working together in harmony in difficult tasks that cannot be overcome in the workplace increases our effectiveness.
	23	The fact that employees do not hesitate to express their knowledge and experience in teamwork increases our communication in the workplace.
	24	Solving problems together is the greatest value we create in the workplace.
	25	Ensuring the career planning and development of employees supports harmony with each other.
Low Power Distance	26	I can easily reach my manager at work.
	27	Employees take initiative in the way they do business.
	28	Employees easily share their ideas and thoughts about business processes.
	29	Employees in the workplace communicate their ideas clearly to their managers.
	30	Employees in the workplace can easily ask their managers about the subjects they are curious about.
	31	Rare use of status indicators in the workplace allows me to reach managers easily.
Perception of Cultural Change	32	Employees express that globalization reduces tolerance in the workplace.
	33	I believe that globalization leads to individualism.
	34	Social media provides ego boost.
	35	Teknolojiyi kullanamamam beni diğer çalışanlara bağımlı yapar.
	36	I have difficulty communicating with employees of a different race.
Avoiding Uncertainty Rate Low	37	In order to deal with uncertainties in the workplace, values and goals found in the workplace should be adopted along with the ability to solve problems.
	38	In order to eliminate uncertainty in the workplace, employees are encouraged to use their creativity.
	39	In order to eliminate uncertainty in the workplace, employees are encouraged to act with a team spirit.
	40	It is expressed by the managers that the employees take responsibility in the face of risky situations in the workplace.
	41	Being competitive in the workplace ensures the adoption of innovation and creativity.
	42	In order to ensure innovations in the workplace, employees should be given responsibility by increasing their knowledge.

Feminine Values	43	Acting together as employees in the workplace increases commitment in the workplace by understanding each other's values.
	44	Valuing employees in the workplace affects their work in this workplace.
	45	Treating employees equally in the workplace increases their performance.
	46	The strong communication and bond between the employees in the workplace increases the performance of the workplace.
	47	Approaching my colleague with empathy, who is in a difficult situation at work, increases our common values and ensures success in the workplace.
	48	Fair practices in the workplace increase employee loyalty.