T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİNİN UYUMU (Ankara İli Örneği)

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Ferudun SEZGİN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

Ankara – 2006

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Ferudun SEZGİN'e ait "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumu" adlı çalışma jürimiz tarafından "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Yüksel KAVAK

Üye (Danışman): Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

Üye: Prof. Dr. Temel ÇALIK

Üye: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

Üye: Yard. Doç. Dr. Bahattin ERGEZER

ÖZET

Birey-örgüt uyumuna ilişkin alanyazında, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun, işgörenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını artırdığına, bireysel ve örgütsel performansı yükselttiğine, işgörenlerin işten ayrılma isteğini azalttığına, örgütsel amaçlar için ekstra çaba gösterilmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine yardımcı olduğuna, işgörenlerin rol belirsizliğini giderdiğine ve örgütte stres oluşturucu olumsuz etkenleri azalttığına ilişkin araştırma sonuçlarının yoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu nedenle, okulda öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumlu olması, öğretmenlerin iş doyumunu artıran, örgütsel bağlılık duygusu oluşturan ve dolayısıyla eğitimin kalitesini yükselten bir araç olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algılarını çeşitli değişkenler açısından incelemek ve okulda birey-örgüt değer uyumuna yönelik bazı çıkarımlar sunmaktır. Bu amaçla, öncelikle birey-örgüt uyumunun önemine ve bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin genel bir kavramsal çerçeve sunulmuştur. Ayrıca, araştırma kapsamında, birey-örgüt değer uyumunun sonuçları, okulun kendine özgü özellikleri dikkate alınarak iş doyumu, örgütsel bağlılık ve performans gibi kavramlarla ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Tarama modelinde olan bu araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmuştur. Birey-örgüt değer uyumu üzerinde etkisi araştırılan cinsiyet, branş, çalışılan okuldaki hizmet süresi, mesleki kıdem, yaş, öğrenim durumu, mezun olunan kurum, işten memnun olma düzeyi, kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme durumu ve okula ilişkin algılanan tutum değişkenleri ise, araştırmada bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Ayrıca, araştırma kapsamında ilköğretim okulu öğretmenlerinin bir dizi değere ilişkin verdikleri önem sıraları da incelenmiştir. Son olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin okulda birey-örgüt değer uyumunun geliştirilebilmesi için yönetsel, teknik ve sosyal (insan ilişkileri) anlamda neler yapılabileceğine ilişkin önerileri araştırılmıştır.

Araştırmanın örneklemini, Ankara'nın merkez ilçelerinden (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle) seçilen 40

ilköğretim okulunda görevli 575 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen bir anket kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı, İlişkisiz Örneklemler İçin t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Tukey-HSD Çoklu Karşılaştırma Testi, Kruskal Wallis H-Testi, Mann Whitney U-Testi, Spearman (rho) Sıra Farkları Korelasyon Katsayısı ve içerik analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçları, araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarında, cinsiyet, branş, çalışılan okuldaki hizmet süresi, yaş, öğrenim durumu, mezun olunan kurum ve işten memnun olma düzeyi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar yoktur. Bununla birlikte, öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları; mesleki kıdem, kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme ve okula karşı algılanan tutum değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. İş doyumu yüksek, kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hisseden ve çalıştığı okula bağlılık duyan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algıları, diğer öğretmenlere oranla daha olumludur. Ayrıca, araştırma sonuçları, bireysel ve örgütsel açıdan "dürüstlük", "güven" ve "saygı" gibi değerlerin daha ön planda görülmesine karşın, "risk alma", "katılım" ve "sorumluluk" gibi değerlerin önem sırası açısından daha sonlarda yer aldığını göstermiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okullarda bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun artırılmasına yönelik olarak yönetsel bağlamda, karara katılım ve katılmalı yönetimin uygulanmasını, değerlendirmenin objektif ölçütlere göre yapılmasını, öğretmenlere bireysel ve mesleki gelişim olanaklarının sağlanmasını gerekli görmektedirler. Öğretmenler, teknik alanda, okulların fiziki şartlarının iyileştirilmesi, teknolojik donanımın güçlendirilmesi ve bilgi teknolojilerinin kullanımına önem verilmesi yönünde önerilerde bulunmuşlardır. Ayrıca, insan ilişkileri alanında ise, okulda çok yönlü (öğrenci, veli, öğretmen, yönetici, vb.) iletişimin geliştirilmesi, sosyal ve kültürel etkinliklerin özendirilmesi, işbirliği, yardımlaşma, birlikte hareket etme ve takım ruhu anlayışının gelişmesi, sorumluluk ve görev bilincine önem verilmesi önerilmiştir.

ABSTRACT

There are many research findings in the field of person-organization fit suggesting that while individual and organizational value congruence increases job satisfaction, organizational commitment and performance of employees, and helps workers demonstrate organizational citizenship behaviors and extra effort for acquiring objectives, it decreases the level of leaving the job, role ambiguities, and negative factors causing stress in organization. Therefore, the congruence between teachers' individual values and organizational values of schools can be regarded as a tool for increasing job satisfaction level and organizational commitment of teachers and improving education quality.

The aim of this study was to examine the perceptions of elementary school teachers about individual and organizational value congruence according to some variables, and to provide several implications for person-organization value congruence at schools. For this aim, firstly, a general conceptual analysis on the importance of person-organization fit, and individual and organizational value congruence was presented. Then, considering the unique characteristics of schools, consequences of person-organization value congruence in terms of job satisfaction, organizational commitment and performance were discussed.

As a descriptive study, dependent variables of this research were the perceptions of elementary school teachers on person-organization value congruence. Demographic variables of the teachers such as gender, branch, years in current school, years in profession, age, educational status, the last graduated school, job satisfaction level, feeling himself/herself as an important and valuable member of school, attitude towards school were independent variables. However, teachers ranked some values in the order of importance for themselves and schools. In addition, teachers made several suggestions for managerial, technical and social (interpersonal relationships) aspects of school to improve individual and organizational value congruence.

In this study, a total of 575 teachers working in 40 elementary schools from central counties of Ankara (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan, and Yenimahalle) were selected as the study sample by using cluster-sampling method. A self-developed questionnaire was used to gather data. In

order to analyze the data, Pearson Product-Moment Correlation Coefficient, Independent Samples t-Test, One-Way Anova (ANOVA), Tukey-HSD Multiple Comparison Test, Kruskal Wallis H-Test, Mann Whitney U-Test, Spearman (rho) Correlation Coefficient, and content analysis were used.

Results from this study indicated that a moderately significant positive correlation between teachers' perceptions of individual values and organizational values was found. The results also showed that there were no statistically significant differences in perceptions of teachers' on person-organization value congruence in terms of gender, branch, years in current school, age, educational level, the last graduated school, and job satisfaction level. However, results demonstrated that teachers' perceptions on person-organization value congruence varied significantly depending on the years in profession, feeling himself/herself as an important member of school, and attitude towards the schools in which they work.

According to the results, teachers with high job satisfaction, feeling themselves as important members of schools, and having a strong commitment to schools had more positive person-organization value congruence perceptions than the others. In addition to this, results showed that although teachers gave top priority to some values such as honesty, trust, and respect, their perceptions of risk taking, participation and responsibility were in the later ranks of the scale.

Elementary school teachers reported that in managerial aspects of school, allowing teachers to participate in the processes of decision-making, assessing their activities by objective criteria, and providing them with opportunities for supporting their individual and professional development were necessary in order to increase person-organization value congruence. In technical areas, they suggested that the physical and technological conditions of schools should be improved, and the use of information technology should be seen as a more important subject. In addition, elementary school teachers recommended that multi-dimensional communications among students, teachers, school managers, and parents should be developed, social and cultural activities should be organized at schools, and more attention should be given to such values as cooperation, collaboration, team working, and responsibility to improve interpersonal relationships in school settings.

ÖNSÖZ

Değerler, örgüt kültürünün önemli bir ögesidir. Özünde soyut olan ve davranışlar içinde sezilebilen değerler, bireyin davranışlarını biçimlendirir, verdiği kararları ve yaptığı tercihleri etkiler. Bu nedenle, örgütlerde alınan kararlarda ve yapılan etkinliklerde örgütün değerlerinin etkisi büyüktür. Sosyal bir örgüt olan okulda da bireysel ve örgütsel değerler okul çalışanlarının davranışlarını etkiler.

Alanyazında bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin araştırma sonuçları, birey-örgüt değer uyumu yüksek olduğunda, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve iş doyumlarının arttığını göstermektedir. Ayrıca, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlu olması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilme düzeyini artırmakta, performansı olumlu etkilemekte ve işgörenlerin işten ayrılma ihtimallerini azaltmaktadır. Okulda öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumlu olması, onların okula bağlılıklarını ve iş doyumlarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu amaçla, bu araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyum düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sürecinde pek çok kişinin desteğini aldım. Özellikle, tez danışmanım ve hocam Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR'e ve bu konuda çalışmamı öneren hocam Prof. Dr. Zuhal CAFOĞLU'na teşekkür ederim. Değerli görüşleriyle ve yönlendirmeleriyle tezin tamamlanmasına anlamlı katkılarda bulunan hocalarım Prof. Dr. Temel ÇALIK'a, Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ'ye, Yard. Doç. Dr. Kemal KÖKSAL'a, Yard. Doç. Dr. Bahattin ERGEZER'e ve Prof. Dr. Yüksel KAVAK'a teşekkürü bir borç bilirim. Araştırma için gerekli verilerin toplanmasında yardımcı olan tüm öğretmenlere, okul yöneticilerine ve yardımını esirgemeyen, burada adını sayamadığım tüm dostlara teşekkürler. Her zaman desteğiyle bana güç veren sevgili anneme ve desteğinden dolayı eşim Sevgi'ye de teşekkür ediyorum. Ayrıca, tezimi bitirdiğimi göremeyen babamı rahmetle anıyorum.

Ferudun SEZGİN

Ankara, Temmuz – 2006

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT iii
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
BÖLÜM – I 1
PROBLEM DURUMU 1
Amaç 12
Alt Problemler 12
Önem 13
Varsayımlar 15
Kapsam ve Sınırlılıklar 16
Tanımlar 16
BÖLÜM – II 18
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 18
Giriş 18
DEĞER KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ 24
Değer Kavramı 24
Çeşitli Alanlarda Değer Kavramı 26
Değer Sistemi 29
Değerle İlgili Diğer Kavramlar 30
Etik 30
İnanç 30
Tutum 31
Norm 33
İhtiyaç 35
Örgüt Kültüründe Değerler 36
Değerlerin Algı ve Davranışa Etkisi 40
Değerlerin İşlevleri 41

Değerlerin Sınıflandırılması 45
Amaç ve Araç Değerler 49
Bireysel ve Örgütsel Değerler 51
Değerlere Dayalı Yönetim 54
Örgütsel Vizyon ve Değerler 56
Bireysel ve Örgütsel Karar Sürecinde Değerler 59
Değerlerdeki Benzerlik ve Farklılıkların Nedenleri 60
Yönetimde Kültürler Arası Değer Farklılıkları 62
Değerlerin Değişimi 64
Stratejik Planlama Sürecinde Değerler 66
Eğitim, Okul ve Değerler 71
BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN UYUMU 79
Bireyin Davranışının Çözümlenmesi 79
Birey ve Örgüt Etkileşimi 81
Örgütsel Denge Kavramı 83
Birey ve Örgüt Uyumu: Tanım ve Özellikler 85
Birey-Örgüt Uyumu ve Denge Kuramı 88
Birey ve Örgüt Uyumunun Boyutları 90
Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Bütünleştirilmesi 93
Bütünleyici ve Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu 95
Birey-Örgüt Uyumu ve İşgören Seçimi 96
Bireysel ve Örgütsel Değerlerin Etkileşimi 99
Birey-Örgüt Değer Uyumunun Tanımlanması 102
Birey-Örgüt Değer Uyumunun Aşamaları 105
Birey-Örgüt Değer Uyumu ve Örgütsel Sosyalleşme 107
Birey-Örgüt Değer Uyumu ve Sosyalleşme Taktikleri 109
Bireysel ve Örgütsel Değerlerin Uyum Süreci 113
Birey-Örgüt Değer Uyumunun Sonuçları 117
Birey-Örgüt Değer Uyumunun Bazı Kavramlarla İlişkisi 122
Birey-Örgüt Değer Uyumu ve İş Doyumu 122
Birey-Örgüt Değer Uyumu ve Örgütsel Bağlılık 124
Birey-Örgüt Değer Uyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları 126

Birey-Örgüt Değer Uyumu ve Performans 129
Birey-Örgüt Değer Uyumunun Ölçülmesi 131
Birey-Örgüt Değer Uyumunda Kişilik Özellikleri 135
Okulda Bireysel ve Örgütsel Değerlerin Uyumu 137
Kavramsal Çerçevenin Genel Bir Özeti 139
BÖLÜM – III 144
YÖNTEM 144
Araştırma Modeli 144
Evren ve Örneklem 145
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi 151
Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları 155
Verilerin Analizi 158
BÖLÜM – IV 161
BULGULAR VE YORUM 161
Bireysel ve Örgütsel Değerlere Yönelik Algılar Arasındaki İlişki 161
Birey-Örgüt Değer Uyumunun Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi 164
Bireysel ve Örgütsel Değerlerin Önem Sıralaması 184
Öğretmenlerin Birey-Örgüt Değer Uyumu İçin Yönetsel, Teknik ve Sosyal Alanlardaki Önerileri 186
BÖLÜM – V 190
SONUÇ VE ÖNERİLER 190
Sonuçlar 190
Öneriler 192
KAYNAKÇA 195
EKLER 206
EK-1: Araştırma Anketi 206
EK-2: Uygulama İzin Yazıları 211

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1. Bürokratik/piramitsel ve insancıl/demokratik değer sistemleri.....19

Tablo-2. Günümüzde etkili ve etkisiz değerler 55

Tablo-3. Geleceğin okullarında değerler.....75

Tablo-4. Geleceğin okulunu biçimlendirecek bazı özellikler 77

Tablo-5. Çeşitli araştırmaların birey-örgüt değer uyumunun sonuçlarına ilişkin bulguları.....130

Tablo-6. Araştırma örneklemi 147

Tablo-7. Anketlerin geri dönüş oranı.....148

Tablo-8. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre dağılımı 149

Tablo-9. Madde istatistikleri 157

Tablo-10. Bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin algı puanları arasındaki ilişki için Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısı sonuçları 161

Tablo-11. Maddelerin uyum puanları 163

Tablo-12. Birey-örgüt değer uyumunun cinsiyete göre t-testi sonuçları 164

Tablo-13. Birey-örgüt değer uyumunun branşa göre t-testi sonuçları.....166

Tablo-14. Birey-örgüt değer uyumunun çalışılan okuldaki hizmet süresine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları 167

Tablo-15. Birey-örgüt değer uyumunun çalışılan okuldaki hizmet süresine göre betimsel verileri.....168

Tablo-16. Birey-örgüt değer uyumunun mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....169

Tablo-17. Birey-örgüt değer uyumunun mesleki kıdeme göre betimsel verileri 170

Tablo-18. Birey-örgüt değer uyumunun yaşa göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları 171

Tablo-19. Birey-örgüt değer uyumunun yaşa göre betimsel verileri.....171

Tablo-20. Birey-örgüt değer uyumunun öğrenim durumuna göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları 173

Tablo-21. Birey-örgüt değer uyumunun mezun olunan kuruma göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları 174

Tablo-22. Birey-örgüt değer uyumunun mezun olunan kuruma göre betimsel verileri 175

Tablo-23. Birey-örgüt değer uyumunun işten memnun olma düzeyine göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları 175

Tablo-24. Birey-örgüt değer uyumunun kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme durumuna göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları.....178

Tablo-25. Birey-örgüt değer uyumunun okula karşı algılanan tutuma göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları 180

Tablo-26. Birey-örgüt değer uyumunun okula karşı algılanan tutuma göre betimsel verileri.....180

Tablo-27. Çeşitli değerlere ilişkin bireysel ve örgütsel önem sıralaması 184

Tablo-28. Öğretmenlerin yönetsel, teknik ve sosyal alanlara ilişkin önerileri.....187

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1. Vizyonun ve değerlerin stratejik bir çerçevede bütünleştirilmesi 58
Şekil-2. Örgütsel denge.....84
Şekil-3. Birey-örgüt uyumu için bir model.....87
Şekil-4. Üçlü denge kuramı.....88
Şekil-5. Birey-örgüt uyumunun boyutları.....91
Şekil-6. Değer uyumunun kavramsallaştırılması.....104
Şekil-7. Değer uyumunun dört aşaması.....106
Şekil-8. Örgütsel amaçlar ve değerler: sosyalleşme modeli 111
Şekil-9. Birey-örgüt uyumu ve bireysel değerlerin etkileşimi 113
Şekil-10. Değerlerin etkileri.....121

BÖLÜM – I

PROBLEM DURUMU

Teknolojik alandaki hızlı gelişmelere karşın, örgütlerin başarısını belirleyen temel unsurun insan kaynaklarının niteliği olduğu gerçeği, gün geçtikçe önemini artırmaktadır. Genelde yönetim bilimine, özelde ise eğitim yönetimine ilişkin alanyazında, örgütün insan kaynağını etkileyen etkenlere ve örgütün başarısında kendine özgü özelliklerinin önemine dikkat çekilmektedir. Bu özellikler arasında örgüt kültürünün, üzerinde en çok inceleme ve araştırma yapılan kavramlardan biri olduğu söylenebilir.

Kültür, sözlükte bir topluluğun duyuş ve düşünüş birliğini meydana getiren, gelenek halindeki her türlü yaşayış, düşünce ve sanat etkinliklerinin tümü olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1998). Genel anlamda kültür, doğanın sunduklarına karşılık insanoğlunun yarattığı her şey olarak kabul edilmektedir (Demirel ve Ün, 1987). Bir grup insan arasındaki genel ve öğrenilmiş bir düşünme ve davranış biçimi olarak tanımlanabilecek kültür, toplumun bir üyesi olarak insanın sahip olduğu, yaptığı ve düşündüğü her şeyi kapsamaktadır. Bu nedenle kültür, insanların beklentilerini yorumladıkları ve davranışlarını yönelttikleri bir anlamlar sistemidir (Eastwood ve başkaları, 2003). İnsanlar, yaşadıkları dünyayı anlamlandırmada ve davranışlarını düzenlemede dil, değer ve inanç gibi özellikleri kapsayan ortak bir referans çerçevesi paylaştıklarında, kültürden söz edilebilir (Daniels ve Spiker, 1991).

Her toplumun kendine has bir kültürü ve alt kültürleri olduğu gibi, o toplumu oluşturan sosyal kurumların ve örgütlerin de kendilerine özgü kültürleri vardır (Hultman ve Gellerman, 2002). Bu doğrultuda, Schein (1992:12), bir grubun kültürünü biçimsel anlamda "grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli görülecek kadar etkili olduğu kabul edilen, böylece bu sorunlara ilişkin doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken paylaşılmış temel varsayımların bir örüntüsü" şeklinde tanımlamıştır.

Örgüt kültürü; örgütün baskın değerleri, işgörenlere ve müşterilere yönelik uygulamalarını belirleyen felsefesi, örgütte işlerin yapılış biçimi ve örgüt üyelerince paylaşılan temel varsayım ve inançlar olarak tanımlanabilir (Robbins, 1990:438). Bu anlamda, örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendi aralarında ve örgütle olan ilişki ve etkileşimlerini anlatmak için kullanılan bir kavramdır (Yeniçeri, 2002:175). Bu kavram, işgörenlerin davranışlarına yön verdiği kabul edilen genel bir inanç, beklenti ve değerler örüntüsü olarak görülebilir (Schein, 1992). Örgüt kültürünün örgüt üyeleri arasında oluşan ortak anlayış, inanç ve değerlerin bir ürünü olduğu söylenebilir. Yüksel (2000:55-56), örgüt kültürünü örgütteki bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda oluşan inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütte işlerin yapılma biçimi hakkında işgörenlerin ve yöneticilerin inanç, değer ve düşüncelerini içerir. Hoy ve Miskel'e (1991) göre de örgüt kültürü; bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bu değer ve inançları işgörenlere aktaran sembol, tören, dil ve mitolojilerin tümüdür. Örgütsel kültür; örgütün sembol, tören ve efsaneleri ile işgörenlerin değer ve inançlarının bir bileşimi olarak tanımlanabilir.

Örgütsel kültürün, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve üyelerince benimsenen paylaşılmış bir anlam sistemini belirttiğine yönelik görüş birliği vardır (Robbins, 1998). Örgütün kültürü, o örgüte özgü olan ve onu diğer örgütlerden ayıracak şekilde, değer verdiği şeylere, baskın liderlik stillerine, kullanılan dile ve sembollere, prosedürlere, rutinlere ve başarı tanımlarına yansır (Hultman ve Gellerman, 2002). Bu özelliği ile örgütsel kültür, işgörenlerin kişilik özellikleri ile örgüt ortamının etkileşimini yansıtır (Goodman ve Svyantek, 1999).

Antropoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanından kuramlara dayalı olarak araştırmacılar, simgeler, ritüeller, seremoniler ve dil gibi kültürel kavramları kullanarak örgütlerde birey ve grup davranışlarını anlamaya çalışmışlardır. Bu süreç, kültür tanımı üzerine çeşitli tartışmalar ve farklı bakış açıları oluşturmuştur. Bununla birlikte, teorik kökenleri ne olursa olsun, kültür çalışmalarının tümünde, bazı benzer terim ve yapılar kullanılmıştır. Farklılıklar, araştırmacıların bu ögelerden hangilerini önemli gördüklerine, kendi objektif veya sübjektif bakış açılarına, bilinçli ya da bilinçsiz şekilde bu kavramları kullanmalarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Ancak, bu araştırmacılar, genel olarak kültürün bir sosyal birimin üyelerince paylaşılan bir kavramlar dizisi olarak düşünülebileceği konusunda hemfikirdirler (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Kısacası, kültür araştırmacıları kültürün tanımına ve nasıl inceleneceğine ilişkin bazı boyutlarda farklı görüşler öne sürmelerine karşın, bireyin örgütsel bağlama nasıl uyum sağladığının belirlenmesinde kültürün önemli bir rol oynadığı konusunda görüş birliği içindedirler (Chatman, 1991).

Örgüt kültürünün örgütteki ortak değerlerin, normların ve inançların bir bileşimi şeklinde ele alınmış olması (Robbins, 1990; Mullins, 1996; Stolp ve Smith, 1997; Çelik, 2000; Terzi, 2000; Yüksel, 2000; Şişman, 2002; Yeniçeri, 2002), örgüt kültürüne ilişkin tanımların birleştiği ortak nokta olarak kabul edilebilir. Bu noktada, özellikle değerlerin önemi dikkat çekmekte, örgütte paylaşılan ortak değerler örgüt kültürünün önemli bir ögesi olarak değerlendirilmektedir. Deal ve Kennedy (1982), bir örgütün temel kavram ve inançları olarak tanımlanabilecek değerlerin örgüt kültürünün kalbi olduğunu belirtmektedir (Aktaran: Gizir, 2003:374-397).

Schein (1992), örgüt kültürünün; artifaktlar, değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç düzeyde değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Artifaktlar örgütün en somut boyutunu oluşturur ve örgütsel yapıları, fiziksel unsurları ve çeşitli süreçleri ifade eder. Başka bir anlatımla, artifaktlar örgütte insan eliyle yapılmış şeyleri anlatır. Temel varsayımlar, genellikle örgüt üyelerince bilinçli olmadan benimsendiği için, değerlendirilmesi en güç olan boyuttur. Artifaktlar ile temel varsayımlar arasında, örgütün felsefesinde, amaçlarında ve stratejilerinde ifade edilen değerler yer almaktadır (Schein, 1992; Verquer, 2002). Örgütler, kökleri işgörenlere dayanan çeşitli değerlere sahiptir. Bu değerlerin örgüt içinde kabul görmüş ve paylaşılmış olması, örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır. Tüm işgörenler tarafından kabul gören ve paylaşılan değerler sayesinde örgütün yapısı, formal ve informal kurallar desteklenir (Argandona, 2003:15-28).

Örgüt kültürüne ilişkin tanımlarda, değerlerin temel bir öge olarak görüldüğü açıktır (Chatman, 1991). Çünkü değerler, işgörenlerin ve örgütlerin paylaştıkları ortak özelliklerden biridir (Finegan, 2000). Örgüt kültürüne ilişkin alanyazında,

değerler, örgüt kültürünün temel yapı taşı olarak kabul edilmektedir (Robbins, 1990; Çelik, 2000; Şişman, 2002). Örgütsel kültürün ve iklimin anlaşılmasında, örgütte paylaşılan ortak değerlerin önemli bir yeri vardır. Değerler, örgütün kendine özgü biricik yapısını oluşturan temel bir olgu olması nedeniyle, örgüt kültürüne ilişkin çalışmalarda, paylaşılan ortak değerlerin gücüne ve örgütsel etkililikteki yerine dikkat çekilmektedir (McDonald ve Gandz, 1991). Bu nedenle, örgüt kültürünün önemli bir ögesi olan ortak değerlerin, yeni işgörenlerce öğrenilmesi zorunludur (Dose, 1997).

Şişman (2002:3), her kültür için ortak, evrensel bazı ögelerden söz edilebileceğini belirtmektedir. Bu ortak evrensel ögelerden biri de değerlerdir. Benzer şekilde Çelik (2000) de, örgüt kültürü tanımı içinde değerlerden söz etmekte ve paylaşılan ortak değerlerin, örgüt kültürünün önemli bir ögesi olduğunu ifade etmektedir. Örgüt kültürünün paylaşılmış bir kavramı olan değerler, işgörenlerin başarısını belirlemede ölçüt olarak kullanıldığı için, örgütün kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir.

Değerler, işgörenlerin davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır (Başaran, 1991). Örgütte benimsenen değerler, işgörenlerin davranışlarına yön verir, onları örgütsel amaçlar etrafında toplar ve örgütte ortak bir anlayışın oluşmasına katkıda bulunur. Örgütsel değerler sayesinde, örgütün amaçlarını etkili şekilde gerçekleştirmesi kolaylaşabilir. Örgüt amaçlarına yol gösteren ve işgörenler açısından motive edici bir güç olarak önemli işlevleri olan örgütsel değerler, bireyin ve toplumun inançlarını yansıtır. Örgüt kültürünün önemli bir ögesi olan değerler, örgütsel etkililikte geniş bir etkiye sahiptir. Örgütte stratejik karar verme, ortak etik olguların belirlenmesi, operasyonel karar verme, kişiler arası çatışmaların çözümlenmesi, iş ilişkilerinin niteliğinin artırılması, kariyer seçimi ve terfi, motivasyon ve bağlılık gibi pek çok alanda değerlerin etkisini görmek mümkündür. Değerler, örgütün iletişim sürecini güçlendirir, işgörenler arasındaki etkileşimi ve işbirliğini artırır (McDonald ve Gandz, 1991). Karar verme sürecinde, örgüt içinde bireylerin değerleri, örgütün amacını ve yönünü etkiler. Paylaşılan değerler, örgütün günlük kararlarına rehberlik

eder. Schmidt ve Posner'a (1982) göre değerler, tüm örgütsel düzeylerde her gün yüzlerce karara yön ve biçim verir.

Örgütü hedeflerine ulaştıracak temel etken olan işgörenler, örgüte kültürleriyle birlikte gelirler. Küçük yaştan itibaren kazanılan bu kültür, işgörenlerin örgütsel davranışlarını etkiler. Bu etkileşim, doğal bir oluşumdur ve bundan kurtulmak mümkün değildir (Başaran, 1991:241). Örgütlerde yöneticilere düşen görev, işgörenlerin örgüte getirdikleri kültürü, herhangi bir çatışmaya neden olmayacak şekilde örgütsel amaçlar için kullanmak ve örgütün kültürünü önemli bir etken olarak değerlendirmektir. Birey ve örgüt etkileşimini olumlu biçimde yönetmek ve birey ile örgüt arasındaki uyumu sağlamak, etkili bir yönetim ve liderlik gerektirir. Böylece, başlangıçta örgütün kurucularının ve liderlerinin inançlarına bağlı olarak gelişen örgütsel kültür, işgörenlerin kültürleriyle de desteklenerek güçlenir. Örgütsel kültürün etkililiği için, bireyin ve örgütün kültürel değerlerinin birleştirilmesi, uyumlulaştırılması ve dengelenmesi gerektiği söylenebilir.

Örgütsel kültür, bireysel ve örgütsel uyumun belirlenmesinde önemli bir etkendir (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Örgüt kültürü, bir sosyal birimin ya da örgütün üyeleri tarafından paylaşılan özellikler dizisi olarak düşünüldüğünde, işgörenlerin davranışlarına rehberlik eden temel etkenlerden birinin, değerler olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bireyin ve örgütün uyumu için, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlu olması gerekir (Bilsky ve Jehn, 2002:211-228). Örgütte işgörenlerin bireysel beklenti ve ihtiyaçları ile örgütsel hedefler bir denge içerisinde sentezlenmelidir. Bir tarafın lehine ya da aleyhine bu denge bozulursa, örgütsel hedeflere ulaşmak zorlaşır. Örgütün hedefleri ile işgörenlerin beklentilerinin uyumu sağlanmalıdır. Bu uyumun bir boyutunu, değerler oluşturur. Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, örgütün uzun vadede başarısı için gereklidir. Çünkü örgütlerde salt belirli örgütsel amaçların varlığı, işbirliğinin sağlandığı ve bu amaçların gerçekleşeceği anlamına gelmez. Örgütün amaçlarının örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekir.

Yönetimin başlıca işlevlerinden biri, örgüt üyelerinin zihninde ortak bir amacın kabulünü tesis etmektir (Webb ve Norton, 1999). Ortak bir amaç olmaksızın,

örgüt ya da içinde bulunulan grup, birey açısından doyum sağlayıcı olmaz (Vancouver ve Schmitt, 1991). Ortak amaçlara bağlılığın, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiği ve iş doyumlarını artırdığı söylenebilir. İşgörenler arasında ortak bir amacın bulunması gerektiğine dikkat çeken Özdemir (2000), derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duygusu olmadan, bir örgütün uzun süre varlığını sürdüremeyeceğini belirtmektedir.

İşgörenlerin örgüt düzeyinde ortak amaçlara bağlılıklarının sağlanması, bireysel ve örgütsel değerlerin gücünden yararlanmayı gerektirir. İşgörenler, sahip oldukları değerlerin önemli görüldüğü ve değerlerinin kabul gördüğü örgütlerde daha başarılı olabilirler. Bireyin beceri ve yeteneklerini etkili şekilde kullanabilmesinin, kendini örgütte kabul ettirmesine, dolayısıyla sahip olduğu değerlerin ve inançların örgüt tarafından önemsenmesine bağlı olduğu söylenebilir.

Örgüt düzeyinde ortak bir vizyon belirlenip örgütün hedefleri ortaya konulduğunda, sadece bu hedeflerin gerçekleştirilmesi gerektiğini söylemek ve işgörenlerden kendilerine verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmelerini isteyerek, bireysel ve örgütsel değerlerin gücünü göz ardı etmek, rasyonel bir yaklaşım olamaz. Örgütsel hedeflere bağlılık, aynı zamanda birey ve örgüt arasında psikolojik bir anlaşma yapılmasını ve işgörenin örgüte içten bağlılığını gerektirir. İşgörenlerin bireysel değerlerini dikkate almayan bir yaklaşımın, örgüte yarar getirmeyeceği söylenebilir.

İlgili alanyazın incelendiğinde, bireysel ve örgütsel uyumu temel alan, bireysel ve örgütsel değerlerin örgütsel etkililikteki önemini vurgulayan yerli ve yabancı çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır. Örgütsel etkililikte temel liderlik değerlerinin nasıl bir etkiye sahip olduğunu (Edgeman ve Rodgers, 1999:117-125), örgüt değerlerinin biçimlendirilmesinde liderliğin önemini (Ciulla, 1999:166-172), hizmet verimliliği açısından örgütsel değerleri (Dobni, Ritchie ve Zerbe, 2000:91-107), örgütlerde hakim değerleri ve değerlerin işlevlerini (Byng, Cairns ve Duchan, 2002:89-106), örgütsel değerler sistemi ve işletme başarısının temellerini (Gümüş, 1996), örgütsel kültürün önemli bir unsuru olarak değerleri (Erdem, 2003:55-72), iş doyumu ve değerleri (Orhan, 1997), değerlerle performans arasındaki ilişkiyi

(Parsons, 1999), birey-örgüt uyumu ve bağlamsal performansı (Goodman ve Svyantek, 1999:254-275), değer uyumunun örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkilerini (Kalliath, Bluedorn ve Strube, 1999), bireysel ve örgütsel değerlerin örgütsel bağlılığa etkisini (Finegan, 2000), birey ve örgüt uyumu ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumları arasındaki ilişkiyi (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003) ve işgörenlerin iş doyumu ve örgütsel davranışları üzerinde bireysel değerlerin, örgüt kültürünün ve birey-örgüt uyumunun etkisini (Tepeci ve Bartlett, 2002) konu edinen araştırmalarda, değerlerin örgüt kültürünün ve örgütsel etkililiğin önemli bir ögesi olarak ele alındığı görülmektedir. Ayrıca, ilgili çalışmaların sonuçlarına dayanarak iş doyumu, örgütsel bağlılık ve performans ile örgütsel ve bireysel değerlerin uyumu arasında anlamlı ilişkilerin olduğu söylenebilir.

Bireyin ve örgütün sahip olduğu değerler benzer olduğunda, değerlerin uyumundan söz edilebilir. Bireyin değerleri ile örgütün değerleri farklı olduğunda ise, değerler arasında uyumsuzluk söz konusudur. Araştırmalar, işgörenlerin değerleriyle örgütün değerlerini uyumlu hale getirmeye çalışan örgütlerde, işin daha eğlenceli olduğunu, böyle örgütlerin daha başarılı olduğunu ve işgörenlerin ihtiyaçları ile müşterilerin beklentilerine daha fazla önem verdiğini göstermiştir (Barrett, 2003). İşgörenlerin değerleri ile örgütün değerlerinin uyumsuz olduğu örgütlerde ise, içe kapanma, çevrenin ve toplumun ihtiyaçlarına duyarsız kalma, daha bürokratik bir yapı ve aşırı stres gibi olumsuz durumlar görülebilir. Değerlerin uyumuna önem veren örgütler, işgörenlerin örgütte uzun süre kalmalarını sağlayabilir ve örgüte bağlılıklarını artırabilir.

Birey ve örgüt arasındaki uyumun değerler boyutunda incelenmesi, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki ilişkinin açıklığa kavuşturulmasını gerektirir. Bu araştırma açısından bireysel değerler, bireyin önem verdiği ve değerli gördüğü şeyleri belirtirken (Lussier, 2002); örgütsel değerler ise, örgüt üyeleri tarafından önemli kabul edilen ortak değerleri (McDonald, 1993) belirtmektedir.

Birey-örgüt uyumuna ilişkin çalışmalarda, uyumun belirlenmesi amacıyla genellikle değerler dikkate alınmaktadır. Örgüte girişte birey-örgüt uyumunun rolüne (Cable, 1995), uygulama ve sonuçlar bakımından bireysel ve örgütsel değer

uyumuna (McDonald, 1993), birey-örgüt uyumunu değerlendirmede bireysel ve örgütsel kültüre (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991) ve birey-örgüt uyumuna odaklanan diğer çalışmalarda (Vancouver ve Schmitt, 1991; Van Vianen, 2000; Verquer, 2002) değerler, temel bir değişken olarak ele alınmıştır.

Bireyin belirli bir kültür için sahip olduğu öncelikleri ve değerleri ile içinde bulunduğu örgütün kültürü arasındaki uyum, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütten ayrılma isteği ile ilişkilidir (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Bireyin ve örgütün uyum düzeyi ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çeşitli örgütsel sonuçların yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Chatman, 1989; Chatman, 1991; McDonald, 1993; Finegan, 2000). Birey ve örgüt arasındaki uyum düzeyi yüksek olduğunda, bireyin iş doyumunun, performansının, örgütsel bağlılığının ve işine adanmışlık düzeyinin yüksek olması beklenir. Bireysel ve örgütsel değerler uyumlu olduğunda, işgörenlerin verimlilikleri ve etkililikleri artabilir, işgörenler örgütte daha uzun süre çalışabilirler.

Örgütte sosyal olarak benimsenen ve bireysel olarak önemli görülen değerler, kişiler arası ilişkileri güçlendirir, olumlu duyuşsal sonuçlar doğurur ve örgütsel bağlılığı artırır (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Araştırma sonuçları, bireysel değerler ile örgüt kültürünün ortak değerleri arasındaki uyumun, verimlilik, iş doyumu ve bağlılık gibi iş sonuçlarını önemli derecede etkilediğini göstermiştir (McDonald, 1993; Cable, 1995; Goodman ve Svyantek, 1999). Güçlü bir örgütsel kültür, örgütün temel değerlerini yansıtır ve örgüt genelinde paylaşılır. İşgörenler, örgütün temel değerlerini benimser ve bu değerlere bağlılık gösterirlerse, örgüt kültürü de güçlenebilir (Özdemir ve başkaları, 2003). Bireysel değer ve öncelikler, örgütün değer ve öncelikleriyle uyumlu olduğunda, işgörenlerin daha mutlu ve örgütte daha fazla kalıcı oldukları bilinmektedir (Chatman, 1991).

Belirli bir sosyal birimde, önemli görülen değerler seti üzerinde geniş ölçüde fikir birliği yoksa, burada güçlü bir kültürün olduğu söylenemez. Ancak, belirli değerlerin önemine ve gereğine ilişkin güçlü ve geniş ölçüde bir uyum varsa, burada temel bir değer sistemi ya da kültürden söz edilebilir (O'Reilly III, Chatman ve

Caldwell, 1991). Güçlü bir ortak kültür, bireysel ve örgütsel değerlerde uyum olduğunun göstergesidir (Posner ve Schmidt, 1993).

Çelik (2000:97), örgütsel değerlerin anlamlı hale getirilebilmesi için, bireyin yaşamla ilgili bazı ilke ve değerlerinin olması gerektiğini belirtmektedir. Örgütsel değerlerin benimsenmesi ve içselleştirilmesi, kişisel değerler yaşama anlam kattığında mümkündür. Kişinin öncelikle, yaşamına yön veren kuralların neler olduğunu belirlemesi gerekir. Bu noktada, bir öğretmenin yaşam felsefesini yönlendiren değerler sistemi, onu okulun örgütsel yaşamına bağlayabilir. Öğretmenin kişisel değerleriyle okulun örgütsel değerleri arasında bir bütünlük ve uyum sağlanamazsa, okul yaşamı bir anlam ifade etmeyebilir. Bu bağlamda, Balcı (2002), okul kültürünü, okulun zamanla oluşturduğu bir yaşam biçimi olarak görmektedir. Okulun tarihi ve gelenekleri, personelin birikimleri ve karşılıklı etkileşimleri, zaman içerisinde ona özgü bir kültürün gelişmesini sağlamaktadır.

Eğitim örgütlerinde değerler niçin önemlidir? Okullarda değerlerin ve eğitime taraf olan tüm kesimlerin değerlerinin araştırılmasına niçin ihtiyaç duyulmaktadır? Eğitim yönetiminde, değerlerin doğasının ve işlevinin araştırılması nasıl bir fayda sağlayacaktır? Okulda öğretmenlerin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasında uyum olması, okula neler sağlayabilir? Bu sorulara verilecek cevaplar, okulda birey-örgüt uyumunun ve bu süreçte değerlerin rolünün daha iyi anlaşılması için önemlidir.

Leithwood'a (1999) göre, okul gibi örgütlerin bazen açık olmayan, değerlendirilmesi zor ve birbiriyle çekişen hedefleri vardır ve bu örgütler kurumsal bir ortamda bulunurlar. Böyle örgütler ve yöneticileri genellikle, halkın sürekli desteğini ve onayını almak için gerekli kurallara uyma ve halkın beklentilerini karşılama düzeylerine göre değerlendirilir. Okul yöneticilerinin yaptığı işlerin çoğu, öğrencilerin, velilerin, öğretmenlerin ve toplumun diğer üyelerinin gözleri önündedir. Okul yöneticileri, mesleki olarak etik olmayan davranışlar gösterseler bile, bu davranışlarını fark edilmeden uzun süre sürdürmeleri zordur. Bu nedenle, okul yöneticiliği etik davranışları ve değerlere dayalı bir yönetim anlayışını

gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin, okula taraf olan tüm kesimlerin hakim değerlerini iyi bilmek ve analiz etmek zorunda oldukları söylenebilir.

Okul, toplumsal açık bir sistem özelliği taşımakla birlikte, aynı zamanda kültürel bir sistemdir. Sosyal bir sistem olarak okul, bireysel, kurumsal ve kültürel boyutlardan oluşur. Okulda örgütsel etkililik, bu üç boyutun bütünleştirilmesini gerektirir. Kültürel boyutun temelini oluşturan değerlerin sosyal sisteme yerleştirilememesi, örgütsel dengeyi bozar (Çelik, 2000:111). Okulun bireysel, örgütsel ve kültürel boyutlarının dengelenmesi, bu boyutlardaki hakim değerlerin gücünden yararlanmayı gerektirmektedir. Okulda paylaşılan ortak değerler, örgütsel bir anlayışın geliştirilmesine, tüm işgörenlerin ortak hedeflere katkıda bulunmaya istekli olmasına yardımcı olabilir.

Eğitim örgütleri, artık insanı yalnızca bireysel veya entelektüel boyutuyla görmeyip, bu boyutları sosyal boyutlarla bütünleştirmeye çalışmalı ve dönüşümlerini bu doğrultuda gerçekleştirmelidir. Bireyin sosyal kimliğine sahip çıktığı oranda, okulda örgütsel başarı gerçekleşebilir. Bu sosyal kimlikte en önemli özellikler, değerleri paylaşma, güven ve insanlarla birlikte yaşayabilmedir (Cafoğlu, 1999:147-159).

Eğitim yönetimi ve eğitim yönetiminin temel uygulama alanı olan okullar açısından, değerlerle yönetim ya da değere dayalı bir yönetimin altında yatan temel varsayım, insanların ussal olarak hareket eden bir varlık olmaktan çok, değerlerle hareket eden bir varlık olarak görülmesidir (Çelik, 2000:95). Ayrıca, okul, işbirliği esasına dayalı etkinliklerin düzenlendiği, karşılıklı etkileşime dayalı sosyal bir örgüttür (Özdemir, Yalın ve Sezgin, 2004). Bu nedenle, okullar örgüt kültürünün ve bu kültüre özgü ögelerin, çalışanların davranışları üzerinde önemli etkiler oluşturduğu sosyal yapılar arasında yer almaktadır. Örgütlerde, insan davranışlarının sadece rasyonel ölçütlerle değerlendirilmesi ve yorumlanması eksik bir yaklaşım olacaktır. Bireyin davranışlarını yönlendiren değerlerin iyi bilinmesi, değerlerin analiz edilmesi ve örgütsel değerlerle bireysel değerlerin uyumunun sağlanması, örgütü amaçlarına daha kolay ulaştırabilir. Bu nedenle, okulda öğretmenlerin bireysel değerleri ile okul kültüründe hakim olan örgütsel değerlerin nasıl bir etkileşim içinde

olduğunun incelenmesi ve öğretmenlerin algılarına göre ne derece birey-örgüt değer uyumu olduğunun belirlenmesi gerekir.

Örgüt üyeleri arasında paylaşılan değer ve normların benzerliği, etkili örgütlerin temel özelliklerinden biridir (Şişman, 2002). Ortak değerleri paylaşan bireylerden oluşan eğitim örgütlerinin yapmaları gereken şey, kendi kültürel değerlerini özümsemiş, ona sahip çıkan, bu değerler doğrultusunda hareket eden, etik değerlere sahip, paylaşan, güvenen ve güvendiren insanların yetiştirilmesidir (Cafoğlu, 1999). Bu anlamda, toplumsal bir sistem olarak okulun görevi, hem ortak değerlerin paylaşılmasını, hem de toplumsal değerlerin korunarak yeni nesillere aktarılmasını sağlamaktır. Okul, bu özelliği ile farklı bireysel değerlere sahip işgörenlerin ortak amaçlar için ortak değerleri paylaşmalarına yardımcı olacak gerekli paylaşımı, işbirliğini, iletişimi ve etkileşimi sağlayacak ortamları hazırlayabilir.

Okullarda bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlu olması, öğretmenlerin iş doyumlarını, örgütsel bağlılık düzeylerini ve okulun amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunma isteklerini artırabilir. Okul kültürünün öğretmenler açısından daha anlamlı hale gelmesi, öğretmenlerin bireysel değerlerinin okulun örgütsel kültüründe yansımasına ve kabul görmesine bağlıdır. Kendi kişisel değerlerinin okul kültüründe önemsendiğini gören öğretmen, okulun amaçlarını benimseyebilir ve kendini okul kültürüyle bütünleştirebilir. Öğretmenlerin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum, öğretmenlerin kendilerinden beklenilen performansı göstermeleri için önemlidir. Aynı şekilde, okulun yönetici ve diğer ilgili personelinin değerlerinin de örgütsel değerlerle uyumlu olması, okulda birlik ve bütünlük duygusunun gelişmesine katkıda bulunabilir.

Bu çalışma, Ankara ili merkez ilçelerinde yer alan ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin kendi bireysel değerlerine ilişkin algılamaları ile okulun örgütsel kültüründe hakim olan değerlere ilişkin algılamalarının ne derece uyumlu olduğunu konu edinmektedir.

Amaç

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algılarını çeşitli değişkenler açısından incelemek ve bu doğrultuda uygulamaya dönük bazı çıkarımlarda bulunmaktır. Bu amaçla, öncelikle birey-örgüt uyumunun önemine ve bireysel-örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin genel bir kavramsal çerçeve sunulmuştur. Ayrıca, araştırma kapsamında genelde tüm örgütler, özelde ise okullar açısından birey-örgüt değer uyumunun sonuçları; iş doyumu, örgütsel bağlılık ve performans gibi kavramlarla ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Örgütsel kültürün temelini oluşturan değerler, birey-örgüt arasındaki uyumun araştırılmasında kullanılabilecek önemli bir olgudur. Bu nedenle, birey-örgüt uyumu bağlamında, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu araştırılabilir. Bu araştırma, birey-örgüt uyumu bağlamında, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunu temel almaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırmanın problem cümlesi ve alt problemleri, aşağıda belirtilmiştir.

Problem Cümlesi: İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin algılarına göre, kendi bireysel değerleri ile örgüt kültüründe hakim olan örgütsel değerler ne derece uyumludur?

Alt Problemler

1. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin önemine ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algıları,

   a) cinsiyet,
   b) branş,
   c) çalışılan okuldaki hizmet süresi,
   d) mesleki kıdem,
   e) yaş,
   f) öğrenim durumu,

g) mezun olunan kurum,
h) işten memnun olma düzeyi,
i) kendini okulun önemli bir üyesi olarak hissetme durumu ve
j) okula ilişkin algılanan tutum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin göreli önem sıralamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin olarak yönetsel, teknik ve sosyal (insan ilişkileri) anlamda neler yapılabileceğine yönelik önerileri nelerdir?

Önem

Örgütsel süreçte, bireyin ve örgütün ihtiyaç ve beklentilerinin karşılıklı olarak dengeli şekilde karşılanması gerekmektedir. Örgüt kültüründe böyle bir dengenin sağlanmasında ve işgörenlerin motivasyonunda değerler anahtar bir role sahiptir. Bu nedenle, örgütün uzun dönemli başarısı ve etkililiği için bireysel ve örgütsel değerler uyum içinde olmalıdır. Günümüz örgüt yönetiminde, böyle bir dengenin ve uyumun sağlanması ve sürdürülmesi önemli bir sorundur. Bireysel ve örgütsel değerlerin dengelenmesi, değerlerin dinamiklerinin açık şekilde incelenmesini ve örgütsel gelişim açısından bu dinamiklerin nasıl bir etkiye sahip olduğunun belirlenmesini gerektirir.

Belirli bir örgütün üyesi olmanın, işgörenin değerlerinde ve davranışlarında nasıl bir etkiye sahip olduğunun ve aynı şekilde, bireyin de örgütsel normları ve değerleri nasıl etkilediğinin belirlenmesi için, bireysel ve örgütsel değerlerin ne derece uyum içinde olduğunun bilinmesi gerekir (Chatman, 1989:340). Değerlerin araştırma konusu edilmesinin önemli nedenleri vardır: Birincisi, değerler, bireysel ve örgütsel düzeyde varolan bir kavramdır ve bireyin davranışları ile duyuşsal durumları etkiler. İkincisi, değerler, kısmen durağan bir özellik gösterir ve uyum zaman içinde genellikle değişmez. Son olarak, değerler bireysel ve örgütsel yaşamın anahtar

ögesidir (McDonald, 1993; Cable, 1995; Kaskel, 2000). Bu nedenle, değerlerin örgüt kültürünün önemli bir ögesi olarak araştırılması, bireysel ve örgütsel düzeyde değer uyumunun sonuçlarının belirlenmesi ve ortak değerlere bağlılığın örgüt yaşamı için öneminin vurgulanması gerekir.

Chatman (1989), örgütün değer sisteminin, örgüt üyelerinin uygun davranışları ile sistemin etkinliği ve işlevi açısından güçlü ve genel bir meşruluk sağladığını belirtmektedir. Güçlü bir örgütsel kültürde, örgütün değer ve normları, üyeler tarafından kabul edilir ve desteklenir. Örgütsel değerler, bireyin davranış ve tutumlarında güçlü bir etkiye sahip olduğundan, işgörenlerin örgütsel değerleri nasıl öğrendiklerinin, bu değerleri nasıl kabul ettiklerinin ve ne düzeyde bir birey-örgüt değer uyumu algısı içinde olduklarının araştırılması önemlidir.

İşin gereklerinin ve örgütsel değerlerin doğru şekilde anlaşılması, bireyin işe ve örgüte uyumunu kolaylaştırmakta, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bu nedenle, örgütte paylaşılan ortak değerler ile iş tutumları arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Posner ve Schmidt, 1993). Birey-örgüt değer uyumu, işgörenlerin iş doyumunu, örgütsel bağlılığını ve performansını olumlu yönde etkilemektedir (Chatman, 1991; McDonald, 1993; Cable, 1995; Godman ve Svyantek, 1999; Finegan, 2000). Ayrıca, birey ve örgüt arasındaki uyum, iş doyumunu artırmanın yanında, örgütsel stres kaynaklarını da azaltmaktadır (Parsons, 1999). Birey-örgüt uyumu, bireyin tutum ve davranışlarını etkilerken, işgörenlerin tutumları da örgütsel performans ve verimlilik üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle, birey-örgüt değer uyumu, araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından dikkate değer bir konu olarak görülmeye devam etmektedir (Tepeci ve Bartlett, 2002).

Örgütsel yenileşme ve değişim sürecinde, örgütün kültürünü ve örgütte hakim değerleri hesaba katmayan bir yaklaşımın başarılı olma şansı çok düşüktür. Değişimin başarısı, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunu zorunlu kılmaktadır. Benimsediği değerlerin örgütte önemsenmediğini hisseden bir işgörenin, değişim sürecine bağlılığını sağlamak kolay olmayacaktır. Örgütün varlık nedeni ile bireyin örgütte bulunma nedeni arasında bir uyum olduğunda, örgütte etkili bir yenileşme ve

değişim süreci yaşanabilir. Böylece, örgütün değişen koşullara uyum sağlama ve farklılaşan ihtiyaçlara cevap verme yeteneği gelişebilir.

Öğretmen, öğrenci, yönetici ve ilgili diğer kişilerden oluşan okul toplumunda değerlerin uyumlu hale getirilmesi zor bir süreçtir. Ancak, farklı bireysel değerlere sahip kişilerin ortak örgütsel değerler etrafında toplanmaları ve değer odaklı davranışlar sergilemeleri sağlanabilir. Bu nedenle, okulda bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlu olması için, okul toplumu üzerinde etkili olan ortak değerlerin iyi düşünülmesi ve güçlü bir okul kültürü oluşturmada ortak değerlerin gücünün göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Okulda öğretmenlerin bireysel değerleriyle okulun örgütsel değerlerinin uyumlu olması durumunda, okul ortamı öğretmenler açısından daha anlamlı olabilir. Okul kültürünün öğretmenlerin sahip oldukları değerlere önem vermesi ve onları kabul etmesi, öğretmenlerin iş doyumunu artırabilir, okula bağlılığını ve performansını yükseltebilir.

Öğretmenlerin bireysel değerleriyle okulun örgütsel değerleri arasında uyum olmalıdır. Bu uyum, öğretmenlerin okulun hedeflerine katkıda bulunma isteklerini artıracaktır. Bu nedenle, bu araştırmadan elde edilen bulgular sayesinde, değerlerin okulda nasıl algılandığı, öğretmenlerin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasında ne derece uyum olduğu belirlenebilir. Böylece, okulda ortak değerler etrafında toplanmak ve değer odaklı davranışlar sergilemek için neler yapılması gerektiğine ilişkin önemli ipuçları elde edilebilir. Ayrıca, öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel bağlılığı ve performansı ile birey-örgüt değer uyumunu arasında nasıl bir ilişkinin olduğunun bilinmesi, okulun etkililiği ve verimliliği açısından önemlidir.

Varsayımlar

Bu araştırma, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel değerlerinin okula ilişkin algılarını ve günlük davranışlarını etkilediği varsayımına dayanmaktadır. Araştırmanın başka bir varsayımı ise, öğretmenlerin görüşlerine

başvurularak bireysel ve örgütsel değerlerin uyum düzeyine ilişkin bir çıkarımda bulunulabileceği yönündedir. Ancak, değerlerin davranışları ne derece etkilediğinin, birey-örgüt değer uyumunun örgütsel sonuçlara nasıl etki ettiğinin ve bu uyumda kişisel değişkenlerin rolünün irdelenmesi ve açıklanması gerekmektedir.

Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu araştırmanın kapsamını, Ankara ili merkez ilçelerinde yer alan resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada, öğretmenlerin değerlerin kendileri açısından önem düzeyine ilişkin algıları, bireysel değerleri; bu değerlerin okuldaki diğer bireylerin geneli açısından önem düzeyine ilişkin algıları ise, örgütsel değerleri temsil etmektedir. Yani, öğretmenlerin görüşlerinin örgütsel düzeyi temsil edebileceği kabul edilmektedir. Bu anlamda, örgütsel değerlerin algılanması konusunda öğetmenlerin görüşlerinde tek yönlü bir bakış açısı, yanlılık olabilir.

Tanımlar

Araştırmayla ilgili olarak, "değer", "bireysel değerler", "örgütsel değerler" "birey-örgüt uyumu" ve "birey-örgüt değer uyumu" gibi bazı kavramlara ilişkin tanımlar aşağıda verilmiştir:

Değer: Belirli bir davranış biçiminin ya da varlığın son durumunun kişisel veya sosyal olarak karşıt ya da ters bir davranış biçimine ya da varlığın son durumuna tercih edilebilir olduğu güçlü bir inançtır (Rokeach, 1973:5). Başka bir tanım da ise değerler, "bir sosyal grup veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından, doğru ve gerekli olduğu kabul edilen ortak düşünce, amaç, temel ahlaki ilke ya da inançlar" olarak ifade edilebilir (Özgüven, 1999:367).

Bireysel Değerler: Bireyin önem verdiği ve değerli gördüğü şeylerdir (Lussier, 2002). Birey açısından değer, bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inancı ifade eder (Güngör, 1993:18).

Örgütsel Değerler: Örgüt üyeleri tarafından önemli kabul edilen ortak değerlerdir (McDonald, 1993). Örgütsel değerler, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, nelerin iyi veya kötü, nelerin onaylanan veya onaylanmayan olduğunu belirleyen görüşlerdir (Demirtaş ve Güneş, 2002:123).

Birey-Örgüt Uyumu: Birey ve örgüt arasındaki beklentilerde, isteklerde, değerlerde veya önceliklerde uyumdur (Kristof, 1996:1-49; Autry ve Daugherty, 2003:171-197). Başka bir tanımda ise birey-örgüt uyumu, örgütün değer ve normları ile işgörenlerin değerleri arasındaki uyum olarak belirtilebilir (Chatman, 1989:339).

Birey-Örgüt Değer Uyumu: Bireysel olarak işgörenlerin değerlerinin, örgütsel kültürde veya alt kültürlerde ifade edilen değerlerle uyumlu olma derecesidir (Enz, 1988:284-304; Chatman, 1989:333-349; McDonald, 1993:38).

BÖLÜM – II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu kısımda, araştırmanın kavramsal çerçevesine, temel kavram ve terimlerin açıklanmasına ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Bu amaçla, öncelikle konuya ilişkin genel bir giriş yapılmış, ardından araştırmayla ilgili temel kavram ve terimlerin açıklaması yapılarak, alanyazın taramasına bağlı olarak ilgili araştırmalara değinilmiştir.

Giriş

Sanayi Devrimi'nin doğurduğu bürokratik sistemde, işler, kesin hatlarıyla tanımlanmış, roller ve politikalar katı bir şekilde yürütülmüş ve bir otorite hiyerarşisi, bütün kararları kontrol etmiştir. Bu sistemde, işgörenler, kesin hatlarla tanımlanmış rolleri ve görevleri yerine getirmişlerdir (Wheeler, 2001). Özellikle, küreselleşme sürecinin hızlanması ile birlikte, bürokratik sistem anlayışının olumsuz özelliklerini giderecek bir paradigma değişimi olmuş, örgütlerin kendilerine özgü kültürel özellikleri önem kazanmıştır. Buna bağlı olarak, iş hayatının kalitesini artırma çabaları, örgütsel etkililik ve verimlilik gibi kavramlarla desteklenmiştir.

Sanayi devrimi sırasında, düşük ücretler ve olumsuz çalışma koşulları, işgörenleri temel ihtiyaçlarını karşılama mücadelesine iterken, işçi ve yönetim arasında bazı anlaşmazlıkların doğmasına neden olmuştur. Yöneticiler, işgörenleri çalışmaları için baskı yapılması gereken sorumsuz dalgacılar olarak görmüşler, bu durumu da bürokratik kontrol araçlarını ve katı bir örgüt yapısını makul göstermek için kullanmışlardır. Bu anlayış içerisinde, örgütler hapishane gibi görülmüş, yöneticiler gardiyan, işgörenler ise mahkum rolünü üstlenmişlerdir. Böyle bir ortamda da, işgörenler, iş ortamının olumsuzluklarından korunabilmek için güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasına daha fazla önem vermişlerdir (Hultman ve Gellerman, 2002:6).

Yönetim kuramı içerisinde insana bakış açısıyla ilgili geçerliğini büyük ölçüde yitirmiş olmasına karşın, Mc Gregor'un X Kuramı'nın izlerine pek çok örgütte hala rastlamak mümkündür. Bu anlamda, Chris Argyris, X Kuramının işgören hakkındaki varsayımlarını içeren bürokratik/piramitsel değerler ile Y Kuramının işgörene ilişkin görüşlerini temel alan daha insancıl/demokratik değerler sistemini karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Bu inceleme sonucunda ulaşılan noktalar Tablo-1'de özetlenmiştir.

Tablo-1. Bürokratik/piramitsel ve insancıl/demokratik değer sistemleri

Bürokratik/Piramitsel Değer Sistemi	**İnsancıl/Demokratik Değer Sistemi**
1. İnsani ilişkilerin amacı, örgütü amaçlarına ulaştırmak ve işin yapılmasını sağlamaktır.	1. İnsani ilişkilerin amacı, sadece örgütü amaçlarına ulaştırmak değil, aynı zamanda örgütün iç sistemini ve dinamiğini sürdürmek ve çevreye uyumunu sağlamaktır.
2. İnsan ilişkilerinde etkililik, davranışlar daha rasyonel ve mantıksal olduğunda artar, daha duygusal hale geldiğinde azalır.	2. Davranışlar bilinçli, tartışılabilir ve kontrol edilebilir olduğunda, insan ilişkilerinde etkililik artar.
3. İnsan ilişkileri, rasyonel davranışı ve amaca ulaşmayı vurgulayan uygun ödül ve cezanın yanında dikkatlice tanımlanmış yönlendirme, otorite ve kontrol ile en etkili şekilde gelişir.	3. İnsan ilişkileri, yönlendirme, kontrol, ödül ve cezaya ek olarak, güvenilir, doğal ilişkiler, içsel bağlılık, başarı duygusu, kabul görme ve takdir etme ile en etkili şekilde gelişir.

Kaynak: (Hersey ve Blanchard, 1982:53).

Bürokratik ya da piramitsel değerler, örgütte zayıf, yüzeysel ve güvensizliğin hakim olduğu insan ilişkilerine neden olur. Bürokratik değerlerin hakim olduğu örgütlerde, duyguların ve düşüncelerin doğal ve özgürce ifadesine yeterince izin verilmediği için, bu örgütlerin yüzeysel ve güvenilir olmayan bir özelliği vardır (Hersey ve Blanchard, 1982). Böyle bir örgüt iklimi, bireysel ve örgütsel düzeyde kişiler arası ilişkileri zayıflatır, işgörenlerin yeteneklerini kullanmalarına imkan vermez. Bireysel yeteneklerin zayıfladığı ve psikolojik olarak güvenli bir ortamın olmadığı örgütler, güvensizlik, gruplar ve bireyler arası çatışmalar nedeniyle etkililiğini yitirir. Bu durumda, örgütün karşılaşacağı problemleri çözmedeki etkililiği de azalır.

İnsancıl veya demokratik değerler ise, güvenilir ve güçlü insan ilişkilerini destekler, bireysel yeteneklerin kullanılmasını kolaylaştırır, bireyler ve gruplar arası işbirliğini cesaretlendirir, örgütsel esneklik sağlar ve örgütün etkililiğini artırır

(Hersey ve Blanchard, 1982:53). Böyle bir örgüt ortamında, işgörenlere birey oldukları, örgüt için biricik ve önemli oldukları için değer verilir. Bireysel ve örgütsel potansiyelin en üst düzeyde kullanılmasını sağlayacak fırsatlar sunulur. İş, hem eğlenceli hem de motive edicidir. Böyle olumlu özelliklere sahip bir örgüt ikliminin oluşturulması, her işgörenin karmaşık bir yapıya, iş ve sosyal yaşantısında önemli ihtiyaçlara sahip bir birey olarak görülmesine bağlıdır. Ayrıca, örgütte işgörenlere, yaptıkları işi, çalıştıkları örgütü ve içinde bulundukları örgütsel ortamı etkileme fırsatlarının da sunulması gerekir.

İnsancıl değerler, işgörenlere potansiyellerini geliştirebilecekleri fırsatların sağlanması gerektiğini savunur. İşgörenlere kişisel gelişim fırsatı adına farklı seçeneklerin sunulmasında, bireyin ve örgütün beklentileri arasında sağlıklı bir denge kuracak çözümlerin daha etkili olacağı söylenebilir (Hultman ve Gellerman, 2002:6). Böyle sağlıklı bir denge, örgütte bürokratik normlardan uzaklaşıp, insani değerlere dayalı normlara doğru yaklaştıkça daha iyi sağlanabilir. Bu doğrultuda, işgörenlerin işten doyum ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak fırsatların en üst düzeye çıkarıldığı (Herzberg, 1989:229) ve işgörenlere tüm potansiyellerini gerçekleştirme fırsatının sunulduğu durumlarda örgütsel etkililik gerçekleşebilir. Bu nedenle, örgütsel etkililik, iş doyumu sağlayacak fırsatların artırılmasına bağlıdır.

Hawthorne araştırmalarıyla başlayan neo-klasik örgüt kuramının temelinde insan ilişkileri yaklaşımı yatmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile birlikte, örgütlerin etkililiğinde, fiziksel özelliklerin yanında, toplumsal ve psikolojik özellikler de önem kazanmış, grup normları ön plana çıkmıştır. Böylece, işgörenlerin örgütte soyut bir varlık olarak değil, bir grubun üyesi olarak görülmesi gerektiği vurgulanmıştır (Aydın, 1994). İşgörenlerin, belirli bir grubun üyesi olarak kabul görmesiyle birlikte, grup dinamikleri de önem kazanmış, örgütün kendine özgü özelliklerinin bir toplamı olarak nitelendirilebilecek örgüt kültürü kavramına daha fazla vurgu yapılmaya başlamıştır.

Örgüt kültürünün önemli ögeleri olarak görülen değerlere ve normlara yönelik çalışmaların, insan ilişkileri yaklaşımıyla birlikte gündeme geldiği söylenebilir. İnsan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle, örgütte kültür kavramı önem

kazanmış, örgütsel değerlere yönelik araştırmalar çoğalmıştır. Böylece, örgütte uyum (Etzioni), işbirliği (Barnard) ve sosyal sistem (Parsons) gibi yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Şişman, 2002). Örgüt kültürünün önem kazanması, bu kültürü oluşturan ögelerin de incelenmesini sağlamış, kültürün temel bir ögesi olarak kabul edilen değerlerin ve birey-örgüt değer uyumunun örgüt açısından önemini ortaya koymuştur.

Barnard (1938), ilk kez örgüte sosyal bir sistem olarak yaklaşmış, örgütsel değerlerin ve informal örgütün önemine vurgu yapmış, örgütü ortak değerlere ve eylemlere dayalı bir işbirliği sistemi olarak görmüştür (Şişman, 2002). 1960'lı yıllardan sonra da, örgüt geliştirmede değerlere dayalı bir yaklaşım izlenmeye başlamıştır (Hultman ve Gellerman, 2002). Örgüt kültürünün ve örgütlerin kendilerine özgü özelliklerinin, örgütsel etkililikteki önemini ortaya koyan çağdaş yönetim anlayışı, kültürel özellik bakımından örgütlerin farklı olduğunu, aynı kültürel özelliklere sahip iki örgütün olmadığını ileri sürmektedir. Bu anlayış, yönetim kuram ve uygulamalarında, örgütün kendine özgü yanlarını öne çıkarmakta, örgütün insan kaynağını en önemli etken olarak göstermektedir. Bu bağlamda, örgütte paylaşılan ortak değerlerin, inançların ve normların önemi ortadadır. Çağdaş yönetim anlayışı, örgütlerin kültürel yapılarına vurgu yapmasına karşın, eğitim yönetiminin pozitivist yaklaşımla değerlendirilmeye çalışıldığı, örgütün başarısında örgüt kültürüne ve değerlere yeterince önem verilmediği söylenebilir. Bates'e (2001:573-592) göre, eğitim yönetimi, bir davranış bilimidir. Ancak, bazı yanlış yorumlama ve yönlendirmelere karşın, eğitim yönetiminin bir davranış bilimi olduğuna ilişkin tartışmalar devam etmektedir. Belirsizlik ilkesi, kuantum fiziği ve görecelilik kuramı, doğa bilimlerinde kullanılan açıklamalarda önemli değişmeler meydana getirmesine karşın, eğitim yönetimi kuramcılarının bağlı oldukları bilimsel yöntemin kökü, hala Newton fiziğine dayanmaktadır.

Felsefeciler, gerçeğin araştırılmasında ve anlaşılmasında, değer yargılarını elemenin doğru olmadığını, değerden bağımsız bir bilimin olamayacağını belirtirlerken, eğitim yönetiminin önde gelen kuramcıları, gerçek ve değerin birbirinden bağımsız olduğunu söylemeye devam etmektedirler. Sosyal kuramcılar tarafından değerlerden bağımsız bir sosyal bilim anlayışının büyük oranda terk

edilmesine rağmen, eğitim yönetimi kuramcıları, hâlâ örgütlerin yapı ve işleyişini açıklamaya dönük genellenebilir yasa ve ilkeleri geliştirmek için pozitivist çabayı sürdürmektedirler. Oysa ki, eğitim yönetiminde, böyle bir yaklaşım, çağdaş bilimi hiçe saymakla birlikte, felsefe ve sosyolojinin bilgi birikiminden yararlanmayı da engellemektedir. Gerçeği değerden, kuramı uygulamadan, rasyonelliği sağduyudan ayrı tutan bir eğitim yönetimi kuramının, yöneticilere rehberlik etmesi mümkün değildir (Bates, 2001:573-592). Bu nedenle, örgütlerin amaçlarına ulaşması için, işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin yanında değerlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Dünyada hizmet ekonomisine doğru yaşanan değişimle birlikte, bireylerin ortalama eğitim düzeyi yükselmiş ve insanlar daha yüksek hayat standartlarında yaşamak istemişlerdir. Bu değişim, sosyal ihtiyaçların yanında, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçların karşılanmasına daha fazla dikkat çekilmesini sağlamıştır. Aynı zamanda, davranış bilimcileri, işgörenler hakkında ileri sürülen bazı varsayımları ve bu varsayımlardan ortaya çıkan baskıcı uygulamaları araştırmaya başlamışlardır. Davranış bilimcilerinin araştırmaları, işgörenlerin çalışmaya karşı içsel bir isteklerinin olduğunu, fakat bu istek ve arzunun sürekliliğinin sağlanması için de belirli örgütsel koşullara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur (Hultman ve Gellerman, 2002:6). Bu koşullar arasında sayabilecek psikolojik güvenlik, güven ve sağlıklı kişiler arası ilişkiler, grup dinamiğine ve örgütsel kültüre önem vermektedir. Bu nedenle, işgörenlerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını değerlendirme ve değiştirmelerine yardımcı olmak için duyarlılık eğitimi gibi yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Günümüz bilgi toplumunun yükselen değerleri arasında, hızla yaşanan teknolojik dönüşüm, hızlı değişme ve gelişme, insan kaynağına ilgi, bilgiye dayalı öğrenen örgütler, bilgi insanı ve sürekli öğrenen insan modeli sayılabilir. Bu yükselen değerler karşısında başta eğitim örgütlerinin temel sorunu, sözü edilen bu değerleri kazandıracak alt yapıya sahip olup olunmadığıdır (Fındıkçı, 2001:21). Eğitim örgütleri, acaba bireye çağın gerektirdiği değer, tutum, bilgi ve davranışları kazandırabilmekte midir? Eğitim örgütleri, gelişim odaklı değerlere ne derece açıktır? Bu sorular, eğitim yönetiminin temel uygulama alanı olan okullara nasıl

yansımaktadır? Eğitim örgütleri, bilgi toplumunda bireyin ihtiyaç duyacağı değerleri kazandırmak için, öncelikle örgütsel düzeyde bu değerleri kendi kültüründe içselleştirmelidir.

Eğitim yöneticilerinin dolayısıyla okul yöneticilerinin liderlik biçimi ve gösterdikleri mesleki ve ahlaki davranışlar, sahip oldukları etik değerleri yansıtır. Günlük kararlarda, bilinçaltında yer alan ahlaki eğilimler, davranışlarını etkiler. Etik ilkeler, yöneticilerin tartışmaya açık eylem ve kararlardan uzak durmalarını, doğru olmayan, ancak çekici gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlayabilir (Aydın, 2003:86). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin günlük davranışlarında, aldıkları kararlarda ve yaptıkları seçimlerde değerlerin önemli bir etkisi vardır. Bu önemli etki, değerlerin araştırma konusu yapılmasını ve okulun kendine özgü kültürü içinde değerlerin nasıl yansıdığının analiz edilmesini gerektirmektedir.

Bireyin ve toplumun değerleri, kavramsal olarak üzerinde çok durulan bir konu olmasına karşın, değer kavramının yeterince açıklığa kavuşturulduğunu ve değerin ne olduğuna ilişkin ortak bir tanımın varlığını söylemek zordur. Ancak, değerlerin bir yandan bireysel tutum, davranış ve bilişsel süreçleri etkilediği, diğer yandan da toplumun kültürel kalıplarıyla etkileşimde bulunarak onları yansıttığı kabul edilmektedir. Bugün psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi davranış bilimlerinin bilgi ve birikimi ile geliştirdiği yöntem ve ulaştığı sonuçlar, değer kavramı açısından önemli açılımlar sağlamıştır (Özgüven, 1999).

Değerler üzerine yapılan çalışmalara ilişkin olarak, değerlerin tanımlanmasından sınıflandırılmasına, değerleri araştırırken nasıl bir yol ve yöntem izleneceğinden elde edilen sonuçlara ne derece güvenileceğine kadar pek çok konuda tartışmalar devam etmektedir. Ancak, bireylerin dünya görüşlerini belirlemeye hizmet eden değerlerin çeşitli yaklaşımlarla incelenmesi, en azından onların hem mevcut durum ve davranışlarını anlamaya, hem de gelecekte ne tür davranışlarda bulunacaklarını öngörmeye imkan verebilir (Yapıcı ve Zengin, 2003). Eğitim yönetiminde değerlerin araştırılmasının gerekli olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, değerlerin araştırma konusu yapılmasında çeşitli zorluklarla karşılaşılabilir. Araştırma kapsamında karşılaşılacak çeşitli zorluklara karşın, örgütlerde değerlerin

araştırılması, işgörenlerin davranışlarının ve örgüt kültüründe değerlerin yerinin anlaşılması açısından önemlidir. Bu bağlamda, birey-örgüt değer uyumunda, öncelikle, değer kavramının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.

DEĞER KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Yaygın olarak kullanılmasına karşın, değer tanımı üzerinde ortak bir görüş birliği yoktur. Genellikle değerlerin, ihtiyaçlar, kişilik tipleri, güdüleyiciler, amaçlar, araçlar, tutumlar ve ilgiler olarak düşünüldüğü de görülür (Meglino ve Ravlin, 1998). Değer konusu, toplumsal veya bireysel açıdan ele alınabildiği gibi kültürler açısından da ele alınabilir. Bu nedenle, değerin tüm bilim dallarında kabul edilen bir tanımına ulaşmak yerine bir takım değer tanımlarını vermek daha işlevsel olabilir (Bacanlı, 2002:205). Bu amaçla, öncelikle değerin farklı tanımları verilmiş, sonra da bu tanımlardan ortak bir nokta çıkarılmaya çalışılmıştır.

Değer Kavramı

Değer, belirli bir davranış biçiminin ya da varlığın son durumunun kişisel veya sosyal olarak karşıt ya da ters bir davranış biçimine ya da varlığın son durumuna tercih edilebilir olduğu güçlü bir inançtır (Rokeach, 1973:5). Bu bağlamda, değer, belirli bir davranışın tercih edilme nedenidir. Birey, ihtiyacını karşılayacak bir davranışa yöneldiğinde, sahip olduğu değerler bu davranışın alacağı biçimi etkilemektedir. Güngör'e (1993:18) göre değer, bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inancı ifade eder. Schwartz (1992) ise değeri, bir kavram veya inanç olarak görmektedir. Değer, arzu edilir sonuç durumlar veya davranışlarla ilişkilidir, belirli durumları aşar (Aktaran: Bacanlı, 2002:207). Bu özelliği ile değerler, birey açısından bir davranışın tercih edilmesini sağlayan güçlü bir inancı yansıtır (Rokeach, 1973).

Değerler, bilinç düzeyine gerçek benliğe karşın ideal benlik şemasının ögeleri olarak yerleştirilir (Meglino ve Ravlin, 1998). Bu nedenle, değerler arzu edilen, arzu edilebilen şey ya da olaylarla ilgili insan tavrı olarak görülebilir. Değer kavramı,

ideal olanı yansıtır ve bu haliyle olmuş olandan ayrılır (Bolay, 1996). Çünkü değerler, daha çok olanı değil, olması istenen ideal hedefleri temsil eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Değerler, "bir sosyal grup veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen ortak düşünce, amaç, temel ahlaki ilke ya da inançlar" olarak da ifade edilebilir (Özgüven, 1999:367). Değer, bireyin nasıl davranması gerektiğine ilişkin içselleştirilmiş bir inançtır (Meglino ve Ravlin, 1998).

Değerde, ihtiyaç ve ideallere dayalı olarak olgular ve nesneler hakkında yargıda bulunulur. Bu yönüyle değerler, kabul edilebilir, tekrar edilebilir olmalıdır. Aksi taktirde, değerlerin yaygın ve devamlı olması zordur (Bolay, 1996). Geniş anlamda değerler, belirli durumların ötesine geçen, seçim yapma ve kararların değerlendirilmesine rehberlik eden, bu nedenle bireyin yaşam biçiminin bir parçası ve kişiliğini şekillendiren önemli bir unsur olan nihai durumlar veya arzulanan davranışlara ilişkin temel istek ya da inançlar olarak tanımlanabilir (Argandona, 2003:15-28). Bu özelliği ile değerler normatiftir, kuralcı bir özelliğe sahiptir. Olumlu terim ya da cümlelerle ifade edilmesine rağmen, bireye nasıl davranması gerektiğini belirtir.

Değerler, insanların davranışlarına ilişkin tercihlerinde, bu davranışlarını doğrulamada ve kendileri de dahil tüm insanları ve olayları değerlendirmede kullandıkları kriterlerdir (Karakitapoğlu, 1996). Değerler, özünde soyut ögelerdir ve dışardan gözlenmesi güç olduğu için, davranışlar içinde sezilebilir. Değerler, bir kültür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade etmektedir (Şişman, 2002:4). Değer kavramı, bazen yaşam biçimleri arasında tercihleri, insanın dünyadaki yeri ile ilgili temel sayıltıları, herhangi bir ihtiyacın, tutumun ya da arzunun hedefi bazen de kültürel ve sosyal değer gibi oldukça farklı ve çeşitli şekillerde algılanmaktadır. Bununla birlikte, değerler, belirli bir kültürel yaşantıyı paylaşan insanların ihtiyaç, istek, tutum ve davranışlarının uygun olup olmadığının belirlenmesinde kullanılabilecek ortak ölçütler olarak da düşünülmektedir. Bu anlamda değer, "herhangi bir kişi, fikir ya da nesneye yönelik olarak neyin iyi, doğru, güzel, yararlı

ve akıllıca olduğu hakkında oldukça kararlı toplumsal ölçütler" olarak görülebilir (Özgüven, 1999:367).

Değer, bireyin isteyen, gereksinim duyan, amaç belirleyen bir varlık olarak, nesne ile bağlantısında beliren bir şeydir (Akarsu, 1994). Değerler, toplum ya da bireyler tarafından benimsenen bütünleştirici olgular ve toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşıladığına inanılan ölçütlerdir. Bu nedenle, sadece bilinci değil, duygu ve heyecanları da ilgilendirir. Ayrıca, değerler, bireylerin bilinçlerinde yer eden ve onların davranışlarını yönlendiren güdülerdir (Özgüven, 1999). Değerler, pek çok biçimde davranışa rehberlik eden standartlardır. İnsanların sosyal olaylara karşı belirli bir tavır almalarını sağlar. Ayrıca, değerler, bireyin kendisini başkalarına tanıtması için kullandığı standartlardır (Karakitapoğlu, 1996). Başka bir açıdan Schwartz (1992) ise değerleri, 1) arzulanan son-durum ya da davranışlarla ilgili, 2) belirli durumları aşan, 3) davranışların ve olayların seçimine ya da değerlendirilmesine rehberlik eden, 4) göreli önemleri açısından düzenlenen, 5) kavramlar ya da inançlar olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Bacanlı, 2002).

Rokeach (1973:3), değerlere ilişkin beş farklı varsayım önermektedir: 1) Bir bireyin sahip olduğu değerler göreli olarak sayıca azdır, 2) tüm insanlar her yerde aynı değerlere farklı derecelerde sahiptir, 3) değerler, değer sistemleri içinde düzenlenir, 4) değerler kültürde, toplumda, toplumun kurumlarında ve bireylerin kişiliğinde izlenebilir ve 5) değerlerin sonuçları, sosyal bilimcilerin araştırmayı ve anlamayı isteyebileceği neredeyse tüm olgularda ortaya çıkabilir. Bu varsayımlar, değer kavramının, felsefe, sosyoloji, antropoloji, psikoloji, psikiyatri, siyasal bilim, eğitim, ekonomi ve tarih gibi pek çok alanda araştırma konusu edilmesinin nedenleri arasında sayılabilir.

Çeşitli Alanlarda Değer Kavramı

Değerin, farklı alanlarda yaygın olarak kullanılan bir kavram olduğu söylenebilir. Antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi bilim dallarında ve felsefede değer kavramına rastlanmaktadır. Burada, değerin bu alanlar açısından kısa

bir açıklamasının yapılmasında yarar görülmüştür. Değer kavramının daha iyi anlaşılması için farklı bakış açılarından nasıl tanımlandığının bilinmesi gerekir.

Antropoloji, kısaca insanı araştıran bilim dalı olarak tanımlanabilir. Antropolojinin insanı biyolojik organizma olarak inceleyen fiziksel antropoloji ve kültürel yapı olarak inceleyen kültürel antropoloji olmak üzere iki dalı vardır. Örgütsel değer araştırmalarında kullanılan temel yaklaşımlardan biri, antropoloji kaynaklıdır. Özellikle, antropolojinin bir alt alanı olan etnoloji, çağdaş kültürleri araştırır. Antropolojik açıdan değer, bir davranışın mevcut amaçları ve araçları arasından seçim yapmayı etkileyen, bir bireyin ya da grubun kendine özgü istenilen-arzulanan kavramları ve özellikleri olarak tanımlanabilir (McDonald, 1993).

Amerikalı sosyolog Talcott Parsons, değerlerin normatif olgular olarak görülmesi konusunda etkili olmuştur. Parsons, sosyolojinin temel görevinin sosyal sistemlerdeki değer yönelimlerini incelemek olduğunu öne sürmekte ve sosyolojik anlamda değeri, belirli bir durumda mevcut alternatifler arasından seçim yapmada kullanılan bir kriter ya da standart görevi gören ortak sembolik bir sistemin ögesi olarak tanımlamaktadır. Buna göre değer, roller ve kurumlar arasındaki etkileşim süreçlerinin bir ürünüdür (McDonald, 1993). Parsons'un sosyolojik kuramları, toplumsal düzenin korunmasında ortak değerlerin önemine vurgu yapmaktadır (Marshall, 2003).

Psikoloji, insan ve hayvan davranışlarını inceleyen bilim dalıdır. Psikolojinin klinik, bilişsel, gelişimsel ve sosyal psikoloji olmak üzere çeşitli alt dalları vardır. Değer, bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarının, başkalarının varlığından nasıl etkilendiğinin araştırılmasıyla ilgili olarak sosyal psikolojide oldukça dikkat çeken bir kavramdır. Psikologlar, değeri genellikle erken yaşlarda, gelişim sürecinde edinilen bireysel davranış tercihleri olarak tanımlarlar. Kısacası, antropoloji ve sosyoloji kültürel gruplanmalar ve toplumlar gibi makro düzeydeki yapılara odaklanırken, psikoloji bireyi temel alan daha mikro yapılara odaklanır (McDonald, 1993). Psikolojik anlamda değerler, hayatta neyin önemli olduğuna ilişkin kavramlardır (Hultman ve Gellerman, 2002).

Felsefenin bir dalı olan aksiyoloji (değer bilim), etik, estetik, eğitim ve dinde değerlerle ilgilidir. Felsefi açıdan değerler, ideolojik olgular olarak kabul edilir. Felsefede değer, ideal yaşam biçimini yansıtır ve evrensel bir özellik gösterir (McDonald, 1993). Felsefi açıdan değerin, olgular ve nesneler hakkında ihtiyaç ve ideallere göre verilen yargıyı ifade ettiği ve değerde inancın ön planda olduğu belirtilebilir. Aksiyoloji ise, değerler üzerindeki her çeşit düşünceyi ifade etmektedir (Bolay, 1996).

Değer kavramı, ekonomi biliminde de oldukça yaygın kullanılır. Ekonomik anlamda değer, faydacı bir anlam çağrıştırır. Ekonomik açıdan değerin tipik bir tanımı, insanların belirli bir şeye sahip olmak ya da sahip olma düzeylerini artırmak için çaba göstermeleri durumunda, o şeyin değer ifade ettiğini ya da değerli olduğunu belirtmektedir (McDonald, 1993). Ekonomik anlamda kullanılan değer kavramı, belirli bir miktarı ya da para cinsinden ederi ifade etmektedir (Hultman ve Gellerman, 2002).

Antropolojik açıdan değerin, arzulanan ya da istenilen kavramlar ve özellikler olduğu görülmektedir. Antropoloji, değer araştırmalarında doğal grupları ele alır. Sosyolojik açıdan değer, toplumsal ölçüt ya da standartlar olarak kabul edilir. Sosyoloji, değeri incelerken geniş düzeyde toplumları konu alır. Felsefe açısından ise değer, ideal bir yaşam biçimi olarak görülür. Felsefeye göre, değer evrensel bir özellik taşır. Psikolojik açıdan değer, kişisel tercihleri ya da öncelikleri ifade eder. Bu tercih ya da öncelikler, genelde erken yaşlarda ve gelişim sürecinde kazanılır. Psikolojinin değeri incelediği alan, temel düzeyde bireylerdir. Ekonomik açıdan değer, fayda-yarar anlamında ele alınır. Ekonomide, faydalı olanın, değerli olduğu söylenebilir. Ekonomik açıdan değer, daha çok farklı ülkeler düzeyinde incelenir.

Bu çalışma açısından değerlerin, antropolojik, sosyolojik ve psikolojik tanımları daha uygun görülmektedir. Çünkü değerlerin arzu edilebilir özellikler olması, davranış standardı ya da ölçütü olarak kullanılması, bireyin kişisel tercihlerini ve önceliklerini yansıtması, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunda temel noktaları işaret etmektedir. Bu anlamda, birey ve örgüt uyumunda, bireysel ve

örgütsel değerlerin uyumlu olması, antropolojik, sosyolojik ve psikolojik bakış açılarının değerlere ilişkin görüşlerinin birleştirilmesini gerektirir.

Değer Sistemi

Değer sistemi, süreklilik arz eden, önemi gereği tercih edilebilir davranış biçimlerine ve varlığın son durumlarına ilişkin inançların güçlü bir örgütlenmesidir (Rokeach, 1973:5). Değerler, göreli önemleri açısından sıralanır (Bacanlı, 2002:207). Değer sistemi, birbiriyle ilgili değerlerin oluşturduğu bir sistemdir. Belirli bir eğer öğrenildikten sonra, değerlerin önceliklerine göre sıralandıkları düzenlenmiş bir değerler sistemi içinde bütünleştirilmiş olur (Rokeach, 1973:11). Değer sistemi, bireylerin kendi kişisel dünyalarının çeşitli yönleri ile ilgili algı ve kavramlarının oluşturduğu sürekli bir örgütlenmedir. Bu örgütlü sistemin ögeleri ise değerlerdir (Özgüven, 1999:367). Başka bir ifadeyle, değer sistemi bireyin yaşamını sürdürürken kullandığı bir dizi standart olarak görülebilir (Lussier, 2002).

Belirli bir durumda, bireyin değer sisteminde tek bir değerden ziyade çeşitli değerler etkili olabilir. Bir değer sistemi, alternatifler arasından seçim yapılması, çatışmaların çözümlenmesi ve kararların verilmesi için bireye yardımcı olan öğrenilmiş bir prensipler ve kurallar örüntüsüdür (Rokeach, 1973:13). Değer sistemi, bir yandan uygun işgören davranışlarına diğer yandan da sistemin işlev ve etkinliklerine yönelik detaylı ve genel bir meşruiyet zemini sağlar (Enz, 1988). Bireyin ya da örgütün sahip olduğu değerler arasında bir skalanın ya da değerler hiyerarşisinin varlığından söz edilebilir. Bu hiyerarşi, objektif olarak kabul edildiğinde, amaç değerlerin araç değerlere göre daha üst düzeyli oldukları ve araç değerlerin amaç değerlere ulaşmada aracı rol üstlendikleri söylenebilir. Değerler hiyerarşisi ya da sözü edilen bu skala, sübjektif de olabilir. Bireyler, bazı durumlarda, belirli değerlere diğer bireylerden daha fazla ya da daha az önem verebilirler. Değerler arasında böyle bir hiyerarşinin olması, bireysel düzeyde değer çatışmalarının çözümlenmesi için önemli yardımlar sağlayabilir. Ancak, bu durum, değerler hiyerarşisinin kesin, mutlak ve soyut olduğu anlamına gelmez (Argandona, 2003:15-28).

Değerle İlgili Diğer Kavramlar

Değer kavramını, kendisiyle yakın anlamda kullanılan ya da karıştırılan bazı kavramlardan ayırmakta yarar vardır. Değer kavramı; etik, inanç, tutum, norm ve ihtiyaç gibi kavramlarla ilişkili olmasına karşın, çeşitli özellikleriyle onlardan farklılık göstermektedir. Değer ve ilgili diğer kavramlar arasındaki ilişkiler ilerleyen satırlarda açıklanmıştır.

Etik

Etik; iyi ve kötü, doğru ve yanlış, adalet ve bunlarla ilgili diğer kavramların doğasını, kaynağını ve alanını araştıran felsefenin bir bölümü olarak tanımlanabilir. Etik ve ahlak kavramları birbiriyle yakından ilişkilidir. Çoğu zaman bu iki kavram, birbirinin yerine kullanılsa da ahlak, doğru ve yanlışın prensipleri olarak anlaşılırken; etik, ahlaki konuların bütünsel bir sistemini kapsayarak doğru ve yanlış davranışa odaklanır (Eastwood, Lamsa ve Sakkinen, 2003). Etik; iyi ve kötü, doğru ve yanlış davranışlara ilişkin standartlardır. Bir anlamda, kendine yapılmasını istemediğin bir şeyi başkalarına yapma anlayışıdır (Hultman ve Gellerman, 2002:5).

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları ve kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran bir felsefe disiplinidir. Basit bir anlatımla etik, doğru ve yanlışın ölçütleridir (Aydın, 2003). Ortak etik değerler, işgörenlerin işe ve örgüte karşı tepkilerini güçlendirebileceği için, işgörenler etik bir örgütsel ortamı tercih ederler (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002).

İnanç

İnançlar, dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bu ortak görüşler, geçmişin yorumlanmasına, bugünün açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yardımcı olur. İnançlar, somut ya da soyut nesnelere ilişkin olabilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel ögelere biçim vermektedir. İnsanların ya da sosyal

grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tutumlarını, tavırlarını inançlar belirler (Şişman, 2002:3). İnançlar, geçmişte ve şimdi, gerçeğin ne olduğuna ilişkin bireysel bilgilerden oluşur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Çeşitli değer tanımlamalarında değerin, bir davranışın tercih edilmesini sağlayan güçlü bir inanç olduğu belirtilmektedir (Rokeach, 1973; Güngör, 1993). Değer, özünde bir inancı yansıtmaktadır. Bu inanç, belirli bir şeyin ya da nihai bir amacın arzu edilmesini sağlayabilir. Bu yüzden, değerin belirli bir inancın sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Sabuncuoğlu ve Tüz'e (1998) göre, işgörenlerin örgüte getirdikleri inançlar işe ilişkin tutum ve davranışlarını etkileyerek örgütsel ilişkilerini biçimlendirir.

Şişman'a (2002) göre, inançlar neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Diğer bir ifade ile değerler, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir. Değerler, inançlara göre oluşmaktadır. İnançlar, kültürün en derin yönünü oluştururken, değerler inançlara göre kültürün daha somut yönünü temsil eder. İnançlar gibi değerler de daha çocukluk yaşlarından itibaren öğrenilen kültürel ögelerdir.

Tutum

Tutum ve değer kavramları, bazen eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, değerlerin, tutumlara ilişkin bazı özel durumları belirtmek üzere kullanıldığı da görülmektedir. Ancak, bu iki kavramın farklı olduğuna dikkat çeken Rokeach (1973), tutum ile değeri ayrı kavramlar olarak değerlendirmekte, tutumun bir inançlar organizasyonu olduğu halde, değerin tek bir inanca işaret ettiğini belirtmektedir.

Tutum, bireyi tercih edilen bir biçimde davranmaya yönlendiren bir nesne ya da duruma ilişkin inançların görece kalıcı bir şekilde düzenlenmesi olarak görülebilir (Marshall, 2003:765). Belirli bir nesne ya da duruma ilişkin çeşitli inançların bir örüntüsünü belirtmesi yönüyle tutumun, değerden farklılaştığı söylenebilir. Değer,

tek bir spesifik inanç türünü işaret eder, kendisini aşan bir niteliğe sahiptir. Ayrıca değer, arzu edilebilir bir davranış biçimi ve varlığın son durumuyla ilgilidir, davranışlara, tutumlara, yargılara, belirli nesne ve durumlar arasında karşılaştırmaya yapmaya rehberlik eder (Rokeach, 1973:18). Burada ifade edilenlerden yola çıkarak, aslında benzer biçimde kullanılan değer ve tutum kavramlarının öze inildiğinde farklılaştığı ve değerlerin tutumları yönlendirdiği belirtilebilir. Benzer şekilde, Begley'de (1999b:237), değerlerin tutumları biçimlendirdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, değer ve tutum, birbirinden farklı kavramlar olmakla birlikte yakın bir ilişkiye sahiptir. Değerlerin, bireyin tutumlarına yön verdiği ve belirli bir tutumun oluşmasına öncülük ettiği belirtilebilir. Değerler içselleştirildiğinde, davranışların gerçekleştirilmesi, tutumların geliştirilmesi, sürdürülmesi ve bireyin kendi eylemlerinin doğrulanması ya da başka bireylerin davranışlarının değerlendirilmesi için bir standart halini alır. Bu nedenle, değerler bireyin işe ilişkin önceliklerine ve işe verdiği anlama yönelik inancını yansıtır ve bu özelliği ile tutumlardan hem daha durağan hem de daha derindir (Kraimer, 1997). Değer ve tutum kavramlarının farklılığına ilişkin değişik bir yaklaşım sunan Güngör'e (1993:20) göre, değerin tek bir inanç ifadesi biçiminde belirtilmiş olması, onun tek bir inançtan ibaret olduğunu göstermeye yetmez. Değerlerin, tutumlar için de rehber rolü oynaması, bir değerin birden fazla inancı yansıttığını gösterir. Bununla birlikte, tutum belirli bir nesne ya da durum üzerinde odaklandığı halde, değer nesneleri ve durumları aşmaktadır.

Rokeach (1973:18), değerlerin tutumlardan farklı yanlarını yedi noktada ortaya koymaktadır:

1. Değer tek bir inancı yansıtırken, tutum tümü belirli bir nesne ya da duruma odaklanmış çeşitli inançların bir örüntüsünü yansıtır. Örneğin; likert tipi bir ölçek hepsi aynı nesne ya da duruma ilişkin inançların temsili bir örneğinden oluşur. Ölçekteki maddeler toplandığında belirli bir nesne ya da duruma yönelik bireyin sahip olduğu olumlu ya da olumsuz tek bir göstergeyi belirtir.

2. Değer; nesnelerin ya da durumların ötesine geçerken, tutum bazı belirli nesne ya da durumlara odaklanır.

3. Değer bir standart belirtirken, tutum bir standart değildir. Çok sayıda tutum nesnesinin ya da durumunun olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri, standart olarak işlev gören göreceli olarak az sayıda değere bağlı olabilir.

4. Bir birey istendik davranış biçimleri ve varlığın son durumuna ilişkin öğrenilmiş inançları kadar değere sahipken, belirli nesne ve durumlarla doğrudan ya da dolaylı olarak karşılaştığı kadar tutuma sahiptir. Bu nedenle, bir bireyin sahip olabileceği değerlerin sayısı onlarla ifade edilebilirken, tutumlarının sayısı binlerce olabilir.

5. Bireyin kişiliğinde ve bilişsel sistemde değerler, tutumlara nazaran daha merkezi bir yerde bulunur. Bu nedenle, değerler, davranışların olduğu gibi tutumların da belirleyicisidir.

6. Motivasyonla daha yakın bir bağlantısı olan değer, tutumdan daha dinamik bir kavramdır. Tutumların motivasyonla ilgili olduğu kabul edilse bile, belirli bir tutum bir değerin kazanılmasında araç olarak görülür.

7. Değerlerin topluma uyum, benliğin korunması ve bireyin kendini gerçekleştirmesi gibi işlevleri varken, tutumun böyle işlevlerle ilgisi sadece çıkarımlara dayanır.

Norm

Sosyolojik anlamda norm, kültürel açıdan istenen ve uygun görülen davranışları akla getiren ortak bir davranış beklentisi olarak tanımlanabilir (Marshall, 2003:533). Norm, bir grup içinde grubun üyelerince paylaşılan kabul edilebilir davranış standartlarıdır (Robbins, 1998:255). Normlar, insanların nasıl davranmaları gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar veya standartlar biçiminde ifade edilir. Bunlar, belirli bir durumla ilgili olarak insanların ne yapması ya da yapmaması, ne söylemesi ya da söylememesi, yani nasıl davranması gerektiğini gösteren kurallardır (Şişman, 2002:4). Normlar, genel anlamda uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilir. Çoğunlukla, açıkça dile getirilmemesine ve yazılı olmamasına karşın, örgüt üyelerinin davranış biçimleri

üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Normlar, sistemin üyeleri için uygun davranış biçimlerine açıklık kazandırması bakımından değerlerle yakından ilişkilidir (Chatman, 1989). Değer ile norm arasında belirli bir ilişki olmasına karşın, bu iki kavramın farklılık gösterdiği çeşitli noktalar vardır.

Değerin normdan daha genel ve soyut bir nitelik taşıması, değer ile norm arasındaki temel farkı oluşturur. Başka bir anlatımla, değerin normu da içerdiği söylenebilir. Değer temel bir ilkeyi, norm ise bu temel ilkenin özel durumlardaki uygulanışını belirleyen özel bir kuralı gösterir (Özgüven, 1999). Bununla birlikte, Rokeach (1973:19), değerlerin sosyal normlardan üç yolla farklılaştığını belirtmektedir: İlk olarak, değer bir davranış biçimini veya varlığın son durumunu işaret ederken, sosyal norm yalnızca bir davranış biçimini yansıtır. İkincisi, değer belirli durumları aşarken, sosyal norm belirli bir durumda belirli bir şekilde davranmak için gerekli reçete görevi görür. Üçüncüsü ise, değer daha kişisel ve içsel bir özelliğe sahipken, norm anlaşmaya dayalıdır ve bireyin dışında yer alır.

Değerler, normlardan daha geniş ve daha soyut olması nedeniyle, normların destekleyicisi ve belirleyicisidir. Norm, kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça anlamlı olamaz. Normu, işgörenlerce uygulanması gereken bir kural veya ölçüt niteliğine ulaştıran etken, dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran, 1991:243). Normun anlam kazanmasını ve bireyin davranışını etkilemesini sağlayan temel gücün, dayandığı değer ya da değerler olduğu söylenebilir. Başka bir anlatımla, değerler, normları biçimlendirir ve onların kabul görmesini sağlar.

Belirli bir değer, pek çok spesifik norm için önemli bir referans noktası olabilir. Belirli bir norm ise, çeşitli değerlerin eş zamanlı uygulamasını yansıtabilir. Değerler, neyin arzu edilebilir olduğuna ilişkin standartlar olarak, normların kabul edilmesine ya da reddedilmesine kaynak teşkil eder (Rokeach, 1973:19). Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren ögelerdir (Çelik, 2000:49). Örgütsel kültürün önemli bir ögesi olarak normlar, kaynağını değerlerden almakta ve değerlere göre biçimlenmektedir. Bu anlamda, değerlere göre normlar, daha somut ögelerdir (Şişman, 2002:4). Değerlere göre daha somut olması bakımından normlar, gündelik yaşamda insanların her türlü

eylem ve etkinliklerine yol gösterir, tercihlerini etkiler. Bununla birlikte, normlara göre daha soyut olan değerler, normların oluşmasını ve biçimlenmesini sağlar.

İhtiyaç

Bireyin kendisi, başkaları ve dış dünya hakkında sahip olduğu inançlar, ihtiyaçların nasıl karşılanacağını belirlemede, sonuçta değerlerin ve davranışların etkililiğinde önemli bir role sahiptir (Hultman ve Gellerman, 2002:33). İhtiyaçlar, değerlerden farklı olmasına karşın, bazen aynı anlamda kullanılmaktadır. Örneğin; Maslow, kendini gerçekleştirmeyi hem bir ihtiyaç hem de yüksek düzeyde bir değer olarak nitelendirmektedir. Birey, bir şeyi yapmak isteyebilir, fakat aynı zamanda kendini bu şeyi yapmak zorunda da hissedebilir. Çünkü değer sadece ne yapılması gerektiğine değil, aynı zamanda ne yapmak istenildiğine ilişkin de bir inançtır (Rokeach, 1973:20). İhtiyaçlar, belirli bir davranışın temel nedenidir. Bu nedenle, davranış, bir ihtiyaç ya da güdünün doyurulması amacına yöneliktir.

Değerlerin anlaşılması için öncelikle, değerlerin ihtiyaçlarla olan ilişkinin anlaşılması gerekir. Hayvanlar, içgüdülere bağlı olarak hareket ederler, doğaları gereği nasıl tepki gösterecekleri önceden programlanmıştır. İnsanlar ise, gösterecekleri tepkileri kendileri seçerler. İnsanların tercihleri, seçimleri, hayatta neyin önemli olduğuna ilişkin inançlar olan değerlere dayanır (Hultman ve Gellerman, 2002:3-4). İnsanların fizyolojik, güvenlik, sevgi, ait olma, saygı, taktir ve kabul görme, başarı ve kendini gerçekleştirme gibi çeşitli ihtiyaçları vardır. Bütün bu ihtiyaçlar, canlı varlığını sürdürme, güvenlik, ait olma, saygı ve kişisel gelişim gibi değerlerde yansır ve bu değerleri biçimlendirir.

Fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar gibi temel ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, daha yüksek düzeyli ihtiyaçlar olan saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına odaklanılır. İhtiyaçların karşılanmaya çalışılması, bireyi bir tercih ikilemiyle yüz yüze getirir. Bu ikilem, güvende kalmaya ya da gelişim ve ilerlemeye iten iki güç arasında yaşanır. Söz konusu ikilem, savunmada kalma karşısında bilme ve öğrenme ihtiyacı olarak da ifade edilebilir. Savunma ihtiyacı güvende kalmayı, bilme ve öğrenme ihtiyacı da gelişimi simgeler. İhtiyaçların karşılanması sırasında

yaşanan bu ikilemin nasıl çözümleneceği, değerlere bağlıdır. Değerler, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için tercih ettiği yolları biçimlendirir. Birey farkında olsun ya da olmasın, her davranış en az bir ya da birkaç değer tarafından yönlendirilir.

Rokeach'da (1973:20), değerler ve ihtiyaçlar arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir. Değerler, ihtiyaçların bilişsel simgesi ve dönüşümüdür. İnsan böyle bir simgeleme ve dönüştürme yeteneğine sahip tek canlıdır. Değerler, sadece bilişsel ihtiyaçların değil, sosyal ve kurumsal beklentilerin de simgesidir. Beklenti ve ihtiyaçlar, bilişsel olarak değerlere dönüştürüldüğünde, kişisel ya da sosyal anlamda kabul edilebilir biçimler alır.

Örgütlerde, işgörenlerin pek çok ihtiyaç ve beklentileri vardır. Yöneticiler, işgörenleri motive etme konusunda başarılı olabilmek için, uygun hedef ve güdülerin sağlandığı, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılandığı bir örgütsel ortam oluşturmaya çalışmalıdırlar (Hersey ve Blanchard, 1982). Kültürel, sosyal ve kişisel deneyimin bir sonucu olarak içselleştirilen değerler, kendi içinde belirli sonuçlara sahip olan psikolojik yapılardır. Bu sonuçların temelinde, değerlerin standartlar olarak görülmesi vardır. Tutum, ideoloji, değerlendirme, bireyin kendine ve başkalarına ilişkin yargı ve doğrulamaları, kişinin kendini başkalarıyla karşılaştırması ve başkalarını etkileyeme çalışması gibi sosyal davranış olarak tanımlanabilecek her türlü davranışın gerçek belirleyicisi olarak, değerler gösterilebilir. Kısacası, değerler, bir yandan tutumların diğer yandan da davranışların rehberi ve belirleyicisidir.

Örgüt Kültüründe Değerler

Bir grubun üyeleri, aynı değerleri paylaşmasalar bile, bu üyelerin büyük çoğunluğu, belirli bir değere verilen önemin ve desteğin farkında olacağı için, örgütsel değerler genellikle, bir grup ürünü olarak düşünülür (Schein, 1992). Bir örgütte, işgörenlerin davranışlarına ve işlerin yapılış biçimlerine ilişkin olarak, tüm düzey ve birimlerce paylaşılan bir dizi temel değer varsa, burada merkezi bir değer sisteminin varlığından söz edilebilir. Güçlü örgütsel değerler, hem yoğun bir şekilde benimsenir hem de örgütün tümünde paylaşılır (Chatman, 1991).

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Toplumsal inançlara dayanan örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir (Çelik, 2000:49):

1. Örgütün liderleri ve kurucuları, örgütün kuruluşu sırasında, eğitim, deneyim ve bilgi üçlüsü üzerine kurulu bilinçli bir görüşe ve bakış açısına sahiptirler. Bu özellikler, lideri girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada, örgütün tüm üyeleri, kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmasa bile, liderin, davranışları yönlendirme ve biçimlendirme gücü olduğu da bilinmektedir.

2. Lider tarafından yönlendirilen, düzenlenen ve eşgüdümlenen davranışlar, istenilen sonuçlara ulaştığında, belirlenen hedefler gerçekleştirildiğinde, deneyime dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

3. İstenilen sonuçlara ulaşmada süreklilik ve kararlılık sağlandığında, örgütün başarı istikrarından emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Çünkü örgütte sonuçlar zaman içinde göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece, hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli ve başarıyı sağlayan uygulamaların neler olduğu önem kazanır.

4. Bu aşamada, sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya, paylaşılmaya ve davranışlara yansıtılmaya çalışılır.

Ortak kültür, örgüt üyelerinin etkinliklerine rehberlik edecek davranışsal normları oluşturan paylaşılmış değer ve inanç sistemlerini tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Paylaşılmış değerler örgütte neyin önemli olduğunu, inançlar da örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü anlatır. Davranışsal normlar ise işlerin yapılma biçimini yansıtır. Güçlü ortak kültürler yüksek performans sağlar. Paylaşılmış bir değerler sistemi olarak ortak kültür, insanların aynı şeylere değer verdiği ve bu değerleri bir bütün olarak örgütün yararına kullandığı bir iklimi ifade eder. İşgörenler değerleri anlar ve paylaşırlarsa, performansları artar ve sonuçta örgüt bundan yarar sağlar (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1985).

Örgütün temel değerler sistemi açısından olduğu kadar bireyin kendi benliği açısından da önemli olabilecek bazı temel değerlere odaklanmak gerekir. Bu açıdan, örgütsel davranışa ilişkin bir dizi anahtar değer, örgütün genelinde tüm düzeylerde ve işgörenlerce paylaşılıyorsa, burada merkezi bir değer sistemi vardır. Bir örgütün kültürünü temel değerler açısından tanımlamak için, ilk olarak uygun değerlerin tanımlanması ve bu değerlere ilişkin olarak örgüt üyeleri arasında ne derece bir yoğunluk ve konsensüsün olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu anlamda güçlü kültürlerin iki önemli özelliğinden söz edilebilir: Birincisi, örgüt üyeleri üzerindeki yoğunluktur. Yoğunluk, belirli bir davranışı gösteren bireylerin onaylanması ya da kabul görüp görmemesi ile ilgilidir. İkincisi ise, kristalleşme ya da örgüt üyeleri arasında değerler üzerinde geniş ölçüde uyumun olmasıdır (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Yani bir değere verilen önem, yoğunluk kavramı ile ifade edilebilir. Bu değerin örgütün tümünde kabul görüp görmediği ise kristalleşme ile ilgilidir. Bu konuda yapılan bir araştırmada Sağnak (2005a), güçlü bir örgütsel kültürün önemli göstergelerinden biri olan yoğunluğun, ilköğretim okullarında istendik düzeyde olmadığı sonucuna varmıştır.

Argandona (2003:15-28), örgütsel değerlere ilişkin olarak şu hususları dile getirmektedir:

1. Örgüt açısından değerler kekin üzerindeki krema değildir, temel bir işlev üstlenir.
2. Örgütsel düzeyde kendisinin ve işgörenlerin değerlerini dikkate almayan bir yöneticinin, başarılı olması son derece zordur.
3. Değerler, örgütlerin ayırt edici özelliklerinin bir parçasıdır. Bu nedenle, örgütün uzun vadeli başarısını şekillendirir.
4. Bir örgütün kendini ayırt edici kılacak değerleri, örgütün stratejisini belirlemede önemli bir etkendir. Bu yüzden, farklı değerlere sahip iki örgütün izleyeceği stratejinin ve yöneleceği yolun da farklı olacağı söylenebilir.
5. Her bireyin olduğu gibi, her örgütün de kendine özgü değerleri vardır.

Başarılı örgütler, değerlere önem verir ve bu örgütlerde temel özellikler paylaşılır. Kozlu (1986), a) başarılı örgütlerin işlerin nasıl yürüdüğüne ilişkin açık ve kesin bir felsefeye sahip olduğunu, b) bu örgütlerde yönetimin temel değerleri örgüte

iletmeye ve değişen şartlara uyum sağlamak için değerleri yoğurup şekillendirmeye özen gösterdiğini ve c) her kademeden tüm çalışanların bu değerleri bildiğini ve paylaştığını belirtmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Örgüt kültürü, gözlenebilir kültür ve öz kültür olmak üzere iki farklı düzeyde açıklanabilir. Gözlenebilir düzey, herhangi bir ziyaretçinin, müşterinin ya da çalışanın örgütte duyduğu ve gördüğü her şeydir. Bu düzey, örgüt üyelerinin iş yerinde nasıl giyindiklerine, ofislerini nasıl düzenlediklerine, birbirleriyle ilişkilerinin nasıl olduğuna, müşterilere nasıl davrandıklarına ve onlar hakkında ne konuştuklarına bakarak anlaşılabilmektedir. Hikayeler, kahramanlar, adetler, törenler ve semboller de, bu düzeyde yer almaktadır. İkinci düzeyde, yani öz kültürde ise, örgütte günlük olarak gözlenen her şeyin temelini oluşturan değerler ve inançlar bulunur (Schermerhorn, 1996:94).

Örgütsel değerler sistemi, işlevsel ve seçkinci olmak üzere iki şekilde oluşabilir (Terzi, 2000): İşlevsel değerler, işgörenlerin eylemlerini yürütme ve davranışlarını sergileme biçimlerini kapsar. Örgütün amaçlarında ve bu amaçlara odaklanmış uygulamalarda, işlevsel değerlerin etkisini görmek mümkündür. Bu değerler, işgörenlerin davranışlarına etki eder ve onlara yol gösterir. Çünkü işlevsel değerler, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda güçlü vurgular yapar. Seçkinci değerler ise, üstünlük gibi güçlü duygular şeklinde ortaya çıkar. Ayrıca, Şişman'a (2002) göre, işlevsel değerler daha çok örgütsel amaç ve etkinliklerle, seçkinci ya da elit değerler ise örgütte yetki, statü ve bütünleşme gibi konularla ilgili görünmektedir.

Hultman ve Gellerman (2002:15), örgütsel değerlerin etkililiğini değerlendirmek için dört farklı kriter önermektedir: denge (balance), geçerlik (viability), uygunluk (alignment) ve gerçeklik (authenticity). Denge, bir değere diğerlerine oranla ne derece önem verildiğidir. Geçerlik, değerlerin mevcut örgüt iklimi içinde uygulanabilir olma derecesini ifade etmektedir. Uygunluk, bir bireyin benimsediği değerlerin arasında ya da bireylerin, birimlerin, takımların ya da örgütün tümünün değerleri arasındaki tutarlılığın derecesidir. Gerçeklik, değerlerin gerçek ve samimi bir biçimde kullanılma derecesini anlatmaktadır.

Örgütler, değerlerine göre sınıflandırılabilir. Bu konuda, Harrison (1975), dört farklı yönelimi olan bir açılım sunmaktadır: a) güç, b) rol, c) görev ve d) birey. Güce dayalı anlayış, karar verme süreçlerinin çoğunu üst yönetime bırakır. İşgörenlerin sadık birer çalışan olarak liderlere bağlılığı beklenir. Rol yönelimi, işgörenlerden formal sistemin gereklerini yapmalarını ister. Kurallar ve düzenlemeler önemlidir. İşlerin doğru yapılması anlayışı hakimdir. Görev yöneliminde ise, tüm işgörenlerin yapılacak iş üzerinde etkili olduğu düşünülür. İşgörenler, görevin ya da işin tamamlanması için gerekli kaynaklara ulaşmayı sağlayacak yetkilerini kullanabilirler. Birey yönelimi, bireylerin gelişimini hedef alan örgütlerde görülür. Bu örgütlerde, işgörenlerin potansiyellerini kullanmalarına ve öğrenme düzeylerini artırmalarına yardımcı olunur (Pfeiffer, Goldstein ve Nolan, 1989).

Örgüt kültüründe, üst yönetimin varsayımları ve değerleri, örgütün ve çevrenin algılarını ve yorumlarını etkileyip yönlendireceği için, üst yönetimin bir referans grubu olarak değerlere bakışı önemlidir. Yöneticiler, örgütsel davranışları biçimlendirmek ve örgütü yönlendirmek için işgörenlere örgütsel değerleri aktarmaya çalışırlar. Bir örgütte, birim elemanlarının değerleri ile onların üst yöneticilerinin değerleri arasındaki benzerlik ne kadar fazla ise, yöneticilerin, birimi örgütsel etkinlikler konusunda kontrol sahibi olarak görme olasılığı da o kadar fazladır. Bu durumda, değer uyumu, yöneticiler açısından işleri kolaylaştırıcı bir unsurdur ve yönetim, birim adına vereceği kararların destekleneceğini bilir (Enz, 1988). Burada, üst yöneticiler, kendi değerleriyle benzeşen değerlere sahip birim elemanlarının, örgütsel etkinliklere daha fazla katkıda bulunduklarını ve örgütün işleyişi noktasında farkındalık düzeylerinin daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. Üstelik, benzer değerlere sahip yöneticiler ve işgörenler arasında, yetki aktarımı ve karara katılım gibi çağdaş uygulamaların da, kolay kabul görmesi olasıdır.

Değerlerin Algı ve Davranışa Etkisi

Bir değer sistemi, pek çok biçimde işleve sahiptir. Dışsal uyarıcılar, değer yapısına uygun biçimlerde algılandığı için, değer sistemleri bireyin algı sürecini etkiler. Değerler, bireyin geçmiş davranışlarını doğrulayıcı nedenler üretebilmesi

bakımından bir meşrulaştırma görevi üstlenir. Daha da önemlisi, değerler, bireyleri kendi değerlerine uygun davranmaya cesaretlendirmesi bakımından davranışı doğrudan etkiler. Bu hususta değerler, davranışı etkileyen güçlerden biridir. Davranışı başka şekillerde etkileyecek durumsal değişkenlerin (güdüler, sınırlılıklar) yokluğunda, değerlerin etkisi en yüksektir (Meglino ve Ravlin, 1998).

Psikolojik yapılar, davranışın özel ya da toplumsal olmasına bağlı olarak, değerlerin davranışı etkilemesini sağlar. Değerler, sosyal olarak kabul edilebilir davranış biçimlerini belirlediği için, sosyal yaptırımların (utanma, ceza, vb.) gücü, toplumsal davranışlarda, bireylerin baskın sosyal değerlere uymasına neden olur. Bu mekanizma, davranışın özel boyutunda ise, içsel yaptırım biçiminde işler. İçselleştirilmiş bireysel değerler (örneğin; ideal benlik), kişisel davranış standartlarını oluşturur. Bu nedenle, bu değerlere uymayan herhangi bir davranış, suçluluk, utanç ya da kişisel değersizleşme duygularına neden olabilir. Bu yüzden, bireyler, olumsuz içsel duygulardan kaçınmak için özelde değerlere dayalı davranışlarda bulunurlar. Değerlere uymayan bir davranış, bireyde olumsuz duygulara neden olacağı için, değerlerine uygun davranmada başarısız olan ya da davranışı engellenen birey, daha düşük bir doyum düzeyine sahip olabilir (Meglino ve Ravlin, 1998).

Bireyler açısından değerler, bireysel davranışın temel öncülleri olarak ifade edilmektedir (McDonald ve Gandz, 1991). Örneğin; değerler tanımlanırken, bireysel davranışlara yön vermesi, karar sürecinde etkili olması, tercihleri etkilemesi gibi özellikler ön plana çıkmaktadır (Rokeach, 1973; Başaran, 1992; Gellerman ve Hultman, 2002). Bu özelliği ile değerler, davranışın altında yatan temel öncüller, davranışı başlatan ve yönlendiren etkenler olarak görülmektedir.

Değerlerin İşlevleri

Değerlerin temelde üç ana işlevi vardır: 1) algılanan tehdide karşı savunma, 2) topluma uyum ve 3) gelişimi destekleme. İnsanda, gelişim ve öğrenme yönünde doğal bir ihtiyaç vardır. Bununla birlikte, barış, huzur ve rahatlık için homeostatik (dengeleyici) değerlere de ihtiyaç duyulur. Dengeleyici değerlere, her zaman ihtiyaç duyulmasına karşın, sağlıklı bir bireyden gelişimsel değerlere daha fazla yönelmesi

beklenir. Savunmacı değerler ise, bireyi acıya, korkuya, kaybetmeye ve tehdide karşı korurken, gelişim ve öğrenmeyi engelleyebilir (Hultman ve Gellerman, 2002:4). Değerler, kişinin benliğini koruma ihtiyacını karşılar. Kişisel ve sosyal olarak kabul edilemez nitelikte olan ihtiyaç, duygu ve davranışlar, rasyonelleştirme ve tepkinin daha kabul edilebilir terimlerle biçimlendirilmesi süreçleri ile yeniden ifade edilebilir. Bu nedenle, tüm amaç ve araç değerler, benliğin korunmasına yardımcı olabilir.

Değerler, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal ögeler olmanın yanında güçlü bir motivasyon aracıdır. Bu özelliği ile değerler, ilk olarak, uyumlu ya da fayda yönelimli davranış biçimleri ve son durumlarla doğrudan ilgilidir (değerlerin uyum işlevi). İkincisi, değerler, bireye benliğine yönelik tehditlere karşı koymada-savunmada yardımcı olur (değerlerin savunma işlevi). Üçüncüsü, değerler, bilme ve anlama ihtiyacının araştırılmasını içerir (değerlerin bilme ve kendini gerçekleştirme işlevi) (Rokeach, 1973; Karakitapoğlu, 1996).

Bir bireyin sahip olduğu tüm değerler, o bireyin topluma uyumuna yardım eder, benliğini tehdit olarak algılanabilecek durumlara karşı korur ve onun, gerçekliği test etmesini sağlar. Bazı değerler, bireyin içinde bulunduğu grubun baskısına uyum sağlamanın bir yolu olarak benimsenebilir. İçinde yaşadığı topluma ya da gruba uyum sağlamaya önem gösteren birinin, kendisine ya da başkalarına olumsuz gelecek bir değeri benimsemesi zordur. Bu nedenle, gruba uyma ya da itaat etme isteği, başarı ve başkalarıyla iyi geçinme gibi değerler biçiminde yansıtılmak yoluyla kişisel ve sosyal açıdan daha kabul edilebilir değerler biçimine dönüştürülür (Rokeach, 1973:15). Birey, sosyal hayatın bir sonucu olarak belirli bir grubun üyesidir ve davranışlarını çoğu zaman içinde bulunduğu toplumun istekleri ve beklentileri doğrultusunda düzenlemesi gerekebilir. Bu anlamda, bireyin sahip olduğu değerler, bireyin davranışları ile toplumun beklentileri arasında bir köprü görevi üstlenir. Aynı şekilde, örgütlerde işgörenlerin kişisel davranışları ve değerleri, örgütsel beklenti ve amaçlara katkıda bulunur. İşgören, davranışlarını yönlendiren kişisel değerleri sayesinde, örgütün beklenti ve amaçlarına uyum sağlayabilir.

Bireyin sahip olduğu değerler, kariyer seçimini etkiler. Aynı şekilde, örgütte işgörenlerin değerleri, kariyer gelişimini etkileyebilir. Değerler, bir örgütte kimin ne kadar yükseleceğini belirlemede önemli bir rol oynar. Örgütsel değerler, örgütte performans değerlendirme, terfi ve ödüllendirme süreçlerinde önemli standartlar olarak kullanılabilir. Başaran'a (1992) göre değerler, örgütte işgörenlerin başarısının değerlendirilmesinde standart ölçütler olarak kullanılır.

Değerler, davranışların ve olayların seçiminde veya değerlendirilmesinde yol göstericidir (Bacanlı, 2002:207). Değerler, belirli amaçları belirli yollarla gerçekleştirmek için bireyleri ve grupları yönlendirir. Bireyin temel motivasyon kaynaklarını yansıtır, tutumları biçimlendirir ve davranışların ardında yatan niyetleri açıklığa kavuşturur. Bu nedenle, değerlerin yönetimsel uygulamalarda önemli bir etken olduğu söylenebilir (Begley, 1999b:237). Çünkü değerler, bireyin davranışlarına ve eylemlerine bir standart görevi görerek rehberlik eder.

Değer sistemleri, çatışma çözümleme ve karar verme süreçlerine hizmet eder, ihtiyaçların ifade edilmesini sağlar (Rokeach, 1973:13). İnsanın köklü inançları olan değerler, bireyin çevresiyle ilişkilerini düzenler. Böylece, farklı seçeneklerin karşılaştırılmasını ve alternatiflerin değerlendirilmesini kolaylaştırarak, ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olur (Başaran, 1991:243). Bireyler, sahip oldukları değerleri sayesinde karşılaştıkları sorunlara çözüm bulurlarken, mevcut alternatifler arasından seçim yaparlar. Belirli bir davranışın tercih edilmesi, bir başkasının reddedilmesi anlamına gelir. Böyle bir ikilem karşısında gerekli seçimin yapılması, değerler aracılığıyla gerçekleşir.

Değerler, kişisel ve sosyal açıdan başka türlü kabul edilemeyecek olan davranış, inanç ve tutumların rasyonelleştirilmesini sağlayacak standartlardır. Böyle bir rasyonelleştirme sonucunda birey, öz-saygısını sürdürmeyi ve güçlendirmeyi amaçlar (Rokeach, 1973:13). Birey, normal şartlar altında kabul edilemeyecek bir davranış ya da tutumu, çeşitli değerlere atfederek rasyonelleştirebilir ve bu davranışının kabul görmesini sağlayabilir. Örneğin; saldırganlık davranışı toplum tarafından hoş karşılanmaz ve yadırganır. Ancak, saldırganlık davranışının yapılma gerekçesi olarak kişinin kendini ve ailesini koruması, yani güvenlik (güvenlik,

savunmacı bir değer olarak kabul edilebilir) ihtiyacı gösterilerek, bu saldırganlığın en azından haklı nedenlerinin olabileceği yönünde bir rasyonelleştirme söz konusu olabilir.

Değerler, davranışlara çeşitli şekillerde rehberlik eden çok yönlü standartlardır. Bireylerin sosyal sorunlara ilişkin belirli bir durum almalarını sağlar. Standart olarak değerler, bireyin kendini diğer insanlara karşı gösterme biçimine yön verir. Bireyler, kendilerini ve başkalarını değerlendirip yargılarken, ödüllendirir ya da cezalandırırken de değerleri standart olarak kullanırlar. Değerler, bireyin kendini başka bireylerle karşılaştırırken de standart olarak görev yapabilir. Ayrıca değerler, başkalarını ikna etme ve etkileme konusunda da standart olarak kullanılabilir (Rokeach, 1973:13).

Örgütsel değerler, örgüt açısından neyin önemli olduğuna ilişkin normları veya ortak beklentileri ifade ederek işgörenlerin nasıl davranması ve uygun tutumların neler olması gerektiğini belirtir (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Ortak değerler, bir örgütün kültürünün temel ögeleridir. Bu nedenle, değerlerin örgütte üstlendiği roller, daha geniş düzeyde toplumdaki işlevlerine benzer. Değerlerin bu işlevleri, dışsal uyum (external adaptation) ve içsel bütünleşme (internal integration) olarak tanımlanabilir. Değerler, bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak uygun davranışları belirlediği biçimde, örgüt kültürü de örgütün içinde bulunduğu çevresinde varlığını sürdürebilmesi için gerekli davranışları belirler (dışsal uyum). Benzer şekilde, ortak değerler, bireyler arasında güçlü etkileşimler oluştururken, örgüt kültürü de işgörenler arasındaki etkileşimleri kolaylaştırır (içsel bütünleşme). Bununla birlikte, dışsal uyum için gerekli değerlerin, içsel bütünleşme için gerekli değerlerden farklı olabileceği hatırda tutulmalıdır (Meglino ve Ravlin, 1998).

Değerler, bireyin içinde bulunduğu ortama uyumunu sağlayan sosyal bir bilinç sağlar ve bireysel davranış üzerinde etkilidir (Chatman, 1989). İşgörenler, örgütün geniş değerler sistemine uyan ya da uymayan kişisel tutum ve değerleri kullanarak karar alırlar (Sims ve Kroeck, 1994). Liderliğin değerlerle başladığını ifade eden Sullivan ve Harper'e (1997:263) göre, bir örgütün özünü, paylaşılan

değerler oluşturur. Bu değerler, beklentileri birleştirir, dönüşüm ve gelişim için zemin hazırlar. Örgütün lideri, değerleri vurgulayarak örgütü geliştirecek karar ve eylemler için stratejik bir bağlam oluşturur ve neyin değişmeyeceğinin işaretini verir.

Değerlerin Sınıflandırılması

Çeşitli çalışmalarda değerlerin; amaç ve araç değerler (Rokeach, 1973; Bacanlı, 2002); savunmacı, dengeleyici ve gelişimsel değerler (Hultman ve Gellerman, 2002); bireysel ve örgütsel değerler (Ravlin ve Meglino, 1987; McDonald, 1993; Cable, 1995); benimsenen, gerçek ya da arzulanan değerler (Hultman ve Gellerman, 2002); estetik, ahlaki, teorik, iktisadi, dini, siyasi ve sosyal değerler (Güngör, 1993); bilimsel, insani ve etik değerler (Erdem, 2003); geleneksel/dünyevi-akli değerler ve kalıcı/kendini ifade değerleri (Inglehart, 2000); bürokratik/piramitsel ve insancıl/demokratik değerler (Hersey ve Blanchard, 1982); olumlu ve olumsuz değerler (Argandona, 2003) biçiminde farklı sınıflandırmalarının yapıldığı görülmektedir. İnsanları, bireysel değerlerine, kişiliğin baskın ve belirgin değerlerine göre sınıflayan Spranger (1928) ve Allport-Vernon-Lindzey (1960) ise, değerleri; kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dinsel olmak üzere altı gruba ayırmıştır (McDonald ve Gandz, 1991; Özgüven, 1999:368). Ancak, bu sınıflandırmaların genel geçer olduğunu ve sosyal bilimlerin her alanında aynı şekilde kabul edildiğini söylemek zordur. Farklı alanlarda, farklı değer sınıflandırmaları yapılabilmektedir. Bu kısımda, çeşitli araştırma sonuçlarına dayalı olarak değerlerin sınıflandırılmasına ilişkin farklı bakış açıları sunulmaya çalışılmıştır.

Değerler, biçimsel olarak: olumlu ve olumsuz, göreli ve mutlak, öznel ve nesnel olmak üzere çeşitlere ayrılır. Bununla birlikte, değerler içerik bakımından nesne değerleri (hoş, yararlı, kullanışlı), mantıksal değerler (doğru), ahlaki değerler (iyi) ve sanat değerleri (güzel) olarak sınıflanabilir (Akarsu, 1994; Bolay, 1996). Değer sınıflamaları arasında temel ve uygulamalı değerler; içsel, dışsal, doğal ve araçsal değerler; ifade değerleri ve uygulama değerleri; olumlu-olumsuz, gelişimci-yenilikçi, potansiyel-gerçek değerleri saymak mümkündür. Değerlerin bağlamsal

sınıflandırmasında hazcılık, estetik, din, ekonomik, etik ve mantıksal değerlere rastlanmaktadır. Ayrıca, bağlamsal sınıflandırma içinde kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini değerlerden de söz edilmektedir (Rokeach, 1973:24). Değerlerin çeşitli şekillerde sınıflandırılmış olması, bu sınıflandırmaların kültüre bağlı olarak değiştiği şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle, değerlerin sistematik bir biçimde sınıflandırılmasında kuramsal anlamda bazı zorluklar olabilir.

Değerlere ilişkin alanyazında kullanılan üç önemli değer sınıflaması (Allport, Vernon ve Lindzey, 1960; England, 1967; Rokeach, 1973), sosyal psikoloji ve sosyoloji alanlarında geliştirilmiştir. Bu sınıflamaların günümüz insan kaynakları yönetimi bağlamında kullanılabilirliği tartışılabilir. Ancak, değerlerin uyumu incelenirken, bireysel ve örgütsel değer uyumu söz konusu olduğunda, böyle bir değer sınıflamasının yapılması gerekli olmaktadır (McDonald ve Gandz, 1991).

Allport-Vernon-Lindzey (A-V-L) Değer Belirleme Ölçeği, örgütsel araştırmalarda değerlerin incelenmesi amacıyla en yaygın kullanılan araçlardan biridir. Bu araç, Alman filozof Eduard Spranger'in 1928 yılında yaptığı ve kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini olmak üzere, özellik bakımından altı çeşit insan tanımladığı çalışmasına dayanmaktadır (McDonald ve Gandz, 1991). İlk olarak, Allport ve Vernon tarafından geliştirilmiş, sonra da Lindzey tarafından yeniden gözden geçirilmiş olan bu ölçek, bir kimsenin kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini alanlardaki değer ve ilgililerini ölçerek, bunların bir profilini vermektedir (Morgan, 1998:304). Ölçek iki bölümdür ve 45 maddeden oluşmaktadır. Birinci bölümde iki seçenekli 30, ikinci bölümde ise dört seçenekli 15 soru bulunmaktadır (Özgüven, 1999).

Önemli kabul edilebilecek ikinci değer dizisi, başlangıçta Amerikalı yöneticilerin değer sistemlerini araştıran ve daha sonra kültürler arası değer farklılıklarını inceleyen England (1967) tarafından geliştirilmiştir. England'ın değerler listesi, spesifik olarak örgütsel bağlam için hazırlanmış olması bakımından farklıdır. Bu araç, alanyazından seçilen 200 kavramlık bir madde havuzundan yola çıkılarak oluşturulmuştur. England, daha sonra bu listeyi beş kategori içinde 66 kavramdan oluşan bir sete indirgemiştir. Bu kategoriler; 1) örgütün amaçları, 2)

işgörenlerin bireysel amaçları, 3) insan grupları, 4) insanlara ilişkin düşünceler ve 5) genel konulara dair düşünceler olarak sıralanmıştır.

Değerlere ilişkin farklı bir sınıflandırma, bireysel ve örgütsel (kurumsal) değerler şeklinde olabilir. Bireysel değerlerin tümü, toplumun bir ya da daha fazla kurumu aracılığıyla yeni nesillere sürekli aktarılan ve korunan sosyal bir üründür. Bir kurum, belirli değerlerin sürdürülmesinde ve güçlendirilmesinde, değerlerin nesilden nesile aktarımında kendisine uzmanlık görevi verilmiş ve toplum içinde gelişen sosyal bir örgüt olarak tanımlanabilir (Rokeach, 1973:25; Hultman ve Gellerman, 2002). Örnek olarak, eğitim kurumları, kendilerine özgü değerleri geliştirip güçlendirir ve yeni nesillere aktarır. Bununla birlikte, aile de belirli değerlerin geliştirildiği ve korunduğu bir kurumdur. Politik ya da ekonomik kurumlar ile diğer yasal kurumlar da, kendilerine özgü değerleri benimserler. Bu kurumlar bazen, belirli ortak değerleri paylaşabilir ve birbirlerini destekledikleri sürece, bu değerlerin güçlendirilmesine katkıda bulunabilirler.

Rokeach (1973:7), değerleri amaç ve araç değerler olarak ikiye ayırmıştır. Dünya barışı, bilgelik ve mutluluk gibi değerler, amaç değerler olarak görülmektedir. Bununla birlikte, sorumluluk, işbirliği ve müşteri hizmetleri gibi değerler de araç değerler arasında sayılmaktadır. Değerlere ilişkin bu sınıflamanın, yaygın olarak kullanılan bir araç olduğu söylenebilir.

Hersey ve Blanchard (1982), örgütlerin işgörenlere ilişkin bakış açılarını dikkate alarak, değerleri bürokratik/piramitsel ve insancıl/demokratik değerler sistemi olmak üzere iki kategoride incelemektedir. Bürokratik/piramitsel değerler sisteminde, işin yapılmasını sağlayan ve örgütü amaçlarına ulaştıran değerler ön plandadır ve rasyonel davranışlar ağırlıktadır. İnsancıl/demokratik değerler sisteminde ise, örgütün içsel dinamikleri ile çevreye uyumu ve psikolojik bağlılık, başarı ve kabul görme gibi yüksek düzeyli ihtiyaçların karşılanması önem kazanmaktadır.

Ravlin ve Meglino (1987), bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunda kullanılan Karşılaştırmalı Önem Ölçeğinde (CES: Comparative Emphasis Scale), farklı bir değer sınıflandırması yapmış ve dört temel değer belirlemiştir. Bu değerler;

başarı/sıkı çalışma (acheivement/working hard), başkalarına saygı/yardım (concern for/helping others), dürüstlük (fairness) ve doğruluk/bütünlük (honesty/integrity) şeklinde ifade edilmiştir.

Schwartz (1992), değerlerin evrensel yapısı konusunda bir kuram geliştirmiş, bu kuramı test etmek için Rokeach'un amaç ve araç değerlerine farklı değerler ekleyerek yeni bir liste oluşturmuştur. Bu değer listesi, günümüzde yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Amaç ve araç değerlerden oluşan değer listesinde 30 amaç değerin yanında 26 araç değer yer almaktadır. Bu 56 değer; öz-yönetim, uyarılma, hazcılık, başarı, güç, güvenlik, uyum, gelenek, maneviyat, hayırseverlik ve evrensellik olmak üzere 11 değer öbeği biçiminde örgütlenmektedir (Aktaran: Bacanlı, 2002).

Güngör (1993), değerler psikolojisi ve ahlaki değerleri konu alan çalışmasında, insanın hayatta ideal edinebileceği, 14 farklı değer belirtmiştir. İncelenen bu 14 değer, temelde yedi ana değeri temsil etmiş ve her bir ana değerde de iki alt değer yer almıştır. İlgili araştırmada, estetik, ahlaki, teorik, iktisadi, dini, siyasi ve sosyal değerler, yedi ana değer olarak kabul edilmiştir.

Inglehart (2000:80-97), "kültür ve demokrasi" adlı çalışmasında, değerlerde kültürler arası farklılıklara dikkat çekmiş ve farklı kültürel değerleri iki temel boyutta toplamıştır. Bu değer boyutlarından birincisi geleneksel/dünyevi-akli değerlerden, ikincisi ise kalıcı/kendini ifade değerlerinden oluşmaktadır.

Hultman ve Gellerman (2002), değerlerin farklı sınıflandırmalarını yapmıştır. Öncelikle, değerler, benimsenen, gerçek ya da arzulanan değerler olarak gruplandırılmıştır. Benimsenen değerler bireylerin değer verdiklerini söyledikleri değerlerdir; gerçek değerler mevcut durumda davranışlara rehberlik eden değerlerdir; arzulanan değerler ise bireyin davranışlarını yönlendirmesi için sahip olmayı istediği değerlerdir. İkinci olarak değerlerin işlevlerine göre savunmacı, dengeleyici ve gelişimsel olarak sınıflandırılması yapılmıştır. Üçüncü bir sınıflandırmada ise değerler; bireysel, takım, grup ve örgütsel düzeylere göre ayrılmıştır.

Erdem (2003), üniversite kültüründe önemli bir unsur olarak değerleri araştırmış ve üniversitelerin sahip olması gereken değerlerin başında bilimsel, insani

ve etik değerlerin geldiğini belirtmiştir. Bilimsel değerler içinde, bilimsellik, bilgiye değer verme ve bilgi üretimi için fedakarlıkta bulunma gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Hizmet sunulan kişilerin değerli oluşu ve öğrencilerin kişiliklerine saygı gösterme de, insani değerlere yöneliktir. Etik değerler arasında ise, dürüstlük, doğruluk ve güven gibi değerleri saymak mümkündür.

Bu çalışmada, değerlerin farklı bakış açılarından detaylı bir sınıflandırılması yapıldıktan sonra, araştırmanın amacı doğrultusunda, daha işlevsel olacağı düşünülen değer sınıflandırmaları üzerinde detaylı durulmuştur. Bu nedenle, değerlerin 1) Amaç ve Araç Değerler ve 2) Bireysel ve Örgütsel Değerler olmak üzere iki ayrı sınıflandırmasına ilişkin kapsamlı bir çözümlemenin yapılması uygun görülmüştür.

Amaç ve Araç Değerler

Değerleri, amaç ve araç değerler olarak sınıflandıran Rokeach (1973), rahat bir yaşam, dünya barışı, eşitlik, özgürlük, mutluluk, öz-saygı ve sosyal kabul görme gibi değerlerin yer aldığı 18 amaç değerin yanında, hırs, yetenek, yardımcı olma, saygılı davranma, nezaket, sorumluluk ve kişisel kontrol gibi değerleri içeren 18 de araç değer belirlemiştir. Schwartz (1992) da, temelde bu amaç ve araç değerlere bağlı kalarak, değerlerin evrensel yapısına ilişkin bir kuram geliştirmiş ve Rokeach'un amaç ve araç değerlerine farklı değerler eklemiştir. Schwartz'ın amaç ve araç değerlerden oluşan değer listesinde, 30 amaç değerin yanında 26 araç değer yer almaktadır (Bacanlı, 2002).

Amaç değerler, nihai amacı gösterir ve sonuçta ne olması beklendiğinin ifadesidir. Buna karşılık araç değerler, çoğunlukla amaç değerlere ulaşmada kişiye veya kişilere yardımcı olması beklenen değerlerdir. Amaç değerler, genel yaşam ve dünya ile ilgili olarak ifade edilir. Buna karşın, araç değerler, çoğunlukla kişilik özelikleri şeklinde belirtilir. Ancak, bazen bu iki değer grubunu birbirinden ayırmak oldukça zorlaşmaktadır (Bacanlı, 2002:207). Amaç değerler, daha uzun dönemli ve nihai bir hedefe odaklanırken, araç değerler daha kısa dönemli ve değişkendir. Araç değerler, amaç değerlere ulaşmayı kolaylaştıracak strateji, yol ve yöntemlerin belirlenmesine yardımcı olabilir.

Amaç değerler, oldukları gibi istenilen, arzu edilen değerlerdir. Bu değerler, hedefler ve amaçlar şeklinde ifade edilir ve araç değerlere göre genellikle daha soyut, daha evrensel ve daha az değişkendir. Araç değerler ise, amaç değerlere ulaşmada araç olarak görülür. Araç değerler, daha somut ve görecelidir. Ancak, bu sınıflama, çok kesin değildir. Gerçekten amaç niteliğinde olan çok sınırlı sayıda değer vardır. Amaç değerlerin çoğu, kendilerinden daha düşük düzeyli değerlere göre amaç niteliği taşırken, kendilerinden daha üst düzeydeki değerler karşısında da araç niteliğine bürünebilir. Örneğin; dürüstlük, güven için bir araç değer olabilir. Aynı şekilde, güven de barış için bir araç değer niteliği taşıyabilir (Argandona, 2003:15-28). Bununla birlikte, bazı durumlarda değerleri davranış biçimi ya da sonuç olması bakımından ayırt etmek zordur (Meglino ve Ravlin, 1998). Örneğin; başarı temelde bir davranış biçimidir ve araç değer olarak kabul edilir, ancak belirli bir işe ilişkin başarı duygusu bir sonuçtur ve amaç olarak da görülebilir.

Rokeach'a (1973) göre, bireyin kendisi hakkındaki inançları, bireyin inanç sisteminin en içteki çekirdeğini oluşturmaktadır. Bireyin kendisi hakkındaki inançlarını, amaç ve araç değerler, tutumlar ve diğer inançlar takip eder. Rokeach'un bilişsel ve davranışsal değişim modeline göre, değerlerin, tutumların ve inançların nihai amacı, olumlu ya da olumsuz şekilde bireyin kendine ilişkin benlik kavramlarını sürdürmek ve geliştirmektir. Amaç değerler, bireyin geleceğe ilişkin amaçlarına ve hayallerine hizmet ederek bunları gerçekleştirir.

Amaç değerler, bireyin başarmaya çalıştığı nihai sonuçlardır. Bu değerler, kendi içinde barındırdıkları nihai hedefler için edinilmeye çalışılır. Araç değerler ise, varlık durumundan ziyade davranış biçimleridir. Amaç değerlerin kazanılmasını kolaylaştıracak davranışları tanımlaması bakımından, araç değerler ile amaç değerler arasında işlevsel bir ilişki vardır (Meglino ve Ravlin, 1998).

Araç değerler, amaç değerlerin gerçekleştirilmesi için kullanılan standartlardır. Bu nedenle, araç değerler, ya öz-güvenin sürdürülmesine ve güçlendirilmesine ya da kendini gerçekleştirmeye odaklanan amaç değerlere ulaşmada birer araçtır (Hultman ve Gellerman, 2002). Araç değerler, amaç değerlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Amaç ve araç değerler arasında bire-bir karşılık olması

gerekmez. Yani, belirli bir araç değer, sadece belirli bir amaç değere hizmet etmez. Bir araç değer, çeşitli amaç değerlerin başarılmasında aracı olabilirken, çok sayıda araç değer de tek bir amaç değerin gerçekleşmesinde araç olarak kullanılabilir (Rokeach, 1973). Araç değerler, amaç değerlere ulaşmayı kolaylaştırır, amaç değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. Bu anlamda, araç değerler, amaç değerlere ulaşmada aracı görevi üstlenir.

Değerlerin amaç ve araç değerler biçiminde ayrımının yapılması, bireyin yaşamında iki temel soruyu ifade eder: Bu sorulardan birincisi "Başarmak ya da elde edilmek istenen şey nedir?", ikincisi ise "Bu şey, nasıl başarılacak ya da elde edilecektir?". Kişinin hayatta başarmak istediği şeyler, amaç değerleri; bu hedeflerine nasıl ulaşacağı, hangi strateji ve teknikleri kullanarak hedefini başaracağı ise, araç değerleri oluşturmaktadır. Bu anlamda, araç değerler, amaç değerlerin başarılmasına yardımcı olur ve aracılık eder.

Araç değerler, amaç değerlerin gerçekleştirilmesinde yardımcı olacak ideal davranış biçimleri olarak kabul edildiğinden, motive edici bir özelliği vardır. Amaç değerler de, acil ya da kısa dönemli hedeflerin ötesinde üst düzey hedefleri yansıttığı için bireyleri motive edebilir (Rokeach, 1973:13). Örgüt ortamında, bireyi, sadece rasyonel davranışlar gösteren bir varlık olarak değerlendirmek, çağdaş yönetim anlayışına sığmaz. Bireyin davranışlarının rasyonel olduğu kadar duygusal yönünün de olduğu kaçınılmazdır. Ayrıca, örgütte sadece maddi anlamdaki motive edici etkenler, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını sağlamaya yetmeyebilir. İşgörenler, örgütte benimsedikleri değerlerin kabul görmesini beklerler.

Bireysel ve Örgütsel Değerler

Değerler, bireysel ve örgütsel analiz düzeyinde kavramsallaştırılmış ve çözümlenmiştir (McDonald ve Gandz, 1991). Bireysel değerler, kişi açısından değerli ve önemli olan şeyleri ifade etmektedir (Lussier, 2002). Örgütsel değerler ise, örgüt üyeleri tarafından önemli kabul edilen ortak değerler olarak tanımlanabilir (McDonald, 1993). Ayrıca, Demirtaş ve Güneş (2002:123), örgütsel değerleri, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, nelerin iyi veya kötü, nelerin onaylanan veya

onaylanmayan olduğunu belirleyen görüşler olarak tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşıldığı üzere, örgütsel değerler, bireyin dışında ya da bireyi dışlayan bir olgu değil, bireylerin paylaştıkları ortak değerlerin bir ürünüdür.

Örgütlerin değerleri var mıdır, yoksa sadece örgütteki bireylerin değerlerinden mi söz edilebilir? Temel olarak değerlerin kaynağı insandır, bireydir. Ancak, bireysel değerlerin ötesine geçen örgütsel değerlerden de söz edilebilir (Argandona, 2003:15-28). Örgütsel açıdan değerler, başarı için önemli olduğuna inanılan performans standartları, müşteri ve işgörenlere nasıl davranıldığına ilişkin uygulamalar konusunda örgütlerin sahip oldukları inançlar, örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen işgörenlerce benimsenmiş ölçütlerdir (Erdem, 2003:55-72).

Bireylerin olduğu gibi örgütlerin de kendilerine özgü değerleri vardır. Bir aileye, şirkete, siyasi partiye, mesleğe, kasabaya, ülkeye özgü hatta global veya evrensel değerler, kişi üstü (suprapersonal) değerler olarak kabul edilebilir (Argandona, 2003:15-28). Bir çalışmada, Goodman ve Svyantek (1999), bireysel değerleri ideal kültür, algılanan örgütsel değerleri de örgütsel kültür olarak ele almıştır.

Örgütsel değerlerin kaynağının ne olduğu konusunda çeşitli görüşler olmasına karşın, bunların kaynağının örgüt üyelerinin insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan inançları olduğu ileri sürülmektedir (Schein, 1992). Değerlerin bireylerle ve toplumsal sistemle ilişkili olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla değerler, bireylerle olduğu kadar toplumsal sistemle de ilişkilidir. Çünkü bireysel değerler, tutum, tercih ve inançlar bağlamında; toplumsal değerler ise, sosyal normlar çerçevesinde değerlendirilmektedir (Özgüven, 1999). Başka bir anlatımla, örgüt, gerçekte kendi üyelerinin sahip olduğu değerlerin dışında bir değere sahip değildir (Meglino ve Ravlin, 1998).

Değerler, psikolojik yapılardır ve bireyin iç dünyasında yer alır. Örgütler de insanlardan oluştuğu için, örgütün kültürü değerler tarafından biçimlendirilir. Örgütlerde işgörenlerin sahip oldukları değerler, örgütsel davranışı ve örgütün yöneleceği yönü şekillendirir. Örgütün başarılı bir geleceğe yönelmesi ve örgütsel

etkililiğin sağlanması için, değerlerin geniş ölçüde paylaşılmış olması zorunludur. Makul bir düzeyde paylaşılmış değerler olmadan, örgüt başarılı olamaz. Bu nedenle, bireysel, grup ve örgütsel düzeyde değerlerin anlaşılması, örgütsel etkililik için önemlidir (Hultman ve Gellerman, 2002:5). Örgütsel değerler, işgörenlerin davranışlarını biçimlendirir ve bu davranışların örgüte uygun olup olmadığını ya da işgörenler açısından hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu gösterir (Başaran, 1982). Örgüt açısından değer sistemleri, işgörenlerin uygun davranışları ve sistemin etkinlikleri ile işlevleri için güçlü ve genel kabul gören bir doğrulayıcılık-meşruluk sunar (Enz, 1988; Chatman, 1989).

Değerler ve davranış arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde, dikkatli olunması gereken bir nokta, arzulanan değerler ile gerçek değerlerin ayrımının yapılmasıdır. Değerler, sosyal olarak kabul edilebilir (istendik) olduğundan, içsel olarak kabul edilsin ya da edilmesin değerlerin toplumsal olarak ifade edilmesi ve geçerli kılınması konusunda güçlü baskılar vardır. Bu yüzden, bireyin sahip olduğu değerleri, içinde bulunduğu sosyal ortamdaki (örneğin; bir birim ya da örgüt) hakim değerlerden farklı olduğunda, o sosyal ortamın değerleri, bireyin söylediklerini etkileyebilir, fakat gerçekte nasıl davranacağını kesin olarak belirleyemez (Meglino ve Ravlin, 1998). Birey-örgüt uyumuna ilişkin algılar açısından algılanan değer uyumu, gerçek değer uyumundan daha önemlidir (Cable, 1995). Çünkü değer uyumunda, bireyin gerçek uyuma ilişkin değerlendirmesinin tam olarak ne olduğunu belirlemek zordur. Ancak, bireylerin değer uyumuna ilişkin algıları, yani algılanan değer uyumu belirlenebilir. Birey, belirli bir değerin önemine inanmadığı halde, kendi değerlerini bu değer ile uyumlu gösterebilir.

Bireysel ve örgütsel değerler, kendi içerik tanımlamalarına ek olarak, yoğunlukları (intensity) ya da diğer değerlere oranla ne derece güçlü benimsendikleri bakımından tanımlanabilir. Örgütsel değerler sistemi, aynı zamanda, kristalleşme ya da örgüt ne derece geniş ölçüde paylaşıldıkları bakımından da tanımlanabilir. Güçlü örgütsel değerler, yoğun bir biçimde benimsenir ve geniş ölçüde-örgüt genelinde paylaşılır. Değerlerin işgörenlerce benimsenme derecesi ve örgütün genelinde paylaşılma düzeyi, örgüt kültürünün gücünü belirler. Yoğun ve kristalleşmiş değerlere sahip örgütler, güçlü örgütler olarak tanımlanabilir (Chatman, 1989).

Değerlerin yoğunlukları, işgörenlerce önemli görülme ve güçlü bir biçimde benimsenme düzeyleridir. Kristalleşme ise, bir değerin örgütün genelinde ne düzeyde paylaşıldığını yansıtır.

Benimsenen değerler, örgütsel mitolojinin bir parçası olarak görülebilir. Çünkü benimsenen değerlerin örgütün işleyen kültürünün bir parçası olduğunu söylemek zordur. Benimsenen değerler, gerçek uygulamalara yansımaz. Bu değerler, ya göz ardı edilir ya da çekimser karşılanır. Bu nedenle, bireylerin söyledikleri ile yaptıkları şeyler arasında önemli farklılıkların olması, şüphe ve güvensizliğin hakim olduğu bir örgüt iklimi yaratabilir. Gerçek değerler, örgütte nelerin kabul edildiğini ve ödüllendirildiğini, nelerin de kabul edilmediğini ve cezalandırıldığını yansıtan değerler olarak kabul edilebilir. Bu değerler, örgütsel ve bireysel düzeyde neyin önemsendiğini açıkça belirtir. Gerçek değerler, işgörenlerin yaptıkları ve yapmadıkları şeyler üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Hultman ve Gellerman, 2002:86). Arzulanan değerler ise, örgütün misyonunda ve vizyonunda belirginleşir. Örgütte hakim gerçek değerler ile arzulanan değerler arasındaki açığın kapatılması önemlidir. Bu açık kapatılmazsa, arzulanan değerler de benimsenen değerlerde olduğu gibi örgüt açısından bazı sorunlar çıkarabilir (Pfeiffer, Goodstein ve Nolan, 1989; Hultman ve Gellerman, 2002:86).

Değerlere Dayalı Yönetim

Bugünün dünyası, daha küresel, daha karmaşık ve daha fazla değişime açık olduğundan, geçen yüzyılın yönetim anlayışını biçimlendiren değer ve inanç sistemlerini değiştirecek girişimlere ihtiyaç vardır. Eski hiyerarşik kontrol yöntemi, artık uygun değildir. Liderlerin, tüm işgörenlerin kişisel ve mesleki potansiyelini gerçekleştirmesini sağlayacağı, yeni bir örgüt kültürü gereklidir. Değerlerle yönetim, böyle bir kültürün oluşturulmasını sağlayabilir (Dolan ve Garcia, 2002).

Değerlerle yönetim, işgörenleri ortak değerler etrafında bütünleştirip, değer odaklı davranmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, örgütte ortak ruhu ve anlayışı oluşturabilecek en önemli etken, paylaşılan değerlerdir. Değerlerle yönetim, içselleştirilmiş bir yönetim yaklaşımı olarak görülebilir ve

örgütsel davranışın içselleştirilmesi de, paylaşılan değerlerin bütün işgörenlerce benimsenmesi anlamına gelir (Çelik, 2000:95). Değerlerle yönetim, yeni bir stratejik liderlik aracıdır. Değerlerle yönetim, değerlere bağlıdır ve gerçek liderliğin en temelinde, değerlere ilişkin bir diyalog vardır (Dolan ve Garcia, 2002). Bu nedenle, Pohman ve Gardiner (2000), değerlere dayalı yönetimin uygulanmasında, üst yönetimin "Değerlere Dayalı Yönetimin" örgütün tümünde uygulanmasına uzun dönemli bağlılığının olması gerektiğini belirtmektedir. Değerlerle yönetim bir anda olup bitecek bir iş değil, zaman alacak ve bağlılık gerektirecek bir süreçtir.

Değerlerle yönetim, örgütlerin, kaosu pozitif bir biçimde karşılamasına yardımcı olur. Örgütler, önceden tahmin edilemez durumlarla karşılaştığından, sürekli içsel ve dışsal değişimlerle yüz yüze olduğundan, kaotik bir yapıya sahiptir (Dolan ve Garcia, 2002). Bu kaotik ortamda, işgörenlerin ortak değerler etrafında toplanmaları, örgütün dinamik bir yapıya kavuşmasını ve değişen koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırabilir. Değerlerin paylaşılması ve değerlere dayalı bir yönetimin oluşması da, örgütün iletişim becerisine bağlıdır. Bu durum, örgütte işgörenlerin örgütün temel değerlerini anlamaları gerektirir. Katılımcı yönetim ve liderlik, takım çalışması ve öğrenen örgüt kuramları, değerlere dayalı bir yönetimin uygulanmasını destekleyebilir. Değerlerle yönetim bağlamında, günümüz dünyasında örgütler açısından etkili ve etkisiz olan bazı değerler Tablo-2'de verilmiştir.

Tablo-2. Günümüzde etkili ve etkisiz değerler

Etkisiz Değerler	Etkili Değerler
Aşırı güvenlik	Risk alma / cesaret
Rahatlık	Yenilik
Tahmin edilebilirlik	Esneklik
Kontrol	Yetki aktarımı ve kişisel kontrol
İç rekabet	İç işbirliği
Sonuç odaklılık	Süreç odaklılık
Reaktif davranış	Proaktif davranış
Formallik	İnformalllik
Rutinler	Sorumluluk
Ayrıcalık / özel ilgi	Katılımcılık
Bürokrasi	Sınırsızlık
Benzerlik	Farklılık
Geleneksel eğitim	Yaşam boyu öğrenme
Hiyerarşik liderlik	Tüm düzeylerde liderlik
İtaat	Bağlılık
Standartların karşılanması	Sürekli gelişim

Kaynak: (Hultman ve Gellerman, 2002:105).

Bilgi toplumuna geçişle birlikte, sanayi toplumunun beklentilerine göre kurulmuş örgütlerin kendilerini yenileme ve çağdaş değerlere yönelme zorunluluğu doğmuştur. Risk alma ve girişimcilik, önemli bir avantaj olarak görülmeye başlamış, sürekli ilerleme, yenileşme, esneklik, katılımcı yönetim ve yaşam boyu öğrenme gibi değerler benimsenmeye başlamıştır. Bu yeni değerlerin dikkat çeken ortak özelliği, gelişim odaklı olmalarıdır. Çünkü bireyin ve örgütün tüm potansiyelini gerçekleştirmesini sağlayacak koşullar, örgütsel gelişimi güçlendirebilir. Örgütsel gelişimin etkililiği için, örgütün her düzeyinde gelişimi engelleyici unsurların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması gerekir. Kişisel yeterlik ile ilgili gelişimsel değerler, öğrenmeyi öğrenen ve öz-yönelimli, kendi istek ve arzusuyla öğrenen birey olmayı gerektirmektedir. Gelişimsel değerler, belirli becerilerin öğrenilmesi yerine değişmeyi ve uyum sağlamayı öğrenmeyi vurgulamaktadır. Bu değerler, belirsizlikten korkmamayı, belirsizlik ortamında gelişim için fırsatlar aramayı kolaylaştırabilir.

Örgütsel Vizyon ve Değerler

En basit biçimiyle, geleceğe ilişkin bir görüş olarak kabul edilen vizyon, işgörenlere ve örgüte bir yön ve hedef belirler (Timm, Peterson ve Stevens, 1990). Vizyon, sahip olunan değerlerin gösterdiği yol ve çizdiği ufuk olarak görülebilir (Özden, 1998:49). Örgütsel vizyonun da, örgütte hakim değerlerin ışığında belirlenen ufuk ve gelecek olduğu söylenebilir. Bu anlamda, vizyon ile değerler arasında güçlü bir bağ vardır. Vizyon, örgütün değerlerine dayanırken; değerler de, vizyonun gerçekleştirilmesi için gerekli gücü ve enerjiyi sağlar.

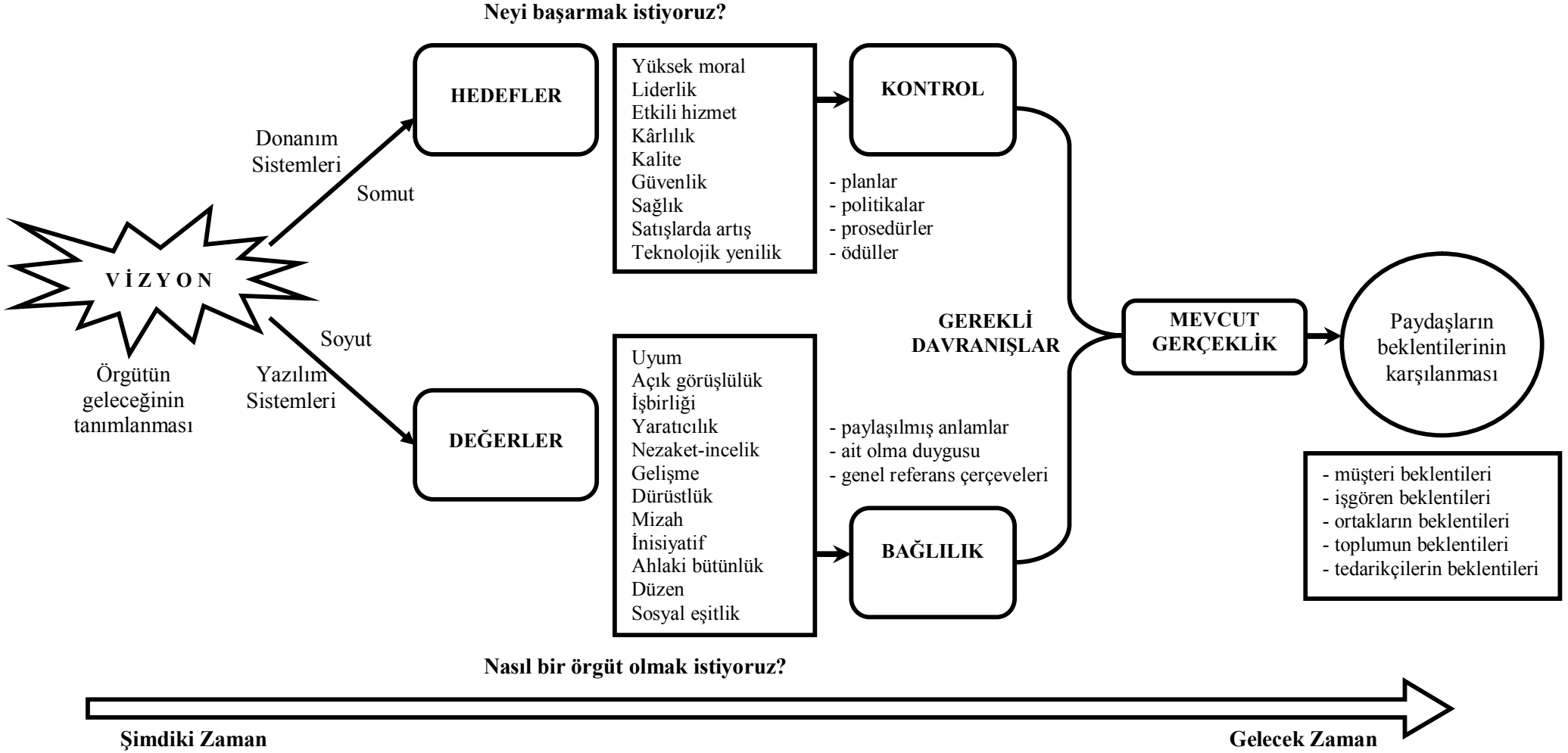
Örgütün vizyonu, amacına ve varlık nedenine ilişkin misyon ifadeleri ya da yazılı planlar içinde resmileştirilebilir. Örgütte ortak bir vizyon, örgütün amaçlarına ve "Biz kimiz?" sorusuna ilişkin genel bir anlayışı ifade eder. Örgütün kimliği, örgütte paylaşılmış ortak bir vizyondan gelir. Bu şekilde, örgütler, kendilerine ait bir kimlik geliştirir (Timm, Peterson ve Stevens, 1990). Amaç değerler, örgütün misyonu ve vizyonu için hayati öneme sahiptir. Örgüt içinde bir işgörenin ya da bir çalışma takımının misyonu ve vizyonu, örgütün misyonu ve vizyonundan farklı

olabilir, fakat çatışmadan kaçınmak için, örgütün tümünde belirlenen misyon ve vizyon konusunda yeterli bir uyumun olması gerekir (Hultman ve Gellerman, 2002:80).

Örgütün tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş bir örgüt düşünebilmek oldukça zordur. Gerçek bir vizyon varsa, insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendileri istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler (Senge, 1998). Başarılı örgütlerin değerler, prensipler ve misyonla desteklenen güçlü bir yapıları vardır. Bu ögeler, birbirleriyle uyumlu hale geldiğinde, vizyonun gerçekleşmesine katkıda bulunacak strateji ve uygulamalar mümkün olabilir (Wheeler, 2001:47-54). Değerler tarafından desteklenen vizyon, deniz fenerine benzer. Ancak, bu deniz fenerinin ışıkları, bireylerin algı, inanç ve değerleri ile sınırlanabilir ya da sonsuz bir güce ulaşabilir (Hultman ve Gellerman, 2002). Örgütün vizyonu, bireysel ve örgütsel düzeylerdeki değerlerden etkilenir. Bu nedenle, örgütün vizyonu, misyonu, stratejisi ve değerleri arasında güçlü bir bağ kurulması gerektiği söylenebilir.

Senge (1998), örgütün bulunduğu durum ile varmak istediği ideal durum arasındaki açığı, yaratıcı gerilim olarak tanımlamaktadır. Yaratıcı gerilim, örgütün belirlediği vizyona ulaşması için gerekli motivasyonu sağlayabilir. İşgörenlerce paylaşılan değerler, örgütün geleceğine giden yolu çizerek vizyonuna ışık tutabilir.

Örgütlerde önceliklerin belirlenmesinde değerlerin önemi büyüktür. Çeşitli amaçları başarmak üzere bir araya gelen kişiler ve gruplardan oluşan örgüt, bu amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli etkenlerin etkisi altında stratejik kararlarda ve eylemlerde bulunur. Bu karar ve eylemlerin, örgüt kültürünün temel ögesi olan değerleri ne derece içerdiği önemlidir. Örgütte amaçlarla uyumlu stratejiler, stratejilerle uyumlu değerler ve değerlerle birleşen amaçlar, örgütsel başarı için gereklidir (Gümüş, 1996). Böyle bir uyum, örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırırken, işgörenin tüm yönleriyle kendini gerçekleştirmesine imkan verebilir. Şekil-1'de örgütsel vizyonun ve değerlerin stratejik bir çerçevede nasıl bütünleştirileceği gösterilmiştir.



Şekil-1. Vizyonun ve değerlerin stratejik bir çerçevede bütünleştirilmesi (McDonald, 1993:330).

Bireysel ve Örgütsel Karar Sürecinde Değerler

İnsanın herhangi bir davranışının başlama noktası bir probleme bağlıdır. Ortada istenmeyen bir etki söz konusudur. Bir doyum aranır ya da doyumsuzluk önlenmek istenir. Bu nedenle, bireyin davranışının nedeni, söz konusu bu problemi çözmektir. Problemini çözmek isteyen birey, bu amaçla muhtemel çözümler üretir (sonuca ulaştıracak araçlar); farklı çözümler karşısında elde edeceği doyumu tahmin etmeye çalışır (tahmin edilen doyum) ve belirli kriterleri izleyerek bu çözümlerden hangisinin en iyi olduğu konusunda bir karara varır. Verilen karar etkili ve doğru olursa, doyum yaşanır (Argandona, 2003:15-28).

Örgütlerde, düzenli olarak işlerin nasıl yürüyeceğine ilişkin kararlar alınır ve bu kararların neredeyse tamamının dayandığı kökler, örgütte benimsenen değerlere uzanır. İşgörenlerin verdikleri kararlar derinlemesine incelendiğinde, bu kararların alınmasını sağlayan değerlerin neler olduğu görülebilir (Pfeiffer, Goodstein ve Nolan, 1989). Örgütsel süreçte bir karar verilirken, nihai sorumluluk, örgütten ziyade bireydedir (Posner ve Schmidt, 1993). Bireyin hemen her davranışı, doğrudan ya da dolaylı olarak değerlerinden etkilenmektedir. Çünkü değerler, tüm davranışları yönlendirir (Özgüven, 1999).

Değerler, karar vermede ve önceliklerin belirlenmesinde ölçüt olarak görev yapar. Yapılan davranışlara ilişkin açıklamaların ve değerlendirmelerin arkasında yer alır (Hultman ve Gellerman, 2002:4). Değerler, bireyin günlük yaşantısında verdiği kararları etkiler, kişisel ve sosyal yaşantıya ilişkin önceliklerin belirlenmesini kolaylaştırır. Bireysel ve örgütsel düzeyde benimsenen değerler, önceliklerin belirlenmesi için gerekli kriterleri sağlar. Deal ve Kennedy'e (1982) göre değerler, örgütün ve işgörenlerin başarısı için belirlenmiş standartlardır ve başarıyı işgörenler açısından somut terimlerle tanımlar. Genellikle, yazılı olarak ifade edilmeyen değerler, tüm işgörenlere ortak bir yön verir ve günlük davranışlara rehberlik eder (Gizir, 2003:374-397). Değerler, günlük yaşantının pek çok alanında verilen kararları biçimlendirir. Yağmur yağacağını tahmin eden bir bireyin evden çıkarken yanına şemsiye alması bile, sağlık ve rahatlık gibi değerleri yansıtabilir. Bu nedenle,

özellikle ihtiyaçlara ve diğer değişkenlere de bağlı olmasına karşın, verilen kararların büyük ölçüde değerler tarafından yönlendirildiği söylenebilir.

Bireysel kararlarda olduğu gibi örgüt düzeyinde alınan kararlarda da değerlerin yansıdığını görmek mümkündür. Alınan farklı kararlarda değerlerin tekrarlanması, değerleri güçlendiren bir erdemin (faziletin) varlığını gösterir. Böylece, belirli bir davranış tarzı oluşuncaya kadar ardışık kararlar arasındaki uyumu sağlayacak örgütsel bir kimlik biçimlenir. Bu aşamaların her birinde, bireylerin değerleri, erdemleri ve karakterleri ile bireysel değerlerin karşılıklı olarak birbirlerini nasıl etkiledikleri dikkate alınmalıdır. Bu özelliği nedeniyle, değerlerin bireysel ve sosyal boyutları, karşılıklı etkileşim içindedir ve birbirini karşılıklı olarak etkiler (Argandona, 2003:15-28).

Değerler, neredeyse tüm örgütsel kararları etkiler. Örgüt açısından uygun olan ve olmayan davranışların belirlenmesini sağlar. Böylece, örgütte davranış standartları geliştirilir (Pfeiffer, Goodstein ve Nolan, 1989). Bu konuda, Liedtka (1989), bireysel ve örgütsel düzeyde, değerlerin karar verme sürecini nasıl etkilediğinin kavramsal olarak anlaşılmasında ilk adımın, bu iki perspektif arasındaki karşılıklı etkileşimin incelenmesi olduğunu belirtmiştir. Liedtka'nın (1989) değer uyumu modeli, kararların çoğunlukla bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun değerlendirilerek alındığını öne sürmektedir (Posner ve Schmidt, 1993). Buna göre, örgütte belirli bir karar alınırken, işgörenler açısından bu kararın bireysel değerlere, örgütsel açıdan da örgütsel değerlere uygunluğu söz konusu olabilir. Yani, işgörenler bireysel değerlerine, örgüt de örgütsel değerlere uygun karar, eylem ve etkinliklere öncelik vermek isteyebilir.

Değerlerdeki Benzerlik ve Farklılıkların Nedenleri

Bireylerin sahip oldukları değerlerdeki benzerlik ve farklılıkları açıklamada, pek çok olasılık öne sürülebilir. Meglino ve Ravlin'e (1998) göre, bu olasılıklardan biri, değerlerin kısmen tüm insanlardaki temel biyolojik benzerlikler üzerine kurulu olmasıdır. Farklı ortamlarda yetiştirilen ikiz bireyler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışma değerlerindeki varyansın %40'ının, genetik faktörlerce

açıklanabildiği ortaya konmuştur. Başka bir olasılık ise, insanların yaptıkları davranışları doğrulayıcı ve haklı çıkarıcı bir araç olarak değerlere güvenmesidir. Bu yüzden, değerlerdeki bazı farklılıklar kısmen, bireysel davranışlardaki farklılıkların doğrudan sonucu olabilir. Ancak, değerlerdeki benzerlikler ve farklılıkların en fazla dikkat çeken nedeni, değerlerin kişisel deneyimlerden ve formal sosyalleşme araçlarına daha fazla maruz kalmadan etkilenmesidir. Bu nedenle, çoğu kuramcı, değerleri, bir kültürün ya da sosyal sistemin ürünü olarak görür. Bireyler, formal ve informal araçlarla, içinde bulundukları sosyal ortama uygun biçimlerde davranma yollarını öğrenirler. Genel sosyal değerlerde, bu süreç yaşamın ilk yıllarında ortaya çıkar. Belirli sosyal kurumlara ya da örgütlere ilişkin değerlerde ise, örgüte girişte ve sosyalleşme süreçlerinde gerçekleşir. Bu anlamda, değerler, toplumsal varlığa karşın, bireyin kendi varlığını sürdürme isteğinin bir ürünü olarak görülür.

Kişiler arası farklılıkların büyük bölümü, bireylerin seçtikleri değerlerle ve bu değerlere bağlı olarak yaptıkları davranışlarla açıklanabilir (Hultman ve Gellerman, 2002:4). Bir örgütte ve örgütün işgörenleri arasında farklı değerlerin varlığının bir sonucu olarak çoğulculuk, doğal, kaçınılmaz ve hatta bazen arzulanan bir şeydir. Bu farklılıkların, değer çatışmaları içinde kaybolmaması gerekir. Çünkü örgütte işgörenler, farklı neden ve beklentilerle, örgütün temel değerlerini belirleyen örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu nedenle, örgütte bireyler açısından önemli olan beklentilerle örgütsel hedefler arasında denge ve uyum sağlanması gerekir. Örgütün temel değerleri konusunda bir birlik ve bütünlük sağlanmalı, bunun yanında araçsal değerlerde, işgörenlerin değerlere bağlılık nedenlerinde ve düzeylerinde, bireyler arasındaki farklılıklar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine olumlu katkı sağladığı sürece desteklenmelidir (Argandona, 2003:15-28).

Örgütsel sosyalleşme sürecinin iki temel özelliği, değerlerdeki benzerlik ve farklılıkların anlaşılmasında önemli bir role sahiptir: Birincisi, başlangıçta değerler diğer değerlerden soyutlanmış olarak mutlak bir şekilde ya hep ya hiç mantığında öğretilir ve öğrenilir. Bu durum, değere ilişkin davranışa nitelendirmeler yapmak yerine (bazen dürüst olma gibi), sosyal ortamın bireylere, böyle davranışları her zaman yapması gerektiğini öğrettiği anlamına gelir. İkincisi, bireylerin bu sosyalleşme etkilerine karşı açık olma ve bunları kabullenme düzeylerinde

farklılıklar olabilir. Böyle bireysel farklılıklar, özsaygıyı, bilişsel stili ve spesifik tutum yapılarını kapsar. Özetle, değer farklılıkları, bireylerin sosyalleşmeye ve değer-değişim çabalarına bakış açısındaki farklılıklardan kaynaklanır (Meglino ve Ravlin, 1998).

Rokeach (1973), değerleri, pek çok durumda davranışlara ve yargılara rehberlik eden genel inançlar olarak tanımlar. Değerler, iş ortamında bireyin tutumlarını, algılarını, ihtiyaçlarını ve motivasyonu etkilemesi bakımından, değer araştırmaları örgütsel davranış alanında önemli bir yere sahiptir (Rokeach, 1973; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1985). Aileler, arkadaşlar, öğretmenler ve diğer dış referans grupları, bireylerin değerlerini etkiler. Bireyin içinde yaşadığı kültürel ortamda, öğrenme ve deneyimin bir sonucu olarak bireysel değerler gelişir. Öğrenme ve deneyim, bireyden bireye farklılık gösterdiği için, sonuçta değerlerin de farklı olması doğaldır.

Örgütlerde bireyler, farklı değerlere sahip olabilirler. Aynı şekilde, farklı örgütlerin benimsedikleri değerler de farklı olabilir. Bu durum, belirli bir örgütte birlikte çalışan bireyler açısından da geçerlidir. Örgütün kendine özgü temel ve ayırt edici değerleri ele alındığında, örgütte birliğin-bütünlüğün daha yüksek düzeyde olduğu görülür. Fakat, araçsal değerler dikkate alındığında ise, değerlerde bazı farklılıkların olduğu gözlenir. Önemli değerlerin güçlendirilmesine ve etkililiğine katkıda bulunduğu sürece, araçsal değerlerdeki farklılıklar olumsuz olarak algılanmamalıdır. Araç değerlerdeki farklılıklar, iyi değerlendirildiğinde, örgütsel etkililiğe katkıda bulunabilir (Argandona, 2003:15-28).

Yönetimde Kültürler Arası Değer Farklılıkları

Değerlere ilişkin farklı bir bakış açısı, kültürler arası değer farklılıklarını araştıran Gert Hofstede tarafından sunulmuştur. Hofstede, 40 ülkede faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerde yaptığı araştırmada, kültürler arası değişkenlerin dört değer boyutunda önemli yansımalarının olduğu sonucuna varmıştır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1985; Terzi, 2000; Sargut, 2001; Şişman, 2002):

1. Güç mesafesi (power distance): Güç mesafesi, bir toplumun, örgütlerde gücün hiyerarşik ya da eşit olmayan dağıtımını ne derece kabullendiği ile ilgilidir. Yetki ve sorumluluk tamamen üst yönetimde mi toplanmış, yoksa astlara yetki aktarılıyor mu?

   Örnek: Amerikalı yöneticiler, gücün eşit olmayan dağılımına karşı orta düzeyde bir tolerans gösterirlerken; Singapurlu ve Hong Konglu yöneticiler, daha az tolerans göstermişlerdir.

2. Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance): Bir toplumun belirsiz ve karmaşık durumları, tehdit edici ve kaçınılması gereken durumlar olarak algılama derecesidir. Belirsizlik, kaçınılması gereken bir tehdit mi, yoksa gelişim için bir fırsat olarak mı görülüyor?

   Örnek: Amerikalı yöneticiler, belirsizliğe karşı ortanın üzerinde bir tolerans gösterirlerken; Fransız ve İtalyan yöneticiler, belirsizlikten kaçınmaya daha fazla eğilim göstermişlerdir.

3. Bireycilik-toplumculuk (individualism-collectivism): Bir toplumun, çalışmanın ya da sosyal problemlerin çözümünün kaynağı olarak bireylere ya da gruplara odaklanma derecesidir.

   Örnek: Amerika, örneklem içinde bireyselliğin en güçlü olduğu ülke olurken; Kolombiya ve Venezuela, bireyselliğin en düşük olduğu ülkeler olmuştur.

4. Eril-erkeğe özgülük (masculinity): Bir toplumun, baskın değerler olarak eril özelliklere (örneğin; kendine güvenme, bağımsızlık ve duygulara karşı duyarsızlık gibi) vurgu yapma derecesidir.

   Örnek: Amerika, genellikle eril değerlerin güçlü olduğu bir ülke izlenimi verirken; İsveç ve Norveç, diğer uçta yer almıştır.

Kültürel değerler ve normlar, toplumların liderlik biçimlerini de belirler. Yunan ve Hint gibi geleneksel kültürlerde yöneticiler, genellikle otokratik liderlik davranışlarını benimserlerken, astların pasif bireyler olması söz konusudur. Bununla birlikte, Japonya, Amerika, Kanada ve İngiltere gibi teknolojik olarak gelişmiş ülkelerde ise yöneticiler, daha çok aktif ve katılımcı astları tercih etmektedirler.

Birleşik Devletler, Hong Kong ve Çin'de yapılan bir çalışmada, Amerikalı yöneticiler, işçilerin verimliliğine önem verirlerken; Çinli yöneticilerin ise, daha çok işçilerin gruba ve ortama uyumuna önem verdikleri görülmüştür. Hong Konglu yöneticiler ise, orta düzeyde hem verimliliğe hem de uyuma vurgu yapmışlardır. Bu bulgu, Hong Kong'un, ekonomik açıdan Amerika'ya; kültürel açıdan da, Çin'e benzediği biçiminde yorumlanmıştır (Westen, 1999). Birey-örgüt uyumunu, bireycilik ve toplumculuk boyutlarında, kültürler arası düzeyde inceleyen bir araştırmada, Asyalı örgütlerin, Avustralyalı örgütlerden daha toplumcu bir özelliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Asyalı örgütlerdeki toplumcu bireylerin, bireyci bireylere göre, örgütlerine daha fazla bağlılık duydukları ve örgütlerinde daha uzun süreli kalıcı oldukları görülmüştür (Parkes, Bochner ve Schneider, 2001).

Kültürel farklılıkların toplumsal ve örgütsel yaşama etkisi konusunda Türkiye'de, kültürel değerlerin, örgüt ve yönetim uygulamalarına nasıl etki ettiğine ya da örgütsel yaşamda ne tür değerlerin egemen olduğuna ilişkin yeterli çalışma yapılmamıştır. Kadercilik, kanaatkarlık, az ile yetinme, risk almaktan kaçınma, kişisel girişim ve rekabetten uzak durma, yakın çevre dışındakilere genellikle güvenmeme, aile şirketlerinin egemen olması, çalışmanın bir zorunluluk ve angarya olarak algılanması, günlük yaşama ve geleceğe ilişkin plansızlık, belirli bir düzen ve imaj eksikliği, özgüvenin olmayışı ve başarı güdüsünde eksiklik gibi çeşitli özellikler, Türkiye'de gözle görülebilecek temel sosyo-ekonomik tutum ve değerlerden bazılarını yansıtmaktadır (Şişman, 2002).

Değerlerin Değişimi

Rokeach (1973:5), değerlerin tamamen durağan olması durumunda, kişisel ve sosyal gelişmenin mümkün olamayacağını ifade etmektedir. Bununla birlikte, değerlerin tamamen değişken olması ise, bireyin ve toplumun sürekliliğinin sağlanmasını zorlaştırır. Bu nedenle, değerlerin değişen bir özelliğe sahip olmanın yanında, tutarlı, güçlü, kararlı ve kalıcı bir özelliği de bulunmalıdır.

Bireysel ve örgütsel düzeyde başarının sağlanması için, bu denli önemli olan değerler durağan mıdır? Acaba değerler sabit bir şekilde, değişmeden kalır mı?

Yoksa değişmeleri gerekir mi? Bu sorulara cevap olarak, değerlerin zaman içinde değişime uğrayabileceği söylenebilir. Değişken bir özellik gösteren değerlerin, oluşturulması, güçlendirilmesi ve bozulması gibi durumlar da söz konusu olabilir. Özellikle üst düzey değerler, daha durağan ve değişmeye karşı daha dirençlidir. Bununla birlikte, bir bireyin herhangi bir değeri edinme süreci, bireyin içinde bulunduğu duruma da bağlıdır. Örneğin; sağlık ve sağlıklı yaşam, yaşlı bir birey için önemli bir değerken, daha genç birisi için çok da önemli olmayabilir. Oysa ki, normalde sağlığın tüm bireyler için önemli bir değer olduğu kabul edilir. Benzer şekilde, aç bir insan için yiyecek, üst düzey bir değer olabilirken; tok bir insan açısından öyle olmayabilir (Argandona, 2003:15-28). Bu nedenle, değerlerin, zaman ve mekan üstü bir kaynağa dayanması gerekir. Değerin kalıcı olması, zaman ve mekan üstü bir kaynağa dayanmasını gerektirir (Bolay, 1996). Değerler, ortak davranış standartlarının oluşturulmasını sağlayacak kadar durağan, bireysel ve toplumsal gelişmeyi de engellemeyecek biçimde değişken olabilir.

Değerlerin durağan oluşunu açıklamak için bir dizi mekanizma öne sürülmüştür. Birey açısından daha ikincil planda olan özelliklerin (tutumlar, düşünceler) tersine değerler, belirli durumlar altında değişebilmesine rağmen, oldukça kararlı, durağan ve sürekli bir özelliğe sahiptir (Meglino ve Ravlin, 1998). Toplumların değişken olması durumunda, sosyal düzenin imkansız olacağını, tamamen durağan olduğunda ise, değişim ve dönüşümün imkansızlaşacağını belirten (Rokeach, 1973), Amerikan toplumunda değerlerin oldukça durağan olduğuna ilişkin kanıtlar bulmuş ve kişisel-doyumsuzluk sağlayan müdahaleler kullanılarak değerlerin değiştirilebileceği sonucuna varmıştır.

Değerler neden değişir? Değerlerin değişmesinin temelinde iki önemli neden yatar: Bu nedenlerden birincisi bireyin dışında, ikincisi ise bireyin içinde gerçekleşen değişimdir (Argandona, 2003:15-28). Gerek bireyin kendi içinde, gerekse dış çevrede meydana gelen değişiklikler bireysel ve örgütsel değerlerin değişmesine neden olabilir.

Rokeach (1973), değerlerin birbirinden soyutlanmış hep ya da hiç mantığı içinde öğrenildiği için durağan olduğunu, bu şekilde saf ve katıksız bir şekilde

öğrenilmesinin az ya da çok kalıcılığı ve durağanlığı garanti ettiğini belirtmektedir. Bu konuda, Jones ve Gerard (1967), değerlerin durağanlığını, bireylerin değerleri edinirken bazı zorluklar ve sıkıntılar yaşadığına dikkat çekerek açıklamıştır. Bu yüzden, bireyler güçlük çekerek kazandıkları şeylere bağlandıkları için, değerler durağanlık kazanır (Meglino ve Ravlin, 1998). Örgütün değerleri, sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda, önemli bir güç olarak görülebilir (Pfeiffer, Goodstein ve Nolan, 1989).

Değer sistemi, belirli bir kültür ve toplum içinde sosyalleşmiş eşsiz bir kişiliğin sürekliliğini yansıtacak kadar durağan, kültürde, toplumda ve kişisel deneyimlerdeki değişimlerin bir sonucu olarak, değer önceliklerinin yeniden düzenlenmesine imkan verecek kadar da değişken olmalıdır (Rokeach, 1973:11). Bu nedenle, insanların benimsediği değerler, zamanla değişmektedir. Günlük hayatı etkileyen değerlerde ortaya çıkan gelişmeler, bireyin tutum ve davranışlarını etkilediği gibi, sosyal değişmenin yaşandığını da göstermektedir. Çünkü değerler değişmezse, hem bireyler hem de toplum statik bir yapı kazanır. Eğer değerler, çok hızlı bir şekilde sürekli değişen bir özellik gösterirse, hem bireyin kişilik yapısında hem de toplumsal yapıda denge ve istikrar sağlanamaz (Yapıcı ve Zengin, 2003). Toplumsal yapıdaki değişmeler, bireyin yaşantısını ve benimsediği değerleri değiştirmektedir. Değerlerdeki bu değişim, bireyin ve toplumun dinamik, sürekli yenilenen bir yapıya sahip olduğunu gösterir. Ancak, bu değişimin belirli bir düzeyinin ve dengesinin olması gerekir. Değerlerin hiç değişmemesi, bireyin gelişmesini engellerken; değerlerdeki aşırı değişme de, belirli bir kişiliğin ve kimliğin oluşmasını engelleyebilir. Kısacası, bireysel ve örgütsel değerler, örgütün değişen çevre koşullarına daha iyi uyum sağlamasını kolaylaştıracak biçimde, değişmeye ve yenileşmeye açık olmalıdır.

Stratejik Planlama Sürecinde Değerler

Stratejik planlama, örgütün geleceğinin tasarlanmasında, yani örgütsel vizyonun oluşturulmasında ve bu vizyonun gerçekleştirilmesini sağlayacak prosedürlerin ve uygulamaların geliştirilmesinde işgörenlere rehberlik eden bir

süreçtir. Bu süreçte, örgüt kültürünün önemli bir unsur olması dikkate alınarak, örgütün ihtiyaç duyacağı temel değerlerin neler olduğu belirlenir. Örgütün değerleri ile stratejik planı uyumlu olmak zorundadır. Değerleri hesaba katmayan bir stratejik planın başarılı olması zordur (Pfeiffer, Goodstein ve Nolan, 1989).

Örgüt yönetiminde belirli bir strateji oluşturulurken, genellikle örgütün güçlü ve zayıf yanları açıklığa kavuşturulur, daha sonra da bulunduğu çevre dikkate alınarak fırsatlar ve tehditler belirlenir. Örgütün güçlü ve zayıf yanları ile fırsatlar ve tehditlerden oluşun bu dört farklı unsur dikkatlice değerlendirilip, örgütsel ortamın özellikleri de göz önünde bulundurularak, örgütün misyonunun, örgütü özel kılan yeterliklerin ve örgütsel stratejilerin belirlendiği bir süreçte, örgütün ne yapacağına, bunu niçin, nasıl ve ne amaçla yapacağına karar verilir. Bu anlamda, örgütsel değerlerin tanımlanması, tartışılması, geliştirilmesi ve bütünleştirilmesi için şöyle bir süreç önerilebilir (Argandona, 2003:15-28):

Birinci Aşama: Varolan örgütsel değerlerin belirlenmesi: Bu sürecin birinci aşamasında, mevcut örgütsel değerler belirlenir. Genellikle, önceden belirlenen ya da resmi değerler dile getirilerek başlanır. Hatta bu değerler, örgütün kurucuları ya da yöneticileri tarafından da yazılmış olabilir. Mevcut değerlerin çok uzun zaman öncesine dayanması gerekmez, örgütün etkinliklerine yansıyan değerler belirlenmelidir. Bu süreç, tüm işgörenlerin, en azından işgörenlerin çoğunluğunun katılımıyla gerçekleştirilmelidir. Katılım sözde kalmamalı, açık bir tartışma ortamında gerçek problemler ve eylemler üzerinde olmalıdır. Burada amaç, sadece basit bir değerler listesi oluşturmak değil, değerlerin niçin önemli olduğunu, onların örgütte yeterince yaşatılıp yaşatılmadığını ve özellikle de örgüt içerisinde istenilen türden olmayan değerlere neden olan etkenlerin neler olduğunu açıklığa kavuşturmaktır. Öncelikle, işgörenlerde değerlerini ifade etmeleri konusunda doğal bir direnç gözlenebilir. Bir işgörenin, kendi değerlerinin diğer bireylerin değerleriyle uyuşmayacağı yönünde kuşkuları varsa, değerlerin ifadesi zorlaşabilir. Aynı şekilde, değerlerin açıkça tartışılması da kendi başına bir sorun oluşturabilir. Bununla birlikte, örgütte hakim değerlerin bilinmesi ve dile getirilmesi, örgütün tüm farklı birimleri, bu değerleri etkili şekilde takip edinceye ve değerlerin nedenleri tamamıyla bilininceye kadar tamamlanamayan önemli bir görevdir.

İkinci Aşama: İhtiyaç duyulan (gerekli) değerlerin belirlenmesi: İkinci aşamada, örgütün amaçlarını etkili şekilde gerçekleştirmesi, vizyonuna ve misyonuna ulaşması ve karşılaşacağı zorlukları yenmesi için ihtiyaç duyacağı değerler belirlenir. Bu aşamada da, bir önceki aşamada mevcut değerlerin belirlenmesine benzer bir tartışma ortamı ve katılım gerekir. Öncelikle, örgüt içinde bireylerin nasıl davrandıkları anlaşılmalıdır. Bu anlayış tam olarak sağlandığında, uygulamadaki değerlerin gerçekliği ile ihtiyaç duyulan değerlerin ideali arasındaki açık ya da fark tanımlanarak, insanların nasıl davranmaları gerektiği sorgulanmalıdır.

Örgütün ihtiyaç duyduğu değerlerin belirlenmesi, basit anlamda bir değerler listesi oluşturmak değildir. Burada amaç, işgörenler ve örgüt açısından hangi değerlerin niçin önemli olduğunu tartışmaktır. Bu aşamada, değişik ilgi gruplarının beklentilerinde farklılıklar olabilir. Bununla birlikte, farklı seslerin olması, değişik görüş ve önerilerin dile getirilmesi ve bu farklılıkların gereği gibi dikkate alınması, bu aşamanın amacına ulaşmasına yardımcı olacaktır. Katılıma dayalı ve tüm görüşlerin dikkate alındığı bir tartışma ortamı, örgütün tüm birimlerinin beklentilerini açıklığa kavuşturabilir. Beklentilerin açıkça ortaya konması, değerlere dayalı stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Örgütün gelecekte varlığını sürdürebilmesi ve amaçlarına etkili şekilde ulaşabilmesi için gerekli değerlerin belirlenmesinde, birkaç kuralın hatırda tutulması gerekir: Belirlenecek bu değerler, az sayıda, tutarlı, geçerli ve bütünlük arz edecek bir yapıda olmalıdır. Bütünlükten kasıt, bir değerin yokluğunda diğer bütün değerlerinde önemini kaybedecek olmasıdır. Ayrıca, bu değerler birbirleriyle tutarlı olmalı, işgörenlere anlamlı gelmeli ve güven vermelidir. Örgütsel değerler, açık şekilde ifade edilmeli, yönetim ve işgörenler tarafından kabul edilmeli ve örgütün günlük işlevlerine yansımalıdır. Örgütsel değerler, örgütün denetim ve kontrol sistemiyle de uyumlu olmalıdır.

Üçüncü Aşama: İletişim, kurumsallaşma ve bağlılık: Örgütsel değerler, örgütle ilgisi olan tüm taraflara iletilmelidir. Bu iletişim sağlanmadığında, birimlere ve taraflara gerekli bilgiler iletilmediğinde, tüm süreç önemini yitirebilir. Değerler, anlaşılması kolay, samimi ve açık bir biçimde iletilmelidir. Bununla birlikte,

değerlerin benimsenmesi, tüm tarafların katılımını, ilgili ve istekli olmasını gerektirir. Bu süreçte, öncelikle, örgüt yönetimi, her türlü değişimin başarısında olduğu gibi, örgütsel değerlerin benimsenmesinde de öncülük etmeli ve tam bağlılık göstermelidir. Yönetimin bağlılığını ve öncülüğünü, diğer işgörenlerin bağlılığı izleyecektir.

İşgörenlerden paylaşmadıkları değerlere bağlanmalarını bekleyerek onları, değerlere uyma konusunda zorlamak doğru bir yaklaşım olmaz. Bununla birlikte, bir örgüt, işgörenlerinden, misyonunu gerçekleştirmesi için gerekli olan bazı önemli değerleri benimsemelerini isteyebilir. Örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı misyonunun ve amaçlarının da yasal ve ahlaki açıdan uygun olması gerekir. Örgütün belirli bir misyonunu gerçekleştirebilmesi için bazı değerlerin niçin gerekli olduğuna ilişkin, katılıma dayalı etkili bir tartışma süreci yaşanmışsa, değerlerin kurumsallaşması ve benimsenmesi kolaylaşacaktır. Değerlere bağlılık, önceki aşamada örgütün amaçlarına ulaşması için neden bazı değerlere ihtiyaç duyulacağı, bu değerlerin işgörenlerin bireysel ilgi ve beklentileriyle nasıl uyumlu olacağı konularının etkili şekilde tartışılmasını ve bu konularda tam bir fikir birliğinin sağlanmasını gerektirir.

Dördüncü Aşama: Değerlerin, davranışların ve uygulamaların uyumu: Örgütün varlığını sürdürmesi için gerekli değerlerin seçilmesi, bu aşamayı zorunlu kılmaktadır. Bu aşamada, örgütün yapı, süreç, kural, rutin, vb. özellikleri incelenir ve bunların örgütsel değerlere uyumu sağlanır. Ayrıca, örgüt içinde farklı davranışların da incelenmesi gerekir. Örgütte işgörenlere kendi kapasite ve düzeylerine uygun olarak gerekli karar verme yetisini, bilgi ve becerileri kazandıracak, böylece onların günlük etkinliklerde, doğru kararlar almalarına yardımcı olacak ve yeni değerlere uyum sağlamalarını kolaylaştıracak farklı davranışların araştırılması önemlidir.

Değerlerin davranışlarla uyumunu sağlamak amacıyla, süreçte karşılaşılan zorlukları ve eksikleri tespit edip düzeltmek için etkili bir kontrol sisteminin kurulması gerekir. Karşılaşılan zorlukların ve eksikliklerin bu yolla tespit edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması, örgütü amaçlarına ulaştıracak değerlerin daha kolay benimsenmesini kolaylaştırabilir. Örgütün üst yönetimi, örgütsel değerlerle uyumlu

olmayan bir davranışı ya da uygulamayı anında düzeltmeye ve gerekeni yapmaya kararlı olduğunu göstermelidir.

Beşinci Aşama: İnsan kaynakları politikasının yeniden tasarlanması: Değerlerin gerekli şekilde ifade edilmesi ve açıklanması, örgütün işe alma, eğitim, değerlendirme ve terfi gibi insan kaynakları politikasının tüm düzeylerine yansımalıdır. İşe alma sürecinde, mümkün olduğu kadar, işe alınacak adayların değerleri belirlenmelidir. Örgütsel değerlerin, işgörenler tarafından mümkün olduğunca çabuk kazanılması için eğitim gerekmektedir. Ayrıca, değerlendirme ve terfi sistemleri de, örgütün benimsediği değerleri yansıtacak nitelikte olmalıdır.

Altıncı Aşama: Sürecin gözden geçirilmesi: Değerlerin analiz edilmesi, tartışılması ve tanımlanması süreci, düzenli aralarla tekrar edilmelidir. En azından, örgütün içinde ya da dışında önemli değişiklikler meydana geldiğinde veya ideal olarak belirlenen örgütsel değerler, rutinleşme, toplumsal değerlerin değişmesi ya da örgütün insan kaynakları takımının yenilenmesi nedeniyle gücünü kaybettiğinde, sürecin tekrarlanması gerekir. Örgüt içinde, değerlerin kurumsallaşmasını sağlayacak sürekli hatırlatıcıların oluşturulması, iyi bir fikir olabilir.

Değerlerin tanımlanması ve uygulanması sürecinde, bazı zorluklarla karşılaşılabilir. Örneğin; bazı işgörenler, örgütsel değerlerle uyum sağlayamadıkları için örgütten ayrılabilir, bazıları da örgütten uzaklaştırılabilir. Bazı üyelerin de kötümser bir tavır içine girmesi muhtemeldir. Kendi beklenti ve ilgileri dikkate alınmayan bir işgörenin, örgüte olumsuz tavır alacağı söylenebilir. Kişisel beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmadığını düşünen bir işgörenin, örgütsel değerleri gerçekçi ve tutarlı olarak değerlendirmesi zordur. Bu nedenle, örgütsel değerler, örgüte yeni gelen işgörenlere kazandırılmalıdır. Örgütte işlerin yapılış biçimine ilişkin olarak yeni işgörenlerin bilgilendirilmesi gerekir. Örgütte zaman geçtikçe işgörenler, farklı ve hatta çatışan değerleri bütünleştirme, bu değerler arasında uyum sağlama ihtiyacı hissedeceklerdir. Özellikle, üst yöneticilere itaatin örgütte başarı için bir ön şart olarak görüldüğü bürokratik örgütlerde, işgörenlerin soyutlanma ve örgütsel hedeflerden uzaklaşma tehlikesi her zaman vardır.

Örgütün bürokratik yapısı ve bu yapının oluşturduğu kültür, işgörenlerde bulundukları konuma ilişkin bir algı oluşturarak örgütün genelini görmelerini dolayısıyla bütünsel bir anlayışın oluşmasını engelleyebilir. Örgütte grup mantığının olması, bireyler arasında ayrımcılık yapılması ve bazı bireylerin dışlanması da örgütsel değerlerin benimsenmesini zorlaştırabilir. Başka bir anlatımla, Senge'nin (1998) tanımlaması ile "Pozisyonum neyse, ben oyum." anlayışı oluşabilir. Örgütsel bir ahengin ve bütünlüğün olmaması, işgörenlerin büyük resme bakmalarını zorlaştırabilir ve örgütün önemli değerleri göz ardı edilir. Ayrıca, örgütte başarıya adanmış olmanın yanlış anlaşılması da değerlerin gücünü zayıflatabilir. Örgütsel başarının anlamı, bireysel çabaların eşgüdümlenmesi ve bütünleştirilmesidir. İşgörenler, birbirlerini birer düşman ya da rakip olarak değil, aynı amacı gerçekleştirmeye çalışan müttefik olarak görmelidirler (Argandona, 2003:15-28).

Eğitim, Okul ve Değerler

"Bir bireyi zihinsel olarak eğitip ahlaki olarak eğitmemek, topluma bir baş belası kazandırmaktır." Theodore Roosevelt

"Okulların karşı karşıya olduğu temel sorun, ahlakidir. Diğer tüm sorunlar, bundan kaynaklanır. Hatta, akademik reform, karaktere öncelik vermeye bağlıdır." William Kilpatrick

Sosyal ve kültürel farklılıkların önem kazanması, toplumsal eşitliğin önemli bir öncelik haline gelmesi ve ekonomik baskıların artması gibi nedenlerden, eğitim örgütlerinde karar verme süreci, daha karmaşık ve zorlu bir hale gelmiştir. Bununla birlikte, günümüzün gerek iş gerekse sosyal yaşantıdaki çoğulcu toplumu nedeniyle, değerlere karşı duyarlılık giderek artan bir önem kazanmıştır. Bu bağlamda, bireylerin, grupların ve örgütlerin benimsediği değerler, okulda olup bitenler üzerinde etkili olmaktadır (Begley, 1999a:3). Okul, bu farklı değerleri birleştirip bütünleştirmek zorundadır. Okulun etkililiği, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlu olmasına bağlıdır. Çelik'e (2000) göre, okulun örgütsel değerleri, öğretmenlerin ve öğrencilerin beklentilerini bütünleştirmeye çalışmalıdır. Okul, değerlerin çatıştığı bir kurum olduğu kadar, değerlerin bütünleştirildiği de bir kurumdur. Okula taraf olanlar

arasında eğitsel değerler açısından sağlanan uzlaşma, eğitim ve öğretim uygulamalarında, ortak ölçütlerin oluşturulmasına yardımcı olabilir.

İşgörenlerce paylaşılan ortak değerler, örgüt kültürünün önemli bir unsurudur. Örgüt kültürünün kendine özgü kültürel yapısı, örgütsel sorunları çözmek ve değerler yoluyla işgöreni örgüte bağlamak için kullanılır (Erdem, 2003:55-72). Bu anlamda, okulun örgütsel değerleri, okulun kendi yapısına özgü olarak, okulda karşılaşılan problemlerin çözümlenmesinde ve öğretmenlerin günlük davranışlarında, önemli bir etkiye sahiptir. Okulun hakim değerleri, öğretmenlerin davranışlarını belirler ve okulda paylaşılan ortak değerler, eğitim-öğretime ilişkin ortak bir anlayışın oluşmasına yardımcı olur. Bu yüzden, okulda tüm işgörenler arasında ortak bir anlayışın oluşmasının ve değerlerin paylaşılmasının, okulun etkililiği açısından gerekli olduğu söylenebilir.

Okulun etkiliğinde, doğal sistem yaklaşımı, okulların çoğu zaman amaçların kesin olarak belirlenip tanımlanmasını olanaksız kılacak derecede, büyük ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu kabul etmektedir (Karip ve Köksal, 1996). Bu nedenle, okulda etkililik, nicel olmaktan çok, niteldir. Başka bir anlatımla, okulun başarısı, bir nitelik sorunudur. Bu durumda, okulların etkililiği, yönetici ve öğretmenlerin okul içinde ne yaptıklarına ve nasıl davrandıklarına bağlı olmaktadır. Öğretmenlerin yaptıkları davranışlar ve aldıkları kararlar da, sahip oldukları değerlerden önemli ölçüde etkilenmektedir.

Okullar, değerlere dayalı örgütler arasında yer alır. Bu nedenle, okul kültüründe grup dinamiği ve kişilerarası ilişkilerin niteliği önem kazanmaktadır. Okul yöneticilerinin bu gerçekliği göz önünde bulundurarak, öğretmenlerin motivasyonu artırmak, etkili bir güdüleme sistemi kurmak ve okulda kaliteyi artırmak için, ilişki yönelimli değerlerin öncelikli olarak algılandığı bir okul iklimi oluşturmaları gerekir (Sağnak, 2003; Sağnak, 2005a). Çünkü etkili okulların değerleri güçlüdür ve tüm işgörenlerce paylaşılır. Değerleri güçlü olan okulların, daha etkili olabileceği söylenebilir. Kolektiflik, uygulamaya önem verme, yüksek başarı beklentisi, dürüstlük ve güven, yönetsel destek, sorun çözmeye yönelik karar verme, açık iletişim, saygı ve onurlu olma gibi değerler, etkili okulların sahip olduğu

değerler arasında yer almaktadır (Çelik, 2000:104). Okulda örgüt kültürünün desteklediği değerler ile bireysel olarak okul personelinin sahip olduğu değerler, uyumlu olduğunda, başarı artabilir. Bireyin sahip olduğu değerler, verdiği kararları ve yaptığı davranışları yönlendirmektedir. Bu nedenle, okul açısından değerlerin işlevlerinin araştırılması ve okulda, birey-örgüt değer uyumunun artırılması gerekmektedir.

Yönetim, politik olduğu kadar çoğunlukla da çatışmalarla dolu bir alandır. Yöneticiler, farklı istek, beklenti ve çıkarları olan bireylerin ve grupların çok çeşitli bazen de birbiriyle çekişen beklentileriyle yüzyüze gelirler. Bu nedenle, yönetim değerlerle yakından ilgilidir. İstenilen ve arzulanan kavramlar olarak görülen değerlere bağlı olarak, yöneticiler, farklı tercihler ve alternatifler arasından seçimler yaparlar (Willower ve Licata, 1997). Bu doğrultuda, Begley (1996:403-426; 1999a:4), yönetimde değerlerin doğasının ve işlevinin araştırılması gerektiğini vurgulamakta ve eğitim örgütlerini de ilgilendirecek şekilde, değerlerin niçin araştırılması gerektiği sorusuna cevap olarak yedi önemli noktanın altını çizmektedir:

1. Liderlik ve yönetim, büyük ölçüde karar vermeyi ve problem çözmeyi gerektirir. Karar verme ve problem çözme süreci de, tercih edilen bir alternatifin seçildiği, diğerlerinin de reddedildiği oranda değerlerle ilgilidir ve karar verme süreci değerlere dayanır.

2. Yönetim kuramında, araştırmalarda ve eğitimde, liderliğin teknik ve rasyonel boyutlarına aşırı vurgu yapılmakta, eğitim yöneticiliğinin rasyonel olmayan etik boyutları ise, genellikle ihmal edilmektedir.

3. Eğitim liderleri, genellikle değer çatışmalarının yoğun olduğu bir alanda çalışmaktadırlar. Postmodern bir dünyada yaşayan öğrenciler, eğitim örgütleri içerisinde önceki modernist kuşağın temsilcileri ile karşılaşmaktadırlar. Okullarda farklı bireyler ve gruplar, karşılıklı olarak etkileşime geçmekte ve eğitime taraf olan tüm kesimler, uygun politika, prosedür ve sonuçların ne olduğuna ilişkin çoğu zaman farklı görüşler belirtmektedirler.

4. Bireylerin veya grupların dile getirdikleri benimsenen değerler ile gerçekten davranışlarına yansıyan gerçek değerler arasında önemli bir ayrımın

yapılması gerekmektedir. Yönetimde, etik değerler bazen daha az kabul edilebilir motiflerin gizlenmesi ya da tamamen sübjektif olan bir şeyin objektifmiş gibi gösterilmesi amacıyla bir paravan ya da maske olarak kullanılmaktadır. Benzer şekilde, etik kodlar, bireyler ve gruplar tarafından sosyal olarak savunulan amaçlardan ziyade kişisel tercihleri yansıtan kriterlere göre yorumlandığında, önemli ölçüde belirsizleşebilmektedir.

5. Giderek çoğulcu hale gelen ve küreselleşen toplumda, yöneticiler, lider olarak, motivasyonlarını sağlayan kaynakları, ön yargılarını ve eylemlerini anlamak ve irdelemek zorundadırlar. Özellikle, yöneticiler, örgütün ve toplumun değerleriyle uyumlu olmayabilecek, kısmen katı ve tartışılamayan muhtemel değerlerin farkında olmalıdırlar.

6. Yöneticiler, başkalarının davranışlarını anladıklarında ya da yorumlayabildiklerinde daha etkili olabilirler. Özellikle, yöneticilerin, üstlerinin, diğer yöneticilerin, astların ve öğrencilerin davranışlarını anlamaları ve yorumlayabilmeleri gerekir. Aynı zamanda, okulda muhtemel değer çatışmalarının kaynakları ve nedenleri de belirlenmelidir.

7. Değer çatışmalarının yönetilmesi gerektiğinde, yöneticilerin kişisel, mesleki, örgütsel ve sosyal değerler arasında ayrım yapabilmesi yararlıdır. Yöneticiler, belirli bir durumda hangi değerlerin uygun olduğunu ve aynı zamanda bağımsız bir birey, eğitim sisteminin topluma karşı sorumlu bir üyesi, bir uzman ve eğitim sisteminin hizmet verdiği toplumun bir bireyi olarak eğitim liderleri açısından hangi değerlerin kabul edilebilir olduğunu bilmelidirler.

Yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve okula taraf olan diğer kişi ya da kurumlardan oluşan okul toplumunda paylaşılan değerler sistemini oluşturmak oldukça güçtür. Çünkü öğretmen, yönetici ve öğrencilerin değerleri birbirinden farklı olabilir. Burada temel sorun, bu farklı grupların beklentilerini birbiriyle bütünleştirecek ortak bir değerler sisteminin uygulanmasıdır (Çelik, 2000:105). Okulda değere dayalı bir yönetim anlayışı benimsemenin ve işgörenleri ortak değerler etrafında toplamanın, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olduğu görülmektedir.

Leithwood (1999), geleceğin okullarının yapılandırılmasında katılım, güvenirlik ve üretkenlik gibi üç temel değerler setine ihtiyaç duyulacağını belirtmektedir: İlk olarak, geleceğin okullarında, karar verme sürecine daha fazla katılım olacaktır ve öğrencilerin sosyal, duygusal ve entelektüel açılardan gelişmelerini sağlayacak uygulamalara, ilgili tüm tarafların katılımı sağlanmalıdır. İkinci temel değer ise, geleceğin okullarının daha güvenilir sonuçlar üretmek zorunda olmasıdır. Üçüncü olarak, geleceğin okulları, değişim ihtiyaç ve kapasitesini belirlemek, gerekli değişimleri tahmin etmek ve bu değişimi gerçekleştirmek üzere harekete geçmek zorundadır. Geleceğin okullarında hakim olacak bu üç temel değer ve ilgili diğer değerler Tablo-3'te özetlenmiştir.

Tablo-3. Geleceğin okullarında değerler

Temel Değerler	İlgili Diğer Değerler
Katılım (inclusiveness)	İnsanları önemseme ve saygılı olma Katılım
Güvenirlik (reliability)	Eşitlik Bilgi Bağlılık Azim ve kararlılık
Üretkenlik (generativity)	Yeni düşüncelere açıklık Farklı bakış açılarına karşı tolerans Kuramsal düşünme Kişisel ustalık Karşılıklı bağlılık

Kaynak: (Leithwood, 1999:35).

Geleceğin okulları, bir toplum biçiminde yapılandırılacak ve sosyal bir örgüt olarak okul, ortak amaçları paylaşan bireyler arasındaki işbirliğine dayalı ilişkilere bağlı olacaktır. Bu nedenle, okulun önemli görevlerinden biri, öğrencilere sosyal sermayeyi nasıl kazandırabileceğinin yollarını aramaktır. Sosyal sermaye, insanlar arasındaki ilişkilere dayanarak geliştirilen normlardan, düzenlemelerden ve güvenden oluşur. Sosyal sermaye, bireyin bilişsel ve sosyal gelişimini destekleyen bir kaynak olarak hizmet eder. Bu nedenle, okullar, daha fazla katılımın teşvik edildiği kurumlar olmak zorundadır. Katılım, temel bir değer olarak ele alındığında, katılımı destekleyen diğer değerler arasında, başkalarını önemseme, saygılı olma ve işbirliği sayılabilir.

Okullar, başarılı olabilmek için temel becerilerin kazandırılmasına önem vermek zorundadır. Geleceğin okulları, yapısal olarak geleneksel okullardan farklı olacaktır. Daha esnek, değişken ve görev temelli mesleki ilişkiler, tüm okul personelinin açıkça belirlenmiş ortak hedeflere bağlılığı, öğretim yöntem ve tekniklerinin etkililiğini araştırma ve okulun amaçlarına yardımcı olacak araç-gereç ve teknolojinin kullanımı ön plana çıkacaktır. Bu bağlamda, eşitlik, bilgi, bağlılık ve azim gibi değerler önem kazanmaktadır (Leithwood, 1999).

Geleceğin okulları, değişimin olağanüstü bir durum olarak değil, doğal bir süreç olarak görüldüğü kurumlar olacaktır. Bu nedenle, okullar, sürekli bir değişim ve yenilenme ihtiyacı içinde olacak ve bu değişimi gerçekleştirmek için harekete geçecektir. Örgütün değişim kapasitesi, üyelerinin bireysel ve kolektif öğrenme kapasiteleriyle ilişkilidir. Öğrenen bir örgüt olarak okullarda, yeni fikirlere ve düşüncelere açık olmak önem kazanmıştır. Bu doğrultuda, farklı bakış açılarına ve değişik düşünce ve görüşlere karşı toleranslı olunmalı ve ortak bir görüşe varmak için farklı bakış açılarından yararlanılmalıdır.

Öğrenen örgütlerde, öğrenmeyi günlük yaşantısının bir parçası haline getiren örgütlerde başarısızlık, kaçınılması gereken bir durum olarak değil, bir öğrenme kaynağı olarak değerlendirilir. Senge (1998), öğrenen örgütün gerçek anlamını, örgütün geleceğini yaratma kapasitesini sürekli geliştirmek biçiminde tanımlamıştır. Bu nedenle, başarısızlıkların bireysel ve örgütsel öğrenme için bir araç olarak kullanılması gerekir. Özden (1998), öğrenen örgütte bireylerin yaptıkları işlerden ve birbirlerinden öğrendiklerini belirtmektedir. Öğrenen örgütler, yaratıcılığı, esnek düşünmeyi ve girişkenliği cesaretlendirir. Bu örgütlerde, işgörenlerin yetenek ve kapasitelerinin farkına varmalarına ve tüm potansiyellerini gerçekleştirmelerine fırsat verilir.

Sorgulayıcı ve eleştirel düşünmenin yanında, temel bazı varsayımların sorgulanması, örgütlerde öğrenmeyi kolaylaştırır. Eleştirel düşünme, işgörenlerin örgütün geleceğini tasarlamalarını ve bu gelecek yolunda neler yapmaları gerektiğini düşünmelerini cesaretlendirir. Öğrenen örgütlerde, işgörenlerin tepkileri, reaktif değil, proaktiftir. Yani, sorunlar ortaya çıkmadan önce harekete geçilir. Öğrenen

örgütlerde, bireyler, kişisel sorumluluklarını yerine getirebilecekleri ve örgütsel hedeflere katkıda bulunabilecekleri derecede, becerili ve bilgili olmaya çaba gösterirler. Karşılıklı bağlılık ise, örgütün bir sistem düşüncesi içerisinde farklı boyutlarının birbirine olan bağlılığını ifade etmektedir. Geleceğin okulunu biçimlendirecek değerlere, öğrenmeye, motivasyona, misyon ve hedeflere ilişkin görüşler Tablo-4'te verilmiştir.

Tablo-4. Geleceğin okulunu biçimlendirecek bazı özellikler

Değerler	Öğrenme	Motivasyon	Misyon ve Hedefler
Toplum Olarak Okul	-aktif -gelişimci -çevrenin ve fırsatların uyarılmasına bağlı -gruba dayalı	-saygı ve kabul görme ihtiyaçları	-eşitlik -kişisel ve sosyal hedefler -bağlılığın teşvik edilmesi -içsel ödüller
Güvenilir Örgüt Olarak Okul	-aktif -bilgi işlem anlayışı -uygulamaya, rehberliğe ve doğrudan öğrenmeye bağlı -bireysel	-başarı ihtiyacı	-mükemmel -önceden belirlenmiş ve açıkça ifade edilmiş -temel yeterlikler
Öğrenen Örgüt Olarak Okul	-aktif -yapılandırmacı anlayış -otantik deneyimlere bağlı ve yerleşmiş bilinç -hem bireysel hem de sosyal temellere dayalı	-kendini gerçekleştirme ihtiyacı	-nitelikli (kaliteli) -karmaşık, değişen -üst düzey

Kaynak: (Leithwood, 1999:42).

Geleceğin okullarının sosyal bir sistem olarak katılıma önem vereceği, daha güvenilir sonuçlar üretmek zorunda olduğu ve öğrenen örgüt olması gerektiği görülmektedir. Bu üç anlayışta da öğrenme aktif bir süreç olarak öne çıkmaktadır. Katılıma dayalı okulda bireyi motive edecek temel güç, bireyin saygı ve kabul görme ihtiyacının karşılanmasıdır. Aynı zamanda, okullar temel bilgi ve becerileri de kazandırmak zorundadır. Bu durumda motive edici güç, başarı ihtiyacının karşılanması olarak belirlenmektedir. Öğrenen örgüt olarak okul ise, hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeye önem vermekte ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasını, temel motive edici güç olarak görmektedir.

Öğrenen örgüt olma özelliğinin önem kazandığı bilgi toplumunun gereklerine uygun bir eğitim sistemi, öğrencilerin öğrenmeyi öğrenmelerine yardımcı olmalı, onlara hazır kalıp bilgiler sunmak yerine, araştırma, inceleme, analiz ve sentez

yoluyla bilgiye ulaşmalarını sağlamalıdır. Bu bakış açısı, eğitim sistemine yeni bir öğrenme ve düşünme yöntemi getirmektedir. Bilgi toplumunun temel bir özelliği olarak, bilginin doğasına ilişkin bakış açısının değişmesi, hayatın her alanında insanları, kendi bakış açılarını da değiştirmeye zorlamaktadır. Yıldırım ve Şimşek'in (2000) de belirttiği gibi, doğada ilişkiler doğrusal değildir ve karşılıklı nedensellik vardır. Bu nedenle, evrenin mekanik olduğunu ve geleceğin kestirilebileceğini ileri süren pozitivist paradigma geçerliğini yitirmiştir. Pozitivizm ötesi yeni paradigmaya göre, gelecek ve yön belirsizdir, sadece olasılıklar bilinebilir, kesin sonuçlar çıkarılamaz. Geleceğin belirsizliği ve kesin sonuçların kestirilememesi, doğanın temel koşuludur. Başta öğretmenler olmak üzere, eğitime taraf olan tüm kesimler, Drucker'in (1996) deyimiyle, bu "yeni gerçekler"e uymak ve yeni paradigmanın eğitime yansımalarını iyi değerlendirmek zorundadırlar.

Eğitim kurumlarını da ilgilendiren pek çok alanda, uluslararası düzeyde etkileşimler yaşanmaktadır. Bu etkileşime dayalı olarak, farklı normlar, tutumlar ve hatta değerler arasında paylaşılan anlamlar geliştirmek mümkündür. Küreselleşen dünyada farklı kültürlerde ortak olarak vurgulanan temel değerler arasında saygı, güven ve kabul görme gibi kavramlardan söz edilebilir. Uluslararası düzeyde işbirliği ve birlikte çalışma için öncelikle eşitlik, empati, güven ve dürüstlük gibi değerlerin özümsenmesi gerekir (Eastwood, Lamsa ve Sakkinen, 2003).

Drucker'e (1996:247) göre, eğitimin yeni bilgi toplumu gerçekliği karşısındaki sosyal amacı ve sorumluluğu ciddi bir biçimde tartışılacaktır. Bu tür tartışmaların olması, bilgi toplumu içinde eğitimin önemini vurgulamak için gereklidir. Çünkü bilgi toplumu içinde ve bilgi toplumu için yapılan eğitimin sosyal bir amacı olacaktır. Değerlerden yoksun bir eğitim olmayacaktır.

Değerden bağımsız ya da değerlerden arındırılmış eğitim diye bir şey yoktur. Okulun yaptığı her şey, değere dayalıdır. Öğretmenlerin ve yetişkinlerin öğrencilere davranma biçimlerinde, yöneticilerin öğretmenlere karşı davranışlarında, okulun velilerle olan ilişkilerinde, öğrencilerin davranış biçimlerinde, okulda alınan her türlü karar ve yapılan etkinliklerde, değerlerin etkisi görülür. Bu nedenle, sorulması gereken soru, "Okullar, değer kazandırmalı mıdır?" değil, "Okullarda, hangi

değerler, ne düzeyde kazandırılmalıdır?" biçiminde olmalıdır. Bu doğrultuda, okulda değer eğitimi konusu, geniş ölçekte giderek destek görmektedir (Lickona, 1991).

BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN UYUMU

Araştırmanın bu kısmında, birey-örgüt uyumu kapsamında bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin genel bir kavramsal çerçeve sunulmuş ve bu konuda yapılan çeşitli araştırmaların bulguları verilmiştir. Ancak, birey-örgüt uyumuna geçmeden önce, örgütte bireyin davranışının anlaşılmasında ve birey-örgüt arasındaki etkileşimin çözümlenmesinde yarar vardır.

Bireyin Davranışının Çözümlenmesi

Bireysel davranış, birey ile içinde bulunduğu çevrenin etkileşiminin bir ürünüdür. Birey-örgüt uyumuna ilişkin kuramların izlerine, Argyris'in (1957) iş zenginleştirme ve katılımcı yönetim gibi konulardaki kuramsal çalışmalarında rastlamak mümkündür. İşgörenin örgütsel davranışı, birey ile örgütün etkileşiminin sonucudur. Birey-örgüt arasındaki uyumsuzluğun olması, doğal bir durumdur ve işin gerekleri ile bireyin özellikleri arasında makul düzeyde bir uyumsuzluğun olması, motive edicidir. Bununla birlikte, uyumsuzluğun çok fazla olması, bireysel motivasyonu düşürür ve çalışma azmini öldürür. Pek çok kuramda, bireyin örgüte uyması gerektiği vurgulanırken; Argyris, örgütü bireye uygun hale getirmeyi savunarak, bireylere daha fazla kontrol ve karar verme imkanı sağlayacak şekilde örgütlerin yeniden yapılandırılması yoluyla, uyumsuzluğun azaltılabileceğini ve böylece yararlı sonuçların ortaya çıkabileceğini belirtmiştir (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003). Bu nedenle, bireyin davranışının anlaşılmasında, hem bireysel hem de durumsal etkenlerin ve bu etkenlerin nasıl etkileşime girdiğinin dikkate alınması gerekir. Örgütsel davranış araştırmalarında, bireyin özellikleri ile ortamsal koşulların ve bu iki etkenin karşılıklı etkileşiminin önemli olduğu görülmektedir (Chatman, 1989).

Örgütte işgörenlerin davranışları, bireysel ve örgütsel bakış açılarından değerlendirilebilir. Chester Barnard, bu farklılığı ortaya koyan ilk kuramcılardan biri olmuştur. Bir davranış ya da eylem, kendi spesifik hedefine ulaşıyorsa, bu davranışın etkili olduğu söylenebilir. Eğer davranış, şu anki hedefin altında yatan güdüleri doyuruyorsa da yeterlidir (Hoy ve Miskel, 1991:44). Barnard, örgütü, bireysel gereksinimleri karşılamayı amaçlayan, işbirliğine dayalı etkileşimlerden oluşan dinamik bir toplumsal sistem olarak tanımlamıştır (Aydın, 1994:114).

Bireyin davranış ve tutumlarının incelenmesinde iki yaklaşım ele alınmıştır: Birincisi, örgütün özelliklerini dikkate alan (durumsalcı); ikincisi ise, bireyin özelliklerini inceleyen (bireyci) yaklaşımdır. Durumsalcılara göre, bireyin davranışları, içinde bulunduğu koşulların, ortamın ya da örgütün özellikleri incelenerek anlaşılabilir. Bireyci yaklaşıma göre ise, bireyin davranışının anlaşılmasında kişilik özellikleri, değerler ve inançlar, temel etkenler olarak görülmektedir (Tepeci ve Bartlett, 2002). Bireyin davranışlarını açıklamada kullanılan bireysel farklılık yaklaşımı, bireyin davranışlarının, kişilik özellikleri, değerleri, güdüleri, yeterlikleri ve duyguları yoluyla en iyi şekilde bilinebileceğini öne sürer. Durumsal yaklaşım ise, bireyin davranışlarının bulunduğu ortamın özellikleri değerlendirilerek anlaşılabileceğini belirtmektedir. Buradaki asıl sorun, bireyin davranışında kişilik özelliklerinin mi yoksa durumsal etkenlerin mi daha fazla etkisinin olduğudur (Chatman, 1989). Bu iki yaklaşımdan birinin tek başına ele alınması, bireyin davranışlarının anlaşılmasında yetersiz kalabilir. Bu nedenle, bireysel davranışların anlaşılmasında, kişilik özellikleri ile ortamsal etkenler ve koşullar dikkate alınmalı ve bu etkenlerin karşılıklı etkileşimi iyi analiz edilmelidir. Birey-örgüt uyumu, böyle bir etkileşime dayanmaktadır.

İşgörenlerin örgüte karşı tutum ve davranışlarını anlamada, birey ve örgüt arasındaki uyumun incelenmesi gerektiği yaygın bir görüştür (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003). Birey-örgüt uyumunun geleneksel tanımlarında, bireyler ve örgütler tek boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Oysa ki, bireysel davranış ve tutumlar çok boyutludur ve örgüt kültürü pek çok farklı ögeden oluşmaktadır (Autry ve Daugherty, 2003). Bu nedenle, örgüte, yönetime ve liderliğe ilişkin tek taraflı bakış açısı, artık geçerliğini yitirmiştir. Örgütsel kültüre, örgüt ve birey açısından karşılıklı

bakış açısını esas alan anlayış geçerlik kazanmıştır (Pohlman ve Gardiner, 2000). Örgütün ve bireyin rollerini ve sorumluluklarını bütünleştiren bu anlayışın, örgüt kültüründe ve birey-örgüt uyumunda, bireyin ve örgütün beklenti ve ihtiyaçlarının karşılıklı olarak ele alınmasını gerekli kıldığı söylenebilir.

Birey ve Örgüt Etkileşimi

Birey ve örgüt arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşime dayalıdır. Bireyin beklentileri, örgütü; örgütün beklentileri de, bireyi etkiler (Aydın, 1994). Bu nedenle, bireyler, örgüte biri ekonomik, diğeri psikolojik olmak üzeri iki sözleşmeyle gelirler. Ekonomik sözleşme, ücret ve iyi koşullar karşılığında, bireylerin zamanlarını, yetenek ve enerjilerini harcamayı kabul etmeleri anlamına gelir. Psikolojik sözleşme ise, örgütle olan psikolojik bağlılığın koşullarını içerir. Bu anlamda, işgörenler, iş güvencesi ve kendini geliştirme koşullarının sağlanması karşılığında, örgüte sadakatini, bağlılığını, yaratıcılığını, çaba ve gayretini vermeyi kabul ederler (Balcı, 2002:183). Bunun yanında, örgütler de, işgörenlerin beklentisi olan maddi, fiziksel ve psikolojik kaynakların yanında, işe dönük sosyal ve gelişimsel fırsatlar da sağlar. Ayrıca, örgütler, işgörenlerinin zaman, enerji, çaba, bağlılık, bilgi, beceri ve yeterlikler bakımından örgüte katkıda bulunmalarını bekler (Kristof, 1996; Valentine, Godkin ve Lucero, 2002). Bu durum, örgütte füzyon süreci ile açıklanabilir. Füzyon sürecinde birey, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü kullanmaya çalışır. Örgüt ise, amaçlarını gerçekleştirmek için bireyi kullanmaya çabalar. Bu süreçte örgüt, bireyi; birey de örgütü yeniden biçimlendirir ve etkiler. Başka bir ifade ile, bireyin bireyselleştirme; örgütün ise sosyalleştirme girişimi söz konusudur. Böylece, işgörenin örgütün istediği değerleri kabul etmesi ve örgütün istediği biçimde davranması amaçlanır. Bireyselleştirme ve sosyalleştirme arasında bir denge sağlanamazsa, birey örgütten ayrılmak zorunda kalabilir ya da örgütte duyarsız, kayıtsız bir tutum içinde çalışmayı sürdürebilir (Karip, 2005).

Her birey, bir örgüte girerken, bazı gereksinimler ile beklentilerin etkisi altında hareket eder. Bu gereksinimler karşılanmaz ve beklentiler gerçekleşmezse, o örgütün bir üyesi olarak işgörenin morali bozulur ve verimi düşer (Bursalıoğlu,

1999). Bireysel düzeyde karşılanamayan beklentiler ve doyurulmayan ihtiyaçlar, örgütsel düzeyde verimsiz bir işgören davranışına dönüşmekte, hem bireysel hem de örgütsel hedefler gerçekleştirilemez duruma gelmektedir.

Örgütün bireye sağladığı kaynaklar yetersiz ise, örgütsel bağlılık zayıflar ve örgütten ayrılma isteği artar. Bu durumda, bireyin ve örgütün beklentilerini denge çizgisine ulaştırmak gerekir (Van Vianen, 2000). Bu nedenle, kişisel beklentilerinin örgüt tarafından karşılandığını düşünen işgörenler, beklentilerinin karşılanmadığını düşünenlere nazaran, belirli bir görevi yerine getirirlerken daha fazla isteklilik göstermekte ve örgütte bulunmaktan dolayı daha fazla mutlu olmaktadırlar (Autry ve Daugherty, 2003). Örgütsel davranış araştırmaları, işgörenlerin kendi yeteneklerini en iyi kullanmalarını sağlayan ve kişisel özellikleri ile uyumlu uygun ortamlar sunan örgütlerde çalışmayı tercih ettiklerini göstermiştir (Kristof, 1996; Valentine, Godkin ve Lucero, 2002). Birey ile içinde bulunduğu çevrenin, birbirlerinin ihtiyaçlarına karşılıklı olarak cevap vermesi, istenilen ideal bir durumdur. Ancak, değişim yüzünden bu ideal durumun sürekli korunması zor olabilir (Kuzgun, 2000). Bu nedenle, birey ile örgüt arasındaki uyumu artıracak ve bu uyumun sürdürülmesini sağlayacak etkenlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Birey-örgüt uyumu, temelde iki yönlü bir süreçtir. Bu süreçte, örgüt, bireyin davranışlarını kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirmeye çalışırken; birey de, örgütü ve yönetimini kişisel doyum sağlamasına yardımcı olacak bir iş ortamının oluşturulması için etkilemeye çalışır (Balcı, 2003). Birey-örgüt uyumunun incelenmesi, gerek bireyin örgütten gerekse örgütün bireyden çeşitli beklentileri olması nedeniyle, bu sürecin birey ve örgüt açısından değerlendirilmesini gerektirir (Kristof, 1996; Kristof-Brown, 2000; Autry ve Daugherty, 2003). Bu değerlendirmede, bireyin ve örgütün karşılıklı beklentileri dikkate alınmalıdır. Aydın'a (1994) göre, örgütsel süreç içinde, bireyin amaçları ve beklentileri ile örgütün istekleri ve sağladığı kaynaklar karşılıklı olarak etkileşim içindedir. Bu karşılıklı etkileşimde, bireyin istekleri ve beklentileri örgüt tarafından karşılanırken, örgütün sağlayacağı kaynaklar kullanılarak da örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi gerekir. Örgüte çeşitli beklenti ve amaçlarla giren işgören, kişisel yeteneklerini, enerjisini, bilgi, beceri ve örgütün kendisine sağladığı kaynakları kullanarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için

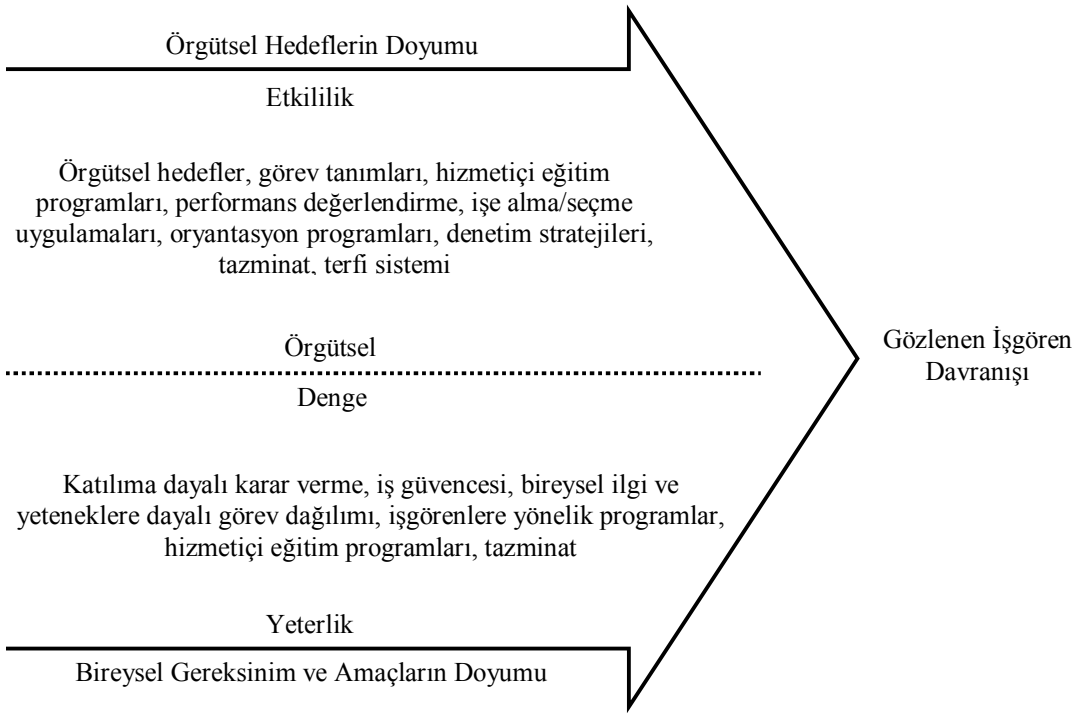
çalışır. Bu anlamda, birey-örgüt uyumu, Autry ve Daugherty'nin (2003) belirttiği gibi, ya ihtiyaçlar ve tedarikler-kaynaklar ya da beklentiler ve yeterlikler olarak iki farklı bakış açısından değerlendirilebilir. İhtiyaçlar ve tedarikler açısından bakıldığında, örgüt, bireyin ihtiyaçlarını, isteklerini ve önceliklerini karşıladığı zaman, birey-örgüt uyumunun olacağı düşünülebilir. Bu bakış açısında, bireyin örgüt ortamında mutlu ve hoşnut olması önemlidir. Beklentiler ve yeterlikler açısından bakıldığında ise, bireyler, örgütün isteklerini karşılayacak yeterliklere sahiplerse, birey-örgüt uyumunun olacağı düşünülür. Bu bakış açısında ise, örgütün belirli bir bireyi çalıştırmaktan dolayı ne kadar hoşnut olduğu dikkate alınır. Çünkü birey-örgüt uyumunda, bireyin örgütten, örgütün de bireyden çeşitli beklentileri vardır. Bu beklentiler, karşılıklı olarak ne derece uygunluk gösteriyorsa, birey-örgüt uyumunun da buna bağlı olarak güçlü olması beklenir.

Birey-örgüt uyumunun, birey boyutunda bilişsel ve duyuşsal ögeler yer alır: Bilişsel boyut, etkileşim sonucu kazanılan bilgiden oluşur. Duyuşsal boyut ise, bireyin duygu ve düşüncelerini içerir. Birey-örgüt uyumunun örgüt boyutu, örgüt kültürünün işgörenlerin davranışlarını etkileyebilecek çeşitli ögelerini kapsar. Örgütsel politika ve prosedürlerden oluşan örgütsel özellikler, yönetim, liderlik ve eş çalışanlar, birey-örgüt uyumunun örgüt boyutunda yer alan ögeler arasında sayılabilir (Autry ve Daugherty, 2003).

Örgütsel Denge Kavramı

Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu incelenirken, öncelikle örgütün bireysel, örgütsel ve kurumsal boyutlarının dikkate alınması gerekmektedir. Aydın'a (1994) göre, birey ve örgüt etkileşimi, çift yönlü bir özelliğe sahiptir. Birey ve örgüt etkileşiminde, örgütün bireyden çeşitli beklentileri vardır. Örgüt, bu beklentileri yerine getirmesi için bireyin ihtiyaç duyacağı kaynakları da sağlar. Etkileşimde bireyin katkısı ise, gereksinimler ve amaçlar ile beceriler ve enerjiyi kapsamaktadır. Birey, örgüte gelirken çeşitli gereksinimler ve amaçlar örüntüsüne sahiptir. Aynı zamanda, bu birey, kendi beceri ve enerjisini kullanarak, örgütün beklentilerini karşılamaya çalışır.

Birey ve örgüt etkileşiminin dengeli bir düzeyde olması, bireyin gereksinim ve amaçları ile örgütün beklentilerinin dengede tutulmasını gerektirir. Birey ve örgüt arasındaki böyle bir dengenin sağlanabilmesi için, öncelikle bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlu olması gerektiği söylenebilir. Webb ve Norton (1999:49), örgütsel hedeflerin doyum düzeyini örgütsel etkililik, bireysel hedeflerin doyumunu da örgütsel yeterlik olarak nitelendirmekte, bireysel ve örgütsel hedeflerin dengelenmesi durumunda, örgütsel dengenin sağlanabileceğini vurgulamaktadır. Örgütsel dengenin sonucunda ise, işgörenlerin gözlenen davranışları ortaya çıkmaktadır. Örgütsel denge Şekil-2'de gösterilmiştir.



Şekil-2. Örgütsel denge

Kaynak: (Webb ve Norton, 1999:49).

Örgütsel denge, örgüt hedeflerine ve örgütün belirlenen amaçlarına ulaşma derecesi olarak görülen örgütsel etkililik ile bireysel gereksinimlerin ve amaçların karşılanma düzeyi olarak değerlendirilen örgütsel yeterlik arasında güçlü bir bağ olduğu anlamına gelir. Bu dengenin birey ya da örgütten birinin aleyhine doğru değişmesi, örgütsel gelişmeyi olumsuz etkileyebilir. Bireyi ön plana çıkaran ve örgütün beklentilerini önemsemeyen bir anlayışta, örgüt amaçları anlamını yitirebilir

ve örgütün vizyonu kaybolabilir. Buna karşın, bireyi önemsemeden örgütsel amaçlara vurgu yapılan bir durumda ise, bireyin örgütten uzaklaşmasına, örgüte yabancılaşmasına ve örgütten ayrılmasına neden olunabilir. Denge sağlandığında ise, uyumlu bir işgören davranışı görülebilir.

Uyumlu insanın kişisel, toplumsal, duyuşsal ve kendini gerçekleştirme alanlarında olumlu özelliklerinin olduğu belirtilebilir. Uyumlu bir kişi, kişisel alanda kendini kabul eder ve yeterliklerine güvenir. Toplumsal alanda uyumlu kişinin duyarlı davranışlar sergilediği görülür. Toplumsal beklentileri dikkate alır, ancak bunu bir zorunluluk olarak değil, içselleştirilmiş bir davranış olarak yapar. Uyumlu kişi, duyuşsal alanda, kendini mutlu hisseder ve hayattan zevk alır. Kendini gerçekleştirme ise, kişisel ve toplumsal uyumun önemli ölçütlerinden biridir (Demirel ve Ün, 1987). Günlük yaşantılarında, değer uyuşmazlıklarını belirleyip bunlarla başa çıkabilen bireylerin, olumsuz stresle başa çıkmada daha etkili oldukları söylenebilir (McDonald ve Gandz, 1991). Uyumlu bir bireyin kendine güven, toplumsal duyarlılık, yaratıcılık, kendini gerçekleştirme, yeniliğe ve gelişmeye açık olma gibi özelliklerinin daha güçlü olduğu söylenebilir.

Birey ve Örgüt Uyumu: Tanım ve Özellikler

Uyum kavramı, psikoloji ve örgütsel davranış alanında uzun zamandır kullanılan önemli bir kavram olmuştur (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Uyum, zorunlu bir uyma davranışını değil, bilinçli bir denge ve uyum sağlama sürecini ifade etmektedir. Boyun eğme anlamındaki uyma, olumsuz bir özellik taşımaktadır ve gerçek uyumdan farklıdır (Demirel ve Ün, 1987). Birey, sadece kendisini boyun eğmek zorunda hissediyorsa, burada gerçek bir uyumdan değil, zorunlu bir uyma davranışından söz edilebilir. Bu nedenle, bireyin gönüllü ve istekli bağlılığını gerektiren gerçek uyum davranışı, dışsal etkenlerin baskısı ile yaşanan zorunlu uyma davranışından farklıdır.

Birey-örgüt uyumu, birey ve örgüt arasındaki beklentilerde, isteklerde, değerlerde veya önceliklerde uyum olarak ifade edilebilir (Kristof, 1996; Parkes, Bochner ve Schneider, 2001; Autry ve Daugherty, 2003). Birey-örgüt uyumu,

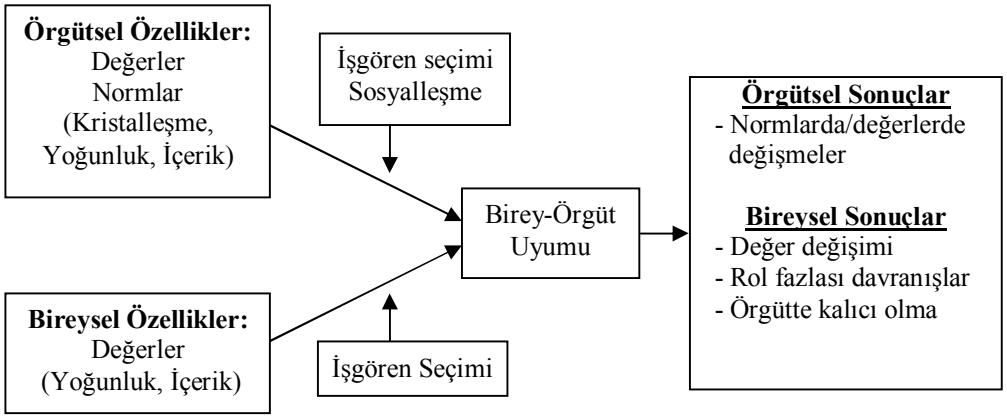
örgütsel değer kalıpları ile bireysel değer kalıpları arasındaki uygunluk olarak da tanımlanabilir (Goodman ve Svyantek, 1999). Başka bir tanımda ise, Cable (1995:9-10), birey-örgüt uyumunu, bu konuda yapılan çeşitli araştırmalara dayanarak, bireylerin ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluk olarak belirtmiştir. Bu noktada, Chatman (1989), birey-örgüt uyumunu, örgütün kültürel özellikleri ile bireylerin değerleri ve kişilik özellikleri arasındaki uyum olarak ifade etmiştir. Birey-örgüt uyumu, örgütün değerleri ve normları ile işgörenlerin değerleri arasındaki uyumu anlatmaktadır (Chatman, 1989:339; Chatman, 1991). Benzer şekilde, Kraimer (1997), birey-örgüt uyumunu, örgütün değerleri ve normları ile işgörenlerin değerleri arasındaki uyum olarak tanımlamaktadır.

Birey-örgüt uyumu, örgüte işgören seçiminde anahtar bir role sahiptir ve genel olarak bireyler ile örgütler arasındaki tutarlılığı, uygunluğu ya da uyumu anlatır (Kristof, 1996; Valentine, Godkin ve Lucero, 2002). Birey-örgüt uyumu, birey ve örgüt arasındaki inançların uyumu, bireysel ve örgütsel amaçların uyumu (Vancouver ve Schmitt, 1991; Kristof, 1996) ya da bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu (Enz, 1988; Chatman, 1989; McDonald, 1993) biçiminde olabilir. Birey-örgüt uyumu tanımlarında çoğunlukla, değer kavramının öne çıktığı ve birey-örgüt uyumunun, bireysel ve örgütsel değerlerdeki uyum olarak ifade edildiği dikkat çekmektedir (Enz, 1988; Chatman, 1989; McDonald, 1993; Cable, 1995; Kristof, 1996; Kraimer, 1997; Goodman ve Svyantek, 1999; Finegan, 2000). Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum, birey-örgüt uyumunun en önemli boyutudur (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Bu nedenle, bu araştırma kapsamında, birey-örgüt uyumu ile ifade edilmeye çalışılan durum, birey-örgüt değer uyumudur.

Birey-örgüt uyumuna ilişkin farklı tanımlamalar yapılabilmesine karşın, birey ve örgüt arasında şu üç tür durum söz konusu olduğunda uyumun olabileceği belirtilebilir: a) Birey-örgüt etkileşiminde ya birey örgütün, ya da örgüt bireyin ihtiyaç veya beklentilerini karşılar, b) birey ve örgüt benzer temel özellikleri paylaşırlar ve c) ilk iki seçenekteki durum aynı anda söz konusudur (Kristof, 1996; Finegan, 2000:149; Kristof-Brown, 2000; Van Vianen, 2000; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003). Başka bir anlatımla, birey ve örgüt uyumu, örgüt ve birey karşılıklı

olarak, birbirinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve önceliklerini karşıladığı zaman gerçekleşir (Kristof, 1996; Kristof-Brown, 2000). Buna göre, işin gerekleri ve örgütün özellikleri ile bireyin beklentileri ve yeterlikleri arasında bir benzerlik varsa, burada bir uyumun olacağından söz edilebilir. Birey, örgütün amaçlarını; örgüt de, bireyin beklentilerini karşıladığı, ayrıca birey ve örgüt aynı temel özellikleri paylaştığı sürece, birey-örgüt uyumu olabilir.

Birey-örgüt uyumunun derecesi, örgütün işgörenlerin beklentilerini ne derece karşıladığına ya da bireyin kişiliği ile örgütsel bağlamın uygunluk düzeyine de bağlıdır (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002). Birey-örgüt uyumsuzluğu durumunda ya da birey ve örgüt arasındaki uyum yeterince güçlü olmadığında, bireyin davranışları ve duyguları bundan etkilenebilir. Bu olumsuz durum, örgüte karşı tepki almaya hatta örgütten ayrılmaya kadar gidebilir. Autry ve Daugherty'e (2003) göre, bireyin kendini örgütte huzursuz hissetmesi, örgüt kültürünü yanlış anlaması ve örgüte karşı aitlik duygusunun yetersiz olması, örgütü terk etme nedenleri arasındadır. Şekil-3'te birey-örgüt uyumu için bir model sunulmuştur.



Şekil-3. Birey-örgüt uyumu için bir model

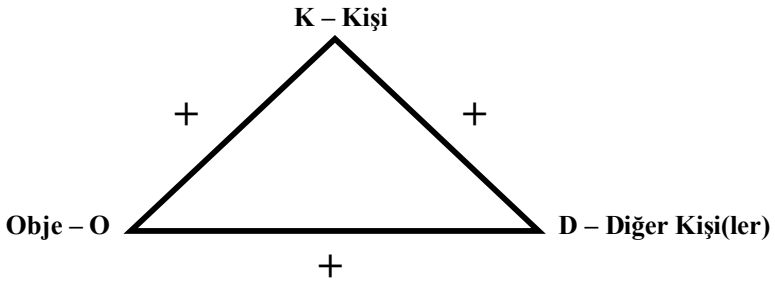
Kaynak: (Chatman, 1989:340).

Örgütün kendine özgü değer ve normları vardır. İşgörenler de örgüte girerken belirli değerlerle birlikte gelirler. Bireysel ve örgütsel değerler, işgörenlerin seçim sürecinde ve örgütsel sosyalleşme sayesinde uyumlu hale getirilir. Böylece, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, dolayısıyla birey-örgüt uyumu gerçekleşir. Birey-örgüt

uyumu, hem örgütsel hem de bireysel düzeyde önemli sonuçlar doğurur. Örgüt açısından normlarda ve değerlerde değişim ve yenileşme anlamına gelen bu sonuçlar, işgörenler açısından da değer değişimi, rol fazlası davranış ve örgütte kalıcı olma isteği oluşturur.

Birey-Örgüt Uyumu ve Denge Kuramı

Denge kuramının çıkış noktası, Heider'in (1944, 1946) bir kişi (k), diğer kişi ya da kişiler (d) ve bunların duygularının yöneldiği psikolojik bir obje (o) arasındaki denge anlayışına dayanmaktadır. Newcomb (1953, 1961), kişiler arası dengeye odaklanmak için Heider'in genel denge kuramını genişletmiştir. Bilişsel denge kuramının diğer biçimleri: Festinger'in (1957) bilişsel çelişki kuramı, Rosenberg'in (1956, 1960) bilişsel dengeleme kuramı, Osgood ve Tannenbaum'un (1955) uygunluk kuramı olarak belirtilebilir (McDonald, 1993:138; Kağıtçıbaşı, 1996; Sağnak, 2004:72-95). Bilişsel denge kuramı, bir kişinin, diğer bir kişiye ilişkin duygularını ve her ikisinin birden üçüncü bir ögeye (bir nesne, kişi, olay, davranış, tutum, vb.) yönelik duygularını içeren bir durumdur (Freedman, Sears ve Carlsmith, 1993). Aşağıdaki şekilde (Şekil-4), kişi (k), diğer kişi(ler) (d) ve bir obje (o) arasındaki denge durumu gösterilmiştir.



Şekil-4. Üçlü denge kuramı

Kaynak: (McDonald, 1993:139).

Heider'in genel denge kuramı ve Newcomb'un kişiler arası denge kuramı, bireysel ve örgütsel değer uyumu kavramı ile ilgilidir. Heider'in genel denge kuramında, varoluşçu psikolojinin ve Lewin'in alan kuramının etkileri görülür. Heider, denge kuramını kişiler arası algı bağlamında ve olgusal açıdan ele almıştır.

Kişiler arası algıyı, daha basite indirgeyen Heider, bir kişinin (k), bir diğer kişi (d) ve bir tutum objesi (o) ile ilişkisini araştırmıştır (McDonald, 1993; Kağıtçıbaşı, 1996). Bu denge kuramında, kişi, diğer kişi ve tutum objesi, olumlu ya da olumsuz ilişkilerle birbirine bağlıdır. Bu ilişkili durumun dört denge ve dört dengesizlik sergileyen sekiz türü vardır. Matematiksel olarak ifade etmek gerekirse, kişi, diğer kişi ve obje arasındaki ilişkileri temsil eden işaretlerin çarpımı pozitif ise, denge; negatif ise, dengesizlik durumundan söz edilir (Freedman, Sears ve Carlsmith, 1993; McDonald, 1993; Sağnak, 2004).

Heider, denge kuramında, kişi, diğer kişi ve obje arasındaki ilişkilerin iki şekline dikkat çekmiştir: Duygu (sentiment) ve birlik (unit). Duygu, bireyin belirli bir şeye ilişkin değerlendirmesini ifade eder. Birlik ise, bireyin kendisini ailesinin önemli bir üyesi olarak görmesi gibi, kişi ile obje arasındaki özel ve yakın bir karşılıklı bağlılığı, ait olmayı yansıtır. Karşılıklı aitliği ve bağlılığı esas alması bakımından birlik duygusu biçiminde gerçekleşen uyum, örgütsel düzeyde bireylerin kendilerini örgüte ait hissetmelerine önem verir (McDonald, 1993). Bu üç birim arasındaki birinci tür ilişki, sevme ya da sevmeme biçiminde bir tutum ilişkisini; ikincisi ise, ait olma ya da olmama ilişkisini ifade eder. Her iki ilişki de olumlu ya da olumsuz olabilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1996:132).

Heider'in denge kuramı, denge durumunu söz konusu kişinin bakış açısından incelemiş ve tek varlıklı bir olgu olarak değerlendirmiştir. Newcomb ise, denge durumunu çift varlıklı bir olgu olarak görmüştür. Bu nedenle, Newcomb'un kişiler arası denge kuramı, bireysel ve örgütsel değer uyumunun araştırılması açısından daha uygun olabilir (McDonald, 1993). Newcomb, denge kavramını kişinin zihninden çıkararak, kişiler arası algılama ve etkileşim alanına uygulamıştır. Böylece, kişiye özgü öznel dengeden, nesnel bir dengeye geçiş yapılmıştır. Newcomb'a göre, kişiler arası ilişkiler gelişip durağanlaştıkça, nesnel dengeye ulaşılabilir. Bu durumda, başkaları hakkında aynı duyguları besleyen ve önemli konularda aynı şekilde düşünen kişiler, birbirlerinden de hoşlanacaklardır (Kağıtçıbaşı, 1996; Sağnak, 2004).

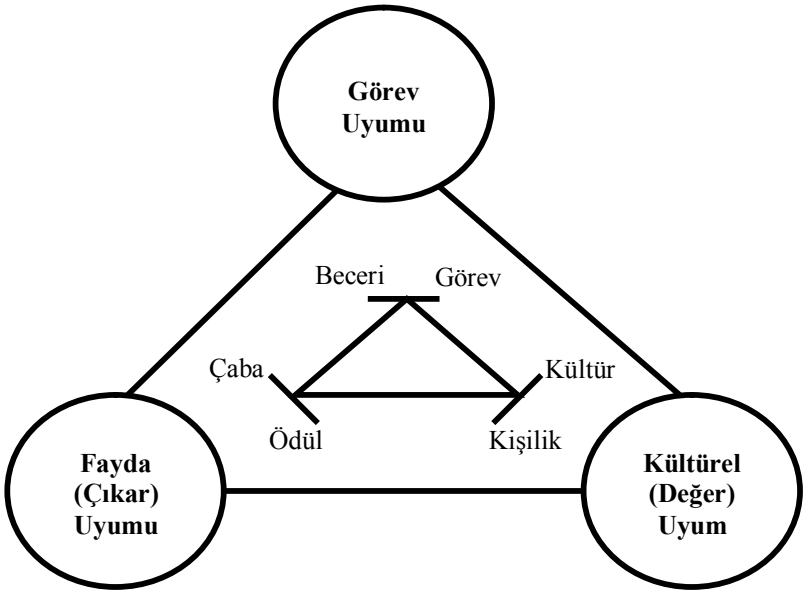
Newcomb'un kişiler arası denge kuramı, Heider'in denge kuramından bazı farklılıklar gösterir: Birincisi, Newcomb'un denge kuramında kişinin duygularının ötesinde kişilerarası alana geçilmiştir. Bu durumda, dengede bireyin değerlendirmesinin ya da hoşlanmasının ötesinde birlik ve aitlik şeklinde çift yönlü bir olgu söz konusu edilmiştir. İkincisi, Newcomb, Heider'in denge ve dengesizlik kavramlarına ek olarak denge dışı kavramını dile getirmiştir (McDonald, 1993).

Newcomb, Heider'in denge kavramını açıklamada kullandığı sekiz durumun dördü üzerinde durmuştur. Kişi (k), diğer kişinin (d), psikolojik obje (o) hakkında düşündüğünden farklı düşünebileceği için, kişi ve diğer kişi arasındaki ilişkinin negatif olması, denge dışı durumu ifade eder. Başka bir anlatımla, kişi (k), diğer kişiden (d) hoşlanmıyorsa ya da ona güvenmiyor ve saygı duymuyorsa, onun psikolojik objeye karşı tutumuyla ilgilenmeyecektir (McDonald, 1993). Başka bir anlatımla, ne dengeli ne dengesiz anlamında "ara durumlar" olarak da nitelendirilebilecek böyle durumlarda, kişi, birisini sevmediği zaman, durumla ilişkisini keser ve onunla aynı fikirde olup olmadığına önem vermez (Freedman, Sears ve Carlsmith, 1993).

Birey ve Örgüt Uyumunun Boyutları

Bireysel düzeyde işgörenlerin örgütleriyle uyumları, çeşitli açılardan incelenmiştir. Birey ve örgüt arasındaki uyumun; a) görev uyumu, b) fayda (çıkar) uyumu ve c) kültürel uyum boyutlarında ele alındığı görülmektedir (Chatman, 1991; McDonald, 1993). Görev uyumu, görevin gerekleri ile insan kaynaklarının beceri ve yetenekleri arasında uygunluk aramaktadır. Görev uyumuna ilişkin alanyazın, mekanistik/sistemik bir metafor yansıtır. Bu metaforda, insanlar, örgütün dönüşüm sürecine katkıda bulunan çeşitli girdilerden (insan kaynakları, maddi kaynaklar, bilgi kaynakları ya da ham madde kaynakları gibi) biri olarak kabul edilir. Fayda ya da yarar uyumunda ise, işgörenlerin çabaları eşit düzeyde ödüllendirildiğinde ve işgörenler kendilerine eşit davranıldığını gördüklerinde, bireysel ve örgütsel olarak olumlu sonuçların elde edileceği öne sürülmektedir. Eşitsizlik algısı yaşandığında, örgütten ayrılma ya da işe devamsızlık gibi davranışlar görülebilir. Kültürel uyum

ise, örgütsel kültüre, değerlere ve normlara ilişkin olarak işgörenlerin kişiliklerine odaklanır. Örgütsel etkililik için bu üç tür uyum da gerekli görülmelidir. Birey-örgüt uyumunda görev ve fayda uyumu boyutları da ele alınabilmesine karşın, kültürel uyum (değer uyumu) giderek daha fazla önem kazanmaktadır (McDonald, 1993). Birey ve örgüt uyumunun boyutları Şekil-5'te gösterilmiştir.



Şekil-5. Birey-örgüt uyumunun boyutları

Kaynak: (McDonald, 1993:18).

Şekil-5'te görüldüğü gibi, birey ve örgüt uyumunun görev uyumu boyutunda, işgörenlerin becerileriyle, işin ya da görevin gereklilikleri arasındaki uygunluk dikkate alınır. Fayda ya da yarar uyumu ise, işgörenlerin çabaları ile elde edilecek ödüller arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Birey-örgüt uyumunun kültürel uyum (değer) boyutu, işgörenlerin kişilik özellikleri ile örgüt kültürünün özelliklerinin uyumuna dayanmaktadır.

Bursalıoğlu'na (2003) göre, örgütte uyum, kuvvet ve ilişki arasıdaki etkileşimin bir sonucudur. Buradaki kuvvet, bir kişinin, diğerlerini etkilemesi, harekete geçirmesi, istediğini yaptırması gibi anlamlarda kullanılmıştır. Buna göre, uyum sürecinde zora, kâra ve değerlere dayalı olmak üzere üç tür kuvvetten söz edilebilir. Bununla birlikte, soğukluluk, hesaplılık ve bağlılık olarak da üç tür ilişki

söz konusudur. Zora dayalı bir kuvvet ile soğukluk, kâra dayalı bir kuvvet ile hesaplılık ve değere dayalı bir kuvvet ile de bağlılık ilişkilendirilmektedir. Buna göre, işgörenlerin bağlılıkları isteniyorsa, zora ya da kâra dayalı değil, değerlere dayalı bir uyum daha fazla önem kazanmaktadır.

Değer uyumu ve birey-kültür uyumu, bazı araştırmalarda genellikle aynı anlamı verecek şekilde kullanılmıştır (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; Kristof, 1996; Van Vianen, 2000). Birey-örgüt uyumunun hangi boyutları olduğu ve bu uyumun nasıl belirleneceği önemli bir sorundur. Birey-örgüt uyumunun çeşitli boyutlarından söz edilebilmesine karşın, en çok kullanılan boyut, değerlerdir (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003). Çünkü değerler, birey ve örgüt açısından karşılaştırılabilir bir ölçüt ve örgüt kültürünün temel bir ögesi olarak kabul edilmektedir (Chatman, 1989; Chatman, 1991; McDonald, 1993; Cable, 1995; Kraimer, 1997; Finegan, 2000). Birey-örgüt uyumunda, değerlerin benzerliği önemli bir unsurdur. Çünkü değerler, hem bireylerin hem de örgütlerin temel ve güçlü yanlarıdır (Chatman, 1989).

Kristof (1996), birey-örgüt uyumunda dört farklı noktaya dikkat çekmektedir: Birincisi, birey-örgüt uyumunun işlevsel tanımı, bireyin değerleri ile örgüt tarafından benimsenen değerler arasındaki benzerliğe odaklanmaktadır. Bu uyum tanımının ikinci özelliği ise, bireyin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki benzerliği yansıtmasıdır. Üçüncü özellik olarak, bireyin öncelikleri ve ihtiyaçları ile örgütün sistemi ve yapısı arasındaki uyumu yansıtan tamamlayıcı bir uyum yaklaşımının öne çıkması gösterilebilir. Bu tanımdaki dikkat çeken son nokta ise, bireyin kişiliği ile örgütün iklimi arasındaki benzerliktir (Kristof, 1996; Verquer, 2002).

Birey ve örgüt uyumu ile iş tutumları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı bir meta-analiz çalışmasında, birey ve örgüt uyumuna ilişkin yapılan araştırmaların çoğunluğunda, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun incelendiği belirtilmektedir. Bu anlamda, birey ve örgüt uyumu denildiğinde, bireyin ve örgütün değerlerinin, hedeflerinin ve bireyin kişiliği ile örgütün ikliminin uyumu akla gelmektedir. Kısacası, bireyin ve örgütün uyumu, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumudur (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003:473-489).

Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Bütünleştirilmesi

Birey-örgüt uyumunda, genellikle, iki farklı yaklaşım izlenmektedir: Birinci yaklaşımda, bireyin özellikleri ile işin gerekleri arasında uygunluk aranmakta; ikincisinde ise, bireyin özelikleri ile geniş ölçekte örgütün özellikleri arasındaki uyum söz konusu olmaktadır (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Benzer şekilde, örgüte işgören seçiminde, birey-iş uyumu ve birey-örgüt uyumu olmak üzere iki türlü uyum dikkate alınır (Kristof-Brown, 2000). Bu iki uyum türü, farklı kavramlardır ve farklı değişkenlerden etkilenir (Cable ve Judge, 1996). İşgören seçiminde ya da kadrolamada, geleneksel bir yaklaşım olarak, boş bir pozisyona veya kadroya belirli becerilere sahip işgörenlerin yerleştirilmesi anlayışı vardır. Bu anlayış, birey-iş uyumunu yansıtır ve bireyin bilgi, beceri ve yeterliklerinin işin gereklerine uygun olmasını gerektirir. Birey-örgüt uyumunda ise, birey-iş uyumunun ötesinde, değerler ve kişilik özellikleri ön plana çıkar ve belirli bir işin gereklerinin yanında, geniş düzeyde örgütsel özelliklere uyum söz konusudur (Kristof-Brown, 2000). Birey-örgüt uyumu, bireyin, belirli bir iş, meslek ya da gruptan ziyade örgütün bütünüyle uyumlu olmasını gerektirir (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003).

Bireyin işe uyumu ile örgüte uyumu, temelde farklı durumlar olarak kabul edilebilir (Chatman, 1991). Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeterlikler, birey-örgüt uyumundan ziyade birey-iş uyumu için belirleyici etkenlerdir. İşgörenlerin kişilik özellikleri ve değerleri ise, birey-örgüt uyumunun belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Kristof-Brown, 2000). Birey-iş uyumunda daha çok, işgörenlerin bilgi, beceri ve yeterliklerinin işin gereklerine ne derece uyduğu dikkate alınırken; birey-örgüt uyumunda ise, işgörenlerin değer, tutum ve kişilik özelliklerinin örgüte uygunluğu dikkate alınır.

Belirli bir bireyin işe alınmasında, hem bireyin işe olan uyumu hem de örgüte uyumu önemlidir. Çünkü bireyin işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeterliklere sahip olmasının yanında, örgütün kültürüyle uyumlu değerlere ve kişilik özelliklerine sahip olması da gerekir. Böyle bir durumda, bireyin bilgi, beceri ve yeterlikleri ile kişilik özellikleri ve değerleri, birey-örgüt uyumu ve birey-iş uyumu için önemli olmaktadır (Chatman, 1989; Cable ve Judge, 1996; Meglino ve Ravlin, 1998; Kristof-Brown,

2000). Çünkü birey örgüte girerken belirli değerlere sahip olduğu için, bireysel değerler, örgüte ve işe bakış açısını etkileyebilir. Cable (1995), bireyin örgüte girmeden önce, sahip olduğu değerler ile çalışmak istediği örgütün değerlerinin uyumlu olması durumunda, birey-örgüt uyumuna ilişkin algının olumlu etkilendiği sonucuna varmıştır.

Birey ve iş arasındaki uyumun incelenmesi, son elli yıllık örgütsel araştırmalarda önemli bir konu olmuş ve bu araştırmalarda, çoğunlukla bireyin istekleri ile işin gerekleri arasındaki uyuma odaklanılmıştır (Hambleton, Kalliath ve Taylor, 2000). İşgörenlerin seçim sürecinde sadece belirli bir iş için uygunluk değil, aynı zamanda örgütün bütünsel özelliklerine uygunluk aranır. Bu durum, bir işgörenin işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeterliklerin yanında, örgüt kültürünün özelliklerine uygun özelliklere sahip olmasını gerektirir. Böyle bir birey-örgüt uyumu, işgören seçim sürecinin iki türlü bir uyumu sağlamasını ifade eder: Birincisi, işgören seçim sürecinde, bireyin bilgi, beceri ve yeterlikleri ile işin gerekleri uyum içinde olmalıdır. Yani, birey, işin gereklerini karşılayacak bilgi, beceri ve yeterliğe sahip olmalıdır. Bu durum, birey-iş uyumu ya da işe uygun bireyi seçme olarak ifade edilebilir. İkincisi ise, işgören seçim süreci, bireyin kişisel özellikleri ile örgüt kültürünü uyumlu hale getirmelidir. Bu uyum, birey-örgüt uyumu olarak ifade edilebilir (Goodman ve Svyantek, 1999). İşgören seçim sürecinde, böyle bir uyumun sağlanması, işgörenlerin örgütten ayrılma isteklerini azaltıp, örgütsel bağlılığı ve örgütte kalma olasılıklarını artırabilir. Böylece, işgörenlerin tutumları olumlu yönde gelişir, örgütün imajı güçlenir (Kristof-Brown, 2000).

Örgütsel sosyalleşme sürecinin, birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, işgörenlerin seçiminde ve sosyalleşmesinde, sadece bireyin belirli bir işin gereklerine olan uygunluğuna değil, aynı zamanda birey-örgüt değerlerinin uyumuna da önem verilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (Chatman, 1991). İşgören seçiminde, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeterliklere ek olarak, örgütün kendisine uygun değerlerin ve birey-örgüt değer uyumunun da dikkate alınması gerekir. Bu amaçla, işgören seçim sürecinde, birey-örgüt uyumunu artırmak için sosyalleşme programları düzenlenebilir. Kendini örgüte ait hisseden işgörenlerin, iş doyumu, örgütte kalma isteği ve örgütü hakkında olumlu bir imaj

oluşturma olasılığı daha yüksek olacağı için, birey-örgüt uyumunu güçlendirecek şekilde işgörenlerin seçimi ve sosyalleşmesi, örgütsel etkililiği de artırır (Tepeci ve Bartlett, 2002).

Farklı özelliklere sahip bireylerin farklı işlerde daha başarılı olabilecekleri kabul edilir. Bu nedenle, bireyin işe olan uygunluğu kadar bireyin örgütün geneline olan uyumu da önemlidir. Birey, belirli bir mesleği seçtikten sonra, çalışabileceği uygun bir örgüt bulmaya çalışır. İşgörenler, kendi kişisel özelliklerine en uygun örgütü seçme eğilimindedirler (Sims ve Kroeck, 1994). Bu konuda, Cable ve Judge (1996), iş arayan bireyler üzerinde yaptıkları bir araştırmada, bireylerin iş tercihi yapacakları zaman, birey-iş uyumuna, birey-örgüt uyumundan daha az önem verdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Başka bir anlatımla, birey-örgüt uyumuna ilişkin beklenti, bireyin işe ve işin gereklerine ilişkin beklentilerinin önüne geçebilmektedir. Bu noktada, bireylerin, öncelikle kendi değerlerine uygun bir örgütte çalışmak istedikleri, işin niteliğine ilişkin özelliklerin ise daha sonra önem kazanmaya başladığı söylenebilir.

İşgörenler, kendi bireysel değerlerini örgütü değerlendirmede bir araç olarak kullanarak, gelecekteki birey-örgüt uyumunu güçlendirebilirler (Cable ve Judge, 1996). Bu nedenle, iş tercihi yaparken, birey-örgüt uyumuna büyük önem veren bireyler, örgütte çalışmaya başladıktan sonra birey-örgüt uyumuna ilişkin daha olumlu bir algı içinde olabilirler. Bu yüzden, bireyin iş hayatındaki başarısında, işin veya mesleğin gereklerini karşılayabilme yeterliğinin yanında, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun da önemli olduğu söylenebilir.

Bütünleyici ve Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu

Birey-örgüt uyumu farklı biçimlerde kavramsallaştırılmıştır. Özellikle, birey-örgüt uyumunda, bütünleyici ve tamamlayıcı uyum arasındaki farka işaret eden araştırmalar söz konusudur (Kristof, 1996; Kristof-Brown, 2000; Van Vianen, 2000). Bütünleyici uyum, bir birey, ortamdaki diğer bireylerin özelliklerine benzer özelliklere sahip olduğunda ortaya çıkar. Örneğin; bir takımda ya da grupta yer alan bir birey, takım arkadaşlarıyla aynı önceliklere ve tutumlara sahipse, bütünleyici

uyumdan söz edilebilir. Tamamlayıcı uyumda ise, bireyin özelliklerinin, ortamda eksik olan şeyleri tamamlaması söz konusudur. Örneğin; bir işgören, örgüt için faydalı ve işlevsel özel becerilere sahipse, burada tamamlayıcı bir uyum vardır.

Edwards'a (1991) göre, birey belirli bir işin gereklerini karşılayacak yeterliklere sahip olduğunda ya da iş, bireyin beklentilerini karşıladığında, birey ve iş arasında uyum olduğu söylenebilir. Bu tür bir uyum, tamamlayıcı bir uyum olarak kabul edilebilir. Çünkü birey ya da örgütten biri, diğerini tamamladığında uyum gerçekleşmektedir. Bununla birlikte, birey-örgüt uyumu, uyum sürecinde farklı bir ilişkiyi vurgular. Birey-örgüt uyumu, bütünleyici bir uyumu yansıtır ve bu uyum, her iki taraf (birey ve örgüt) ortak özellikleri paylaştığında ortaya çıkar. Çünkü bu uyumda, birey ve örgüt, benzer özellikleri paylaşır (Kristof-Brown, 2000). Bireyin ve örgütün özelliklerinin benzemesi, bütünleyici uyum olarak görülür. Birey-iş uyumu, tamamlayıcı uyumun bir işlevi olarak görülebilir. Çünkü birey-iş uyumunda işgörenin işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeterliğe ne derece sahip olduğuna dikkat edilir (Verquer, 2002). Bu anlamda, tamamlayıcı birey-örgüt uyumu, birey-iş uyumuna; bütünleyici birey-örgüt uyumu ise, birey-örgüt değer uyumuna benzemektedir.

Birey-örgüt uyumunun bütünleyici tanımı, deneysel araştırmalarda tamamlayıcı birey-örgüt uyumuna göre daha fazla kullanılmaktadır. Bütünleyici birey-örgüt uyumu, örgütsel kültüre bütünleştirici bir yaklaşım sağlar. Birey-örgüt uyumu araştırmalarında, bütünleyici yaklaşımlar, uyumun belirlenmesi amacıyla tutarlı, ortak ve açık örgütsel özelliklerin, bireyin bu özelliklere ilişkin öncelikleri ile karşılaştırılabileceğini göstermektedir (Verquer, 2002). Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, bütünleyici uyumun en çok kullanılan biçimidir ve birey-örgüt uyumu incelenirken, birey-örgüt değer uyumunun dikkate alınmasının nedeni budur (Kristof-Brown, 2000).

Birey-Örgüt Uyumu ve İşgören Seçimi

İşgörenlerin seçilmesi, örgütün üyelerini seçmekte kullandığı bir dizi prosedürü ifade eder (Chatman, 1989). Örgütler, doğru adayları örgüte çekme ve

seçme olasılığını artırmak için personel seçimine yönelik bazı prosedürler uygular. İnsan kaynakları yönetiminde "doğru aday" kavramı, geleneksel olarak işgörenlerin sahip oldukları beceriler ile işin gerekleri arasında bir karşılaştırma yapma anlamında değerlendirilmiştir. Son zamanlarda ise, personel seçim kriterleri içinde ortak değerleri de kapsayan uygulamalar kabul görmektedir (McDonald ve Gandz, 1991).

Geleneksel anlamda, işgören seçimi, işgörenlerin bilgi, beceri ve yeterliklerini dikkate alır. Bilgi, beceri ve yeterliklere dayalı seçim süreci, işin gereklerine uygun bireyin seçilmesini sağlar. İşgörenlerin bilgi ve becerileri önemli olmasına rağmen, işgören seçim sürecinde gerek örgütler, gerekse işgörenler kendilerine uygun olmayan normlar ve değerler açısından karşıdakini değerlendirirler. Bu nedenle, işgören seçim sürecinde, işgörenlerin değerlerinin örgütsel değer ve normlarla ne derece uyumlu olduğu da araştırılır. Seçme sürecinin temel işlevi, örgütün değerleri ile uyumlu değerlere sahip bireylerin seçilmesidir (Chatman, 1989). İşe alma ve seçmede, bireysel değerleri örgütsel değerlerle açıkça uyumsuz olan kişiler, örgüte bağlılık gerçekleştirmekte zorlanacakları ve yabancılaşma eğilimi gösterecekleri için, bu kişilerin işe alınmamaları daha uygun olabilir (Balay, 2000).

İşgören seçim sürecinde, genellikle, göz önünde bulundurulan üç özellik ya da boyut vardır: Bu boyutlardan birincisi, bilişsel yeterlik ve iş motivasyonu gibi tüm işlerle ilgili olan özelliklerdir. İkinci boyut, işe özgü bilişsel yeterlikler, bilgi ve kişilik özellikleri gibi daha çok belirli bir iş ya da görevle ilgili özellikleri içerir. Üçüncü boyut ise, bireyin belirli bir iş ortamı ile ilişkilisini yansıtır ve bireysel özelliklerin örgütsel özelliklere uygun olup olmadığını gösterir. Bu nedenle, birey-örgüt uyumunda kişisel özellikler; kişiliği, tutumları ve değerleri içerebilir. Örgütsel özellikler ise; yapı, görev, teknoloji ve örgütsel kültür gibi boyutları kapsar (Van Vianen, 2000).

İşgören seçim süreci, sadece örgütlerin işgören seçtikleri bir süreç değildir. Aynı zamanda, işgörenler de aktif olarak katılacakları örgütü seçerler (Chatman, 1989). Bu özelliği yansıtan ve çeşitli araştırmalara konu olmuş birey-örgüt uyumu modellerinden biri, Schneider'in çekim-seçim-yıpranma modelidir (attraction-selection-attrition: ASA). Model, birey ve örgüt arasında karşılıklı uyum

mekanizmasını tanımlar. Bu modelde işgören seçme sürecinin üç aşaması vardır: Birinci aşamada, insanlar bireysel özellikler ile örgütsel özellikler arasındaki uyuma ilişkin kendi yargılarının bir işlevi olarak örgütleri farklı çekicilikte bulurlar. İkinci aşamada, örgütün istediği özelliklere sahip işgörenler alınarak seçim prosedürünün karşılaştırma süreci gerçekleşir. Üçüncü aşamada ise, birey örgütün bir elemanı olduktan sonra, kendisinin örgüt ortamına uymadığını düşünürse örgütten ayrılır (Vancouver ve Schmitt, 1991; Dose, 1997; Van Vianen, 2000). Bu modelde, Schneider (1987), bireylerin kendi özelliklerine en uygun örgütleri tercih ettiklerini ve uyumsuzluk durumunda gönüllü olarak örgütten ayrıldıklarını belirtmiştir. Bireyler, örgüte girdikten sonra çeşitli sosyalleşme araçları, onların örgüt ortamıyla daha iyi bütünleşmelerini sağlayabilir (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002) ve yıpranma gibi olumsuz bir sürece sürüklenerek örgütten ayrılmalarını önleyebilir. Bu süreçte, bireyler açısından zaman, çaba, inisiyatif ve bilgi de, birey-örgüt uyumunu etkileyebilir (Chatman, 1989).

Schneider'in (1987) modeli, insanların örgütün sosyal ortamını biçimlendirdiklerini belirtir. Buna göre, birey, belirli bir ortamda olmayı ya da olmamayı kendisi seçer. Sonuçta, işgörenler içinde çalıştıkları ortamdan büyük ölçüde kendileri sorumludurlar (Sims ve Kroeck, 1994). Bu nedenle, örgütsel ortamlar arasındaki farklılıklar, örgütlerdeki bireylerin kişiliklerinin, önceliklerinin, değerlerinin veya inançlarının toplamına bağlanabilir. Birey-örgüt uyumunun bütünleyici tanımına bağlı olarak, örgütün sosyal ortamındaki özelliklere benzer özelliklere sahip bireyler, örgüte çekilir, seçilir ve bunlar örgütte kalıcı olurlar (Verquer, 2002). Bireyler, kendi kişisel değerlerini paylaşan örgütler bulmaya çalışırlarken, örgütler de örgütsel kültürlerinin değerlerine uygun değerlere sahip bireyleri seçip çalıştırmak için önemli yatırımlar yapar (Cable ve Parsons, 2001).

Bireyler, önemli değerleri temel alarak, kendileri için uygun roller, meslekler ve hatta örgütler seçmelerine yardımcı olacak şekilde yaşamlarını sürdürürler. Schneider (1987), işgörenlerin kendileriyle benzer değerlere sahip örgütleri seçebileceklerini öne sürmüştür. Bununla birlikte, örgütler de kendi değerlerini paylaşacak ve örgüt kültürüne uygun davranacak işgörenler seçerler. Bu nedenle, örgüt seçiminde, temel bireysel değerler ve öncelikler etkili olur ve bunlar, örgütsel

bağlamda pekiştirilir. Bireyler arasındaki benzer alt yapılar, tutumlar ve deneyimler, kişilerarası etkileşimi artırabilir. Değerler, seçme ve sosyalleşme süreçleriyle birlikte, birey-örgüt uyumunu sağlayacak tamamlayıcı bir araç olarak başlangıç noktası sunabilir (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Örgütte, personel seçme sürecinin bir özelliği olarak, bireysel ve örgütsel değer uyumunun sağlanması, işgörenlerin daha etkili ve verimli olmalarını sağlayabilir (McDonald ve Gandz, 1991). Meslek seçiminde etkili olan bireysel etkenlerden biri olarak değerleri inceleyen Durmuş (1996), değerler ile meslek tercihleri arasında ilişki olduğu ve değerlerin meslek seçiminde önemli bir rol oynadığı sonucuna varmıştır.

Örgütler, örgütsel stratejilerini destekleyecek şekilde insan kaynaklarına ilişkin yeterlikleri oluşturmak, güçlendirmek ve sürdürmek için işe alma, geliştirme, değerlendirme, ödüllendirme, örgütsel yapı ve iletişim gibi insan kaynaklarının çeşitli alanlarına yönelik uygulamalarını geliştirmelidir. Örgütsel süreçte, işgörenleri işe alma ve gelişim uygulamaları, önceliğe sahiptir. Bu özellikler, değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri ile güçlendirilir, zaman içinde etkili bir örgütsel yapı ve güçlü bir iletişim ile sürdürülebilir hale gelir. Örgütte ortak değerler, insan kaynaklarının bu alanlarında önemli işlevlere sahiptir (McDonald ve Gandz, 1991).

Örgütler, işgörenleri seçme ve sosyalleştirme yoluyla birey-örgüt uyumunu güçlendirir. Bu nedenle, örgütler, örgütsel uygulamalardan sorumlu olacak işgörenleri seçer, onların örgütteki hakim değer ve normlara uymalarını sağlar, birey ve örgüt arasında güçlü ve sağlam bir bağlılık oluşturmaya çalışır. Aynı şekilde, bireyler de kendilerinin önem verdikleri değerlerin kabul gördüğü örgütler ararlar ve böyle örgütlerde çalışmayı tercih ederler. Bireyler, kendi değerlerinin kabul gördüğü örgütlerde daha verimli olurlar. Bu yüzden, işgörenler, örgüte girdiklerinde, örgütsel normları kendi değerleri ile uyumlu hale getirebilmek için, ya kişisel kontrol ya da güç aracılığıyla bu normları değiştirmeye çalışabilirler (Chatman, 1989).

Bireysel ve Örgütsel Değerlerin Etkileşimi

Bireysel düzeyde kişisel değerler sistemi, bireyin tutum ve davranışlarını etkileyebilecek prensipler sağlar. Arzulanan ve tercih edilen davranışlara ilişkin

rehber ilkeleri belirtir. Toplumsal düzeyde ise, bireylerin değer sistemlerinin karşılaştırılması, kültürel özelliklerin ve değerlerin gelişiminde etkili olan etkenlerin anlaşılmasını sağlayabilir (Karakitapoğlu, 1996).

Schneider (1987), örgütsel davranışın temel belirleyicisinin, dış çevre, teknoloji ya da örgütsel yapı değil, örgüt üyelerinin özellikleri olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, örgütlerin, işgörenlerine bağlı, işgörenlerin kişilik özelliklerinden etkilenen kendilerine özgü imajları vardır. Bir örgütün kişiliğinin, bu örgütteki işgörenlere bağlı olduğu söylenebilir (Goodman ve Svyantek, 1999). Bu nedenle, örgütsel değerlerin, aslında örgütteki işgörenlerin değerlerinden etkilendiği belirtilebilir. Enz (1988), örgütsel değerleri, örgütün işlevini sürdürmesinde, hangi örgütsel eylem ya da amaçların tercih edilmesi gerektiği konusunda ya da örgütsel amaçların belirlenmesinde, örgütün olmalı veya olmak zorunda diye tanımladığı araçlara ve sonuçlara ilişkin bir bireyin ya da grubun inançları olarak tanımlamıştır.

Bireylerin olduğu gibi örgütlerin de araç ve amaç niteliğinde değerleri vardır. Örgüt açısından amaç değerler, nihai hedefleri ve sonuçları yansıtır. Araçsal değerler ise, bu sonuçlara ulaşılması için kullanılan araç niteliğindedir (Hultman ve Gellerman, 2002:80). Bu değerler aracılığı ile örgütün temel amaçları, idealleri ve standartları yansıtılmakta ve örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde dile getirilmektedir. Bu nedenle, örgütsel değerlerin temel kaynağını, örgüt üyelerinin insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu oluşan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:34).

Günlük yaşamda her birey ve örgüt çeşitli kararlar alır ve seçimler yapar. Bireyin verdiği kararlar, neyin önemli olduğuna ilişkin kişisel inançlarını yansıtır. Aynı şekilde, örgütün verdiği kararlar ise, örgütte neyin önemli olduğuna ilişkin örgüt kültürünün inançlarını yansıtmaktadır. Başka bir anlatımla, kararlar, bireylerin ve örgütlerin değerlerinin yansımasıdır (Barrett, 2003).

Örgütte işgörenlerin tümü, aynı değerlere sahip olmasa bile, örgütsel normlar ve değerler, örgüte aittir ve işgörenlerin büyük çoğunluğu, değerler üzerinde anlaşabilir ve grubun desteklediği belirli bir değerin farkına varabilir (Chatman, 1989). Bireylerin örgüte yönelik algıları, örgüte girdikten sonra önemli ölçüde

değişebilir. Bu nedenle, örgütsel değerlere ilişkin gerçek düşünceler ile algısal veriler farklı olabilir (Cable, 1995). Bireyler açısından değerlerin, bireylerin duyuşsal ve davranışsal tepkileri üzerinde önemli bir etkisinin olduğu kabul edilir. Örgütsel düzeyde ise değerler, örgüt kültürünün temel bir ögesidir ve genellikle örgütün başarılı bir şekilde yönetiminden sorumlu prensipler olarak tanımlanır. Ayrıca, değerler, sosyal bir kurumun kendine özgü en temel ayırt edeci ve tanımlayıcı özelliği olarak kabul edilir (Meglino ve Ravlin, 1998). Aynı zamanda, örgütsel değerler, örgütte neyin önemli olduğunu gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Bireysel düzeyde değerler, bir davranış örüntüsü ya da varlığın son durumunu tercih edilir kılan güçlü bir inanç olarak kabul edilmektedir (Rokeach, 1973; McDonald, 1993). Örneğin; bir işgören, sosyal ilişkilerini formal bir biçimde sürdürmeye çalışan birine karşı informal davranmayı tercih edebilir. Bu durum, bu iki bireyin sosyal ilişkilerde tercih ettikleri davranış biçimlerinin, dolayısıyla değerlerinin farklı olduğunu gösterir. Örgütsel düzeyde ise değerler, mevcut davranışlar, araçlar ve sonuçlar arasından seçim yapmada etkili olan örgütsel kültürün arzu edilen özelliklerini ifade eder. Örneğin; bazı örgütler, detaylandırılmış planlara ve süreçlere bağlılığa önem verirken, bazıları da daha deneysel (deneme-yanılma) yaklaşımları ön plana çıkarır.

Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlu olması, bireyin iş ve aile yaşantısını ayrı ayrı ele almayı bırakarak, onu sosyal bir varlık olarak bütün yönleriyle değerlendirmeyi sağlayabilir. Senge'e (1998) göre, iş ve aile çelişkisi, bir zaman sorunu değil, bir değerler savaşıdır. İş ve aile arasındaki çelişki, insanların kendi benliklerine uyan değerleri, örgüt tarafından işte ve ailede desteklediğinde, önemli ölçüde azalır. Böylece, işgörenlerin iki değişik davranış koduyla yaşamaktan vazgeçip tek kişi olmaları mümkün olabilir. Bununla birlikte, Kaskel (2000), alanyazında aile yaşantısının iş doyumunu etkilediğine ilişkin bilgiler bulunmasına karşın, işgörenlerin aile yaşamına ilişkin doyumlarının, birey-örgüt değer uyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi etkilemediği sonucuna varmıştır.

İşgörenlerin değer verdikleri şeyler, örgütün kültürünü biçimlendirir ve sahip olduğu kimliği kazanmasını sağlar. Dünya çapında başarılı örgütler, en yeni

teknolojileri, üstün yönetim sistemlerini, elektronik sistem ve veritabanlarını kullanmasına karşın, bunların başarısını sağlayan temel etken, insan kaynaklarının niteliğidir. Bu örgütlerde, teknolojik araç-gereçleri, yönetim sistem ve araçlarını kullananlar ve gerekli kararları alanlar, yine bu örgütlerin işgörenleri, yani insan kaynaklarıdır (Pohlman ve Gardiner, 2000). İşgörenlerin yaratıcılık ve bireysel inisiyatif kullanma gibi değerleri, örgüt tarafından desteklenmediği sürece, bu değerlere önem veren bir bireyin yaratıcılığını sergilemesi ya da inisiyatif kullanması zordur (Finegan, 2000). Başka bir anlatımla, işgörenlerin belirli değerleri benimsemiş olmaları, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Aynı zamanda, bu değerlerin örgüt kültüründe de kabul görmesi gerekir.

Birey-Örgüt Değer Uyumunun Tanımlanması

Değerler, örgüt kültürünün temel bir ögesi olarak kabul edilir (Enz, 1988). Değerler, birey ve örgüt açısından temel ve güçlü bir özellik olduğu için, birey-örgüt uyumu çoğunlukla değer uyumu olarak kavramsallaştırılır (Tepeci ve Bartlett, 2002). Bu nedenle, değerler, bireyin ve örgütün doğrudan anlamlı bir biçimde karşılaştırılabileceği önemli bir boyut olarak ele alınmaktadır (Cable ve Judge, 1996:295). Birey-örgüt uyumu araştırmalarında, uyumun en yaygın işlevsel tanımı, örgüt kültürünün önemli bir ögesi olan değerleri kapsar. Değer benzerliği ya da uyumu, birey-örgüt uyumunda sıklıkla kullanılmaktadır (Chatman, 1991; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; Cable ve Judge, 1996; Meglino ve Ravlin, 1998; Kristof-Brown, 2000). Ayrıca, örgütsel davranış araştırmaları, örgütün değerlerinin bireyin işinin tüm boyutlarında önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Kraimer, 1997). Bu nedenle, bu araştırma kapsamında, birey-örgüt uyumundan kasıt, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumudur.

Birey ve örgüt hakkında gerekli bilgiler toplanarak, bireyin davranışlarının örgüte, örgüt kültürünün de bireyin davranışlarına etkisi anlaşılabilir. Burada, önemli olan soru, bireyin ve örgütün hangi boyut ya da özelliklerinin karşılaştırılacağıdır. Davranışın belirlenmesinde, yeterlikler, işin gerekleri, kişilik özellikleri, yetenekler gibi örgüte ve bireye ilişkin pek çok durum önemli olmasına karşın, birey ve örgüt

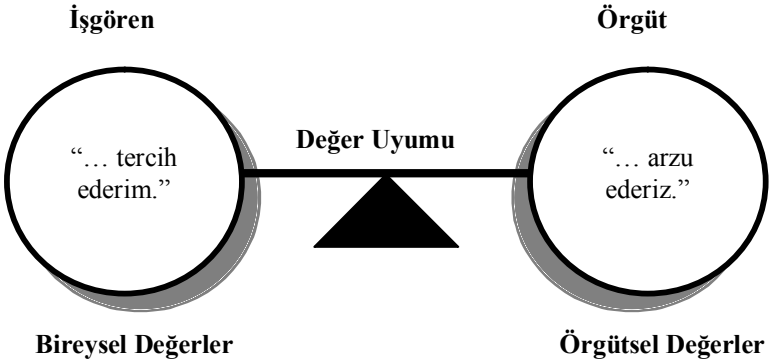
açısından temel ve güçlü bir boyut, değerlerdir (Chatman, 1989). Örgütün ve bireyin pek çok özelliği, davranış ve tutumlar üzerinde etkili olmasına karşın, değerler, temel ve göreli olarak güçlü, aynı zamanda bireyin ve örgütün doğrudan karşılaştırılabileceği bir özellik olması bakımından, birey-örgüt uyumunun araştırılmasında kullanılabilecek önemli bir boyuttur (Chatman, 1991). Değerler, birey ve örgüt açısından önemli ögeler olduğu için, birey-örgüt uyumu araştırmalarının çoğunda, bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyumu üzerinde durulmuştur (Van Vianen, 2000; Verquer, 2002).

Değer uyumu, iki farklı biçimde kavramsallaştırılabilir: Değer uyumuna ilişkin birinci görüş, algılanan (perceived) değer uyumudur. Algılanan uyum, örgütte birimler ve yöneticiler tarafından arzulanan, kabul edilen, açıkça dile getirilen ve sosyal olarak tanımlanan ve üzerinde uzlaşmaya varılan tümüyle algısal bir yapı olarak kabul edilir. Bu bakış açısı, Schein (1985) tarafından desteklenen değer anlayışında yansımaktadır. Bu bağlamda değerler, normatif ve ahlaki işlevlere hizmet edecek biçimde bilinçli ve açıkça dile getirilir. Böylece, algılanan değer uyumunun olması için, birim üyeleri, kendi birimlerinde kabul gören değerler ile üst yönetim takımının değerlerini karşılaştırmak zorundadırlar. Aynı zamanda, üst yöneticilerin de kendi takımları ile her bir işlevsel birim arasındaki algılanan değer benzerliğinin derecesini değerlendirmeleri gerekir. Değer uyumunu tanımlamanın ikinci yolu ise, işlevsel grupların değerlerini üst yönetimin değerleriyle karşılaştırarak dolaylı bir biçimde konsensüsün belirlenmesidir. Bu değer uyumu, gizil (latent) uyum olarak kabul edilir. Gizil değer uyumu, aktörlerin değer benzerliğini ifade etmelerini gerektirmez ve hatta örgütsel aktörler, diğer grupların değer yönelimlerindeki benzerliğin farkında bile olmayabilirler. Gizil değer uyumunun belirlenmesi, birim elemanlarının ve üst yöneticilerin temel, tanınmayan fakat benzer değerlerini içerir (Enz, 1988).

Birey-örgüt değer uyumu, üç özellik açısından ele alınabilir: açıklık, konsensüs (anlaşma) ve yoğunluk. Açıklık, işgörenlerin temel değerlerin ne anlama geldiğini anlama derecesini gösterir. Örgütte, işgörenler arasındaki anlaşmanın ya da paylaşılan anlamların derecesi, konsensüs olarak tanımlanır. Yoğunluk ise,

işgörenlerin belirli bir değere yönelik duygusal bağlılığını, o değeri destekleme ve önemli hissetme düzeyini yansıtır (Posner, 1992).

Değer uyumu, bireyin kişisel değerleri ile bu bireyin üyesi olduğu grubun normatif ögelerinin özellikleri arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir. İşgörenlerin kişisel tercihleri ile örgütsel kültürde hakim olan değerlerin uyumlu olma derecesi, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna cevap oluşturur (McDonald, 1993). Bu anlamda, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, bireysel olarak işgörenlerin değerlerinin, örgütsel kültürde veya alt kültürlerde ifade edilen değerlerle uyumlu olma derecesi olarak tanımlanabilir (Enz, 1988; Chatman, 1989; McDonald, 1993:38). Bu tanım, bir dizi değerin bireysel ve örgütsel analiz açısından ele alınabileceğini varsaymaktadır. Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun tanımına ilişkin açılım Şekil-6'da gösterilmiştir.



Şekil-6. Değer uyumunun kavramsallaştırılması

Kaynak: (McDonald, 1993:39).

Örnek 1:

Değer Boyutu: Formallik: (formallik <------> informallik)

İşgören **:** "İlişkilerde informal iletişimi tercih ederim." (informallik)

Örgüt **:** "İlişkilerde formal iletişimi kullanmanızı arzu ederiz." (formallik)

Sonuç **:** Düşük değer uyumu

Örnek 2:

Değer Boyutu: Açıklık: (açık <------> kapalı)

İşgören **:** "Çalışırken odamın kapısını açık tutmayı tercih ederim." (açık)

Örgüt **:** "Açık kapı politikasının uygulanmasını arzu ederiz." (açık)

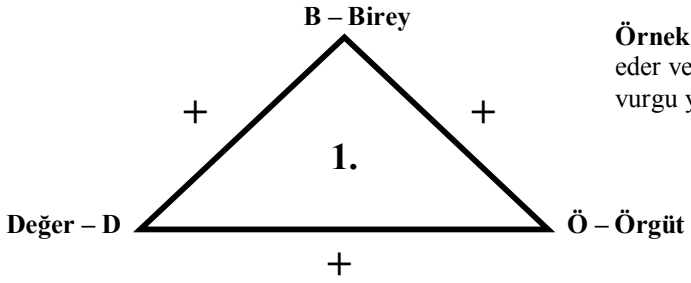
Sonuç **:** Yüksek değer uyumu

Birey-Örgüt Değer Uyumunun Aşamaları

Birey ve örgüt açısından değer uyumu, bireysel değerler ve örgütte kabul gören örgütsel değerler arasında ve bunların kendi içinde uyum ya da uyumsuzluk bakımından dört farklı açılım gösterir: 1) Düşük uyum: Bu boyutta, bireysel ve örgütsel değerler uyumsuzdur. 2) Örgütsel uyum: Bu boyutta, örgütsel değerler uyumlu, ancak bireysel değerler kendi içinde uyumsuzdur. 3) Bireysel uyum: Bireysel değerlerin kendi içinde uyumlu, ancak örgütsel değerlerin uyumsuz olduğu boyuttur. 4) Yüksek uyum: Bu boyutta ise, bireysel ve örgütsel değerler, kendi içlerinde ve aralarında uyumludur (Posner ve Schmidt, 1993). Ayrıca, birey ve örgüt değerlerinin uyumu, iki uyum ve iki uyumsuzluk aşamalarından oluşacak şekilde, dört farklı aşamada da açıklanmıştır. Birey-örgüt değer uyumunun bu aşamaları Şekil-7'de gösterilmiştir.

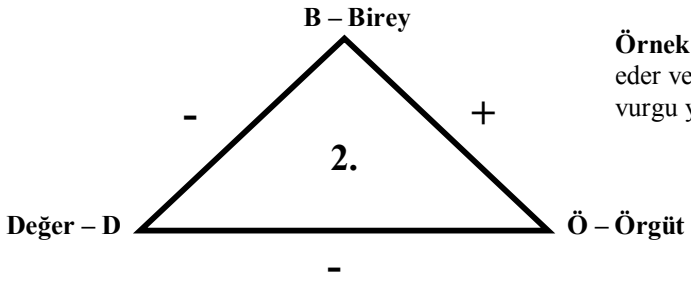
Şekil-7'de bireysel ve örgütsel değer uyumu bağlamında, denge ya da dengesizliğin dört aşaması verilmiştir. Aşama 3 ve Aşama 4, dengesizliği ya da değer uyumsuzluğunu göstermektedir. Denge kuramı, bu aşamalarda işgörenlerin örgütle yaşadıkları tutarsızlığı azaltmaya çalışacaklarını öne sürer. Bu noktada, çözülme davranışı şunları içerebilir: 1) Bireyin gözünde örgütün cazibesi, çekicilik düzeyi değişir; 2) bireyin değerleri değişir (deneysel araştırmalar, bunun çok da muhtemel olmadığını ortaya koymuştur) ya da 3) bireyin örgütsel değerlere ilişkin algısı değişir. Bu değişim, ya gerekli bilgi ve anlayışın kazanılmasına dayalı olarak gerçekçi bir şekilde ya da kişinin kendi kendini kandırması yoluyla gerçekçi olmayan bir şekilde olur (McDonald, 1993).

Aşama 1: Denge = Bireysel-Örgütsel Değer Uyumu



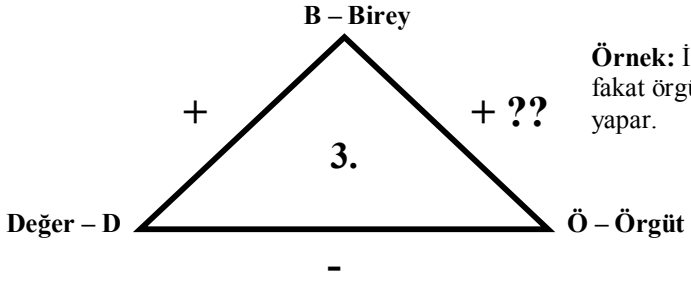
Örnek: İşgören, formalliği tercih eder ve örgütsel kültür, formalliğe vurgu yapar.

Aşama 2: Denge = Bireysel-Örgütsel Değer Uyumu



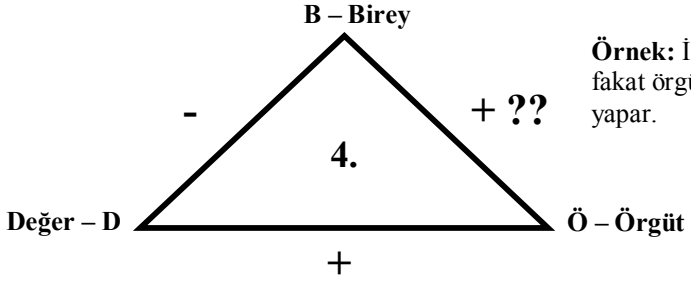
Örnek: İşgören, informalliği tercih eder ve örgütsel kültür, informalliğe vurgu yapar.

Aşama 3: Dengesizlik = Bireysel-Örgütsel Değer Uyumsuzluğu



Örnek: İşgören, formalliği tercih eder, fakat örgütsel kültür, informalliğe vurgu yapar.

Aşama 4: Dengesizlik = Bireysel-Örgütsel Değer Uyumsuzluğu



Örnek: İşgören, informalliği tercih eder, fakat örgütsel kültür, formalliğe vurgu yapar.

Şekil-7. Değer uyumunun dört aşaması (McDonald, 1993:142).

Birey-Örgüt Değer Uyumu ve Örgütsel Sosyalleşme

Birey-örgüt uyumu ya da bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, örgütsel bağlılığı yüksek, nitelikli ve verimli bir işgücünün sürdürülmesinde anahtar role sahiptir (Cable ve Parsons, 2001). Bu nedenle, birey ile örgüt arasında daha iyi bir uyumun oluşmasına yardımcı olacak şekilde, etkili bir işgören seçiminin ve sosyalleşme sürecinin sağlanması gerekir. Bu sosyalleşme süreci, birey ve örgüt arasındaki uyumu temel almalıdır (Kristof, 1996; Kristof-Brown, 2000; Autry ve Daugherty, 2003). Birey-örgüt değer uyumunda, işgörenlerin seçimi (birey örgüte girdiğinde kim olduğu) ve sosyalleşmesi (örgütün bireyin değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını nasıl etkilediği) önemlidir (Chatman, 1991:459-484). Değerler, örgüte yeni katılan işgörenlerin öğrenmeleri gereken örgütsel yaşamın bir boyutu olduğundan, örgütte ortak değerler, örgüt kültürünün önemli bir ögesidir. Yeni işgörenlerin, örgütün değerlerine ve örgüt ortamına hangi durumlarda ve nasıl uyum sağladığının belirlenmesi için, sosyalleşme sürecinde değerlerin işlevinin incelenmesi gerekir (Dose, 1997).

Örgütsel sosyalleşme, işgörenin örgütün bir üyesi olarak gerekli tutum, değer, norm, davranış, strateji ve bilgileri öğrendiği bir süreç olarak tanımlanabilir (Robbins, 1990; Cable ve Parsons, 2001). Louis (1980), örgütsel sosyalleşmeyi, bireyin örgütsel rolünü kabullenmesi ve örgütün bir üyesi olabilmesi için örgütün değerlerini, kendisinden beklenen yeterlikleri ve davranışları, gerekli bilgileri edindiği bir süreç olarak tanımlar (Kraimer, 1997). Örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin yeni bir işe ve örgütsel rollerine uyum sağladıkları temel bir süreç olarak kabul edilebilir. Kısacası, örgütsel sosyalleşme, birey ile örgütün bütünleştirilmesi anlamına gelir (Balcı, 2003:12). Bu süreçte, örgüte yeni katılan işgörenler, örgütün değerlerini, normlarını, politika ve prosedürlerini öğrenirler ve kendilerinden beklenenlere ilişkin bilgi edinirler (Plunkett ve Attner, 1992). Örgütsel sosyalleşme sürecinin temel amacının, işgöreni örgütün etkili bir üyesi haline getirmek olduğu belirtilebilir (Can, 2002). Hem bir değişim hem de bir öğrenme özelliği olan örgütsel sosyalleşme sürecinde, eski tutum, değer, inanç ve davranışlar değiştirilerek yenileri kazanılabilir. Bu değişimle birlikte, örgütün amaçları, bu amaçlara ulaştıracak araçlar, görevin gerektirdiği sorumluluklar, örgütsel norm ve değerler de öğrenilebilir

(Çalık, 2003). Örgütsel amaçların ve değerlerin öğrenilmesi, örgüte yeni gelen işgörenlerin sosyalleşme süreçlerinin önemli bir boyutunu oluşturur (Kraimer, 1997). Örgütsel sosyalleşme uygulamaları, yeni işgörenlerin değerlerini etkileyerek, onların zaman içinde örgütle daha uyumlu hale gelmelerini sağlamaktadır (Chatman, 1991). Bu nedenle, birey-örgüt uyumu, örgütsel sosyalleşme sayesinde gelişebilir.

Birey-örgüt uyumu, örgütsel sosyalleşmeyi ve bu sürecin sonuçlarını etkilemektedir. Başka bir anlatımla, örgütsel sosyalleşme süreci, işgörenlere örgütün değer ve normlarını öğretir. Sosyalleşme etkinlikleri, işgörenlerin örgütte yaptıkları işleri anlamlandırmalarına yardımcı olabilir. Bu etkinlikler, aynı zamanda, örgütün işgörenlerinin değerlerini etkileyebileceği fırsatlar sağlar (Chatman, 1989).

Örgütsel sosyalleşme süreci, yeni işgörenlere örgüt ortamındaki olayları algılamaları ve diğer işgörenlerle iletişime ve etkileşime geçmeleri için bir çerçeve sunarak, örgütün gerekli temel değer ve normlarının sürekliliğini sağlar. Örgüt açısından önemli değer ve normların devamını sağlaması bakımından, örgütsel sosyalleşme, önemli bir süreç olarak görülmelidir. Ayrıca, sosyalleşme süreçleri, yeni işgörenlerin kişisel değerlerinin örgütün değerlerine benzemesine neden olduğunda, bu işgörenlerin örgütsel bağlılıkları daha güçlü olur ve dolayısıyla, örgütten ayrılma ihtimalleri azalır. Böylece, örgütün insan kaynakları boyutunda, işgören seçme ve eğitim yatırımlarından elde edeceği getiriler de artar (Cable ve Parsons, 2001).

Bireylerin örgüte girmeden önce sahip olduğu değerler, örgüte girdikten sonra birey-örgüt uyumuna ilişkin algılarını etkiler. Bu nedenle, bir örgütte çalışmaya başlamadan önce, işgörenin kişisel değerleri ile örgütteki hakim değerler arasında uyum olması, birey-örgüt uyumuna ilişkin algıyı olumlu etkileyebilir (Cable ve Judge, 1996:296). Bireyin örgüte uyum sağlaması ve kariyerinde başarılı olması, örgütsel sosyalleşme sürecinin işlevidir. İşgörenin başarılı bir sosyalleşme süreci yaşaması, onun işe ve örgüte bağlılığını, mesleki başarısını, iş doyumunu ve örgüte uyumunu artırır. Buna karşın, başarısız bir sosyalleşme süreci, bireyin örgüte uyumunu zorlaştırır ve işten ayrılmasına neden olur (Balcı, 2003:12). Başarısız olan bir sosyalleşme süreci, gerek birey gerekse örgüt açısından olumsuz sonuçlar

doğurur. Bu özellikleri nedeniyle örgütsel sosyalleşme, birey ve örgüt uyumu açısından önem taşımaktadır.

Cable ve Judge (1996), iş arayan bireylerin, iş seçimi sürecinde verdikleri kararlarda, birey-örgüt uyumunu göz önüne alarak gelecekteki iş tutumlarını önceden belirlemeye çalıştıklarını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile, birey-örgüt uyumuna ilişkin bireysel algılar, iş seçimi kararlarını ve iş tutumlarını etkilemektedir. Bu nedenle, bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyumu, iş arayan bireylerin birey-örgüt uyumuna ilişkin algıları üzerinde etkili olmaktadır.

Sosyalleşme sürecine ilişkin geleneksel bakış açısında, yeni işgörenlerin sosyalleşme sürecinde yeni değerleri benimseyecekleri varsayılır. Oysa ki, bu süreç, her zaman yeni işgörenlerin değerlerinde değişiklik oluşturamayabilir. Bu süreçte, yeni işgörenlerin bilgiyi arama, edinme ve öğrenme süreçleri de dikkate alınmalıdır. Bir bilginin kazanılması, onun özümsendiği anlamına gelmeyebilir (Dose, 1997).

Birey-örgüt uyumu, bireyin örgüt üyeliği öncesindeki değerlerinden ve örgüt üyeliği sırasındaki değerlerinde meydana gelen değişimlerden etkilenir. Örgütsel sosyalleşme süreci, işgörenlerin değerlerini etkiler. Etkili bir sosyalleşme sürecinde, işgörenler örgütsel amaçlara uygun davranmaları ve düşünmeleri konusunda teşvik edildikleri için, örgüt, bu süreçte, işgörenleri etkilemeye ve onların değerlerini örgütsel değerlerle uyumlu hale getirmeye çalışır (Chatman, 1991).

Birey-Örgüt Değer Uyumu ve Sosyalleşme Taktikleri

Sosyalleşme taktikleri, işgörenlerin örgütsel değerleri ve amaçları öğrenmelerine yardımcı olan araçlardır. Örgütün değerlerini öğrenen işgörenler, kendi değerlerinin örgütsel değerler ile uyumlu olup olmadığına bilinçli olarak karar verirler. Böylece, işgörenlerde, düşük ya da yüksek düzeyde bir değer uyumu algısı oluşur. Bu süreçte, işgören, örgütün amaçları ve değerleri hakkında ne kadar fazla bilgi sahibi olursa, değer uyumunun düşük ya da yüksek olduğunu belirlemesi de o kadar kolay olur (Kraimer, 1997). Kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri, işgörenlerin örgütsel değer ve normları öğrenmelerini kolaylaştırır. Bu sosyalleşme

taktikleri; kolektif-bireysel, formal-informal, ardışık-sabit, değişken-random, sıralı-kopuk ve atanma-yoksun bırakma biçimlerinde olabilir. Jones (1986), örgütlerin yeni işgörenlerin sosyalleşmelerini sağlamak amacıyla kullandıkları sosyalleşme taktiklerini, sosyalleşme ölçeğinin faktör analize bağlı olarak üçe indirmiştir: bağlamsal, içeriksel ve sosyal taktikler (Cable ve Parsons, 2001; Balcı, 2003; Çalık, 2003):

Bağlamsal Sosyalleşme Taktikleri: Sosyalleşme taktikleri, örgütlerin yeni işgörenlere, gerekli bilgileri sunduğu bağlam açısından değişiklik gösterir. Bu bilginin sunuluş biçimi, kolektif ve formal olabileceği gibi bireysel ve informal da olabilir. Kolektif sosyalleşme taktikleri, yeni işgörenleri grup olarak ele alır ve onlara bir dizi genel öğrenme yaşantısı sunar. Bireyselleştirilmiş taktikler ise, her bir yeni işgörene, ona özgü öğrenme yaşantısı sağlar. Formal taktikler, yeni işgörenleri kendi rollerini öğrenirken, örgütteki eski işgörenlerden ayrı tutar. İnformal taktikler ise, yeni işgörenleri iş üzerinde öğrenmeye zorlar.

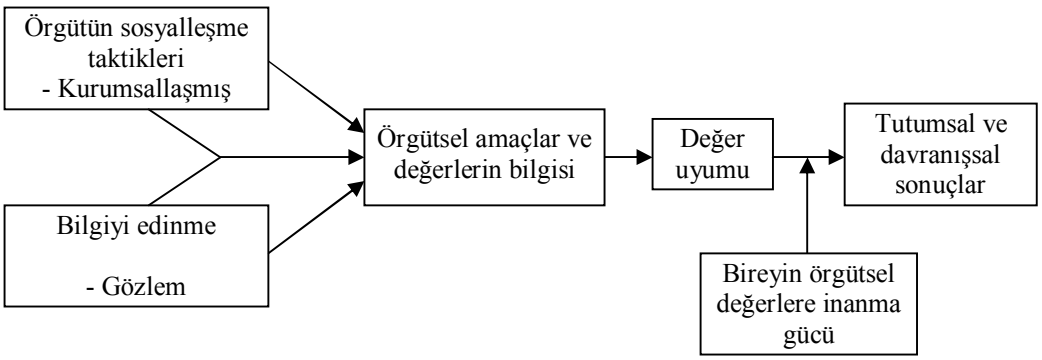
İçeriksel Sosyalleşme Taktikleri: Bu tür sosyalleşme taktikleri, yeni işgörenlere sosyalleşme aracılığıyla kazandırılan bilgilerin içeriğiyle ilgilidir. Bu sosyalleşme taktikleri, ardışık ya da random olabileceği gibi, sabit ya da değişken de olabilir. Ardışık taktikler, işgörenlere örgüt ortamında yapacakları etkinliklerin aşamaları hakkında bilgi verir. Sabit taktikler ise, sosyalleşme sürecinin her bir aşamasını tamamlamaya ilişkin zaman çizelgelerine dair özet bilgiler sunar. Değişken sosyalleşme taktikleri, yeni işgörenlerin ne zaman bir öğrenme sürecinde yeni bir aşamaya gelebilecekleri hakkında bilgi vermez. Süreç random ise, yeni işgörenlerin sürecin aşamaları hakkında bilgileri yoktur. İçeriksel sosyalleşme taktikleri, yeni işgörenlerin iş etkinliklerine ve ilerlemelerine ilişkin aşamaları ve muhtemel zaman çizelgelerini sunabilir. Yeni işgörenler, daha işin başında, örgüte giriş aşamasında kendilerini nasıl bir geleceğin beklediği ve örgütün yol haritasının nasıl olduğu hakkında açıkça bilgi sahibi olurlarsa, ödüllerin, terfi ya da atamaların ne anlama geldiğini, bunları kazanmak için nelerin yapılması gerektiğini anlayabilir ve örgütün istediği biçimde davranmaya motive olabilirler. Random ve değişken sosyalleşme taktikleri, yeni işgörenler için belirsizlik oluşturabilir, onları başarılı olmak için bireysel yollara yöneltebilir. Bu nedenle, random ve değişken sosyalleşme

taktikleri, değerlerin farklılığını teşvik ederken, örgütsel değerlerin içselleştirilmesi için güdüleyici ortam oluşturmakta yetersiz kalabilir.

Sosyal Boyutta Sosyalleşme Taktikleri: Sıralı ve atanmaya dayalı (investiture) ya da kopuk-ayrı tutan (disjuntive) ve yoksun bırakma (divestiture) biçiminde olabilir. Sıralı ve atanma esasına dayalı sosyalleşme taktiklerinde, deneyimli örgüt üyeleri rol modeli olurlar ve yeni işgörenlere pozitif sosyal destek sağlanır. Kopuk sosyalleşme taktikleri, yeni işgörenleri, deneyimli örgüt üyelerinin yardımı olmaksızın, örgütte kendi durum tanımlamalarını geliştirmeye zorlar. Yoksun bırakma esasına dayalı sosyalleşme taktiklerinde ise, yeni işgörenler, örgütsel beklentileri karşılayana kadar örgütteki eski işgörenlerin olumsuz sosyal iletişimine maruz kalırlar.

Sıralı ve atanmaya dayalı sosyalleşme taktikleri, yeni işgörenlerin değerleri ile örgütün değerlerine ilişkin algıları arasındaki uyumun en fazla olmasını sağlamaktadır. Yani, sosyalleşmenin sosyal boyutları, yeni işgörenlerin uyum algılarıyla ve kişisel değerlerindeki değişmeyle ilgilidir (Cable ve Parsons, 2001).

Kraimer (1997), örgütsel amaçlar ve değerler boyutunda örgütsel sosyalleşme sürecinin gereklerine ve sonuçlarına ilişkin bir sosyalleşme modeli önermektedir. Bu model, örgütsel amaçlara ve değerlere yönelik sosyalleşmenin sonuçlarını belirlemede, bireyin örgütsel değerleri kabullenme (değer uyumu) ve kendi değerlerine önem verme derecesinin etkili olduğunu ileri sürmektedir (Şekil-8).



Şekil-8. Örgütsel amaçlar ve değerler: sosyalleşme modeli

Kaynak: Kraimer (1997:428).

Örgütsel amaç ve değerler, örgüte kimliğini kazandıran kural ve politikalarla ilgilidir. Bireyin örgütsel amaç ve değerlere ilişkin bilgi sahibi olması, mesleki başarıyı, gelişimi ve iş doyumunu etkilemektedir. Örgüte yeni katılan işgörenler, örgütsel amaçlar ve değerler hakkındaki bilgileri, örgütteki eski işgörenleri gözleyerek alırlar. Aynı zamanda, örgüt tarafından yeni işgörenlere örgütün amaçlarını ve değerlerini öğretmek amacıyla mentörler, formal eğitim programları ve sosyal etkinlikler gibi çeşitli örgütsel taktikler sunulur. Yeni işgörenlerin bilgi edinme biçimi ve örgütün sosyalleşme taktikleri birlikte, bireyin örgütsel amaçlara ve değerlere ilişkin bilgisini etkiler. Bu bilgi, yeni işgörenin örgütsel değer uyumuna ilişkin inancını değerlendirmesiyle ilgilidir. Değer uyumu, bireyin örgütsel değer inancının gücüne bağlı olarak çeşitli sonuçlar doğurur. Örgütün değerleriyle uyumlu olmayan bir değere bireyin inanma gücü zayıfsa (düşük değer uyumu), değer uyumunu artırmak için birey, muhtemelen kendi değerlerini değiştirebilir. Yüksek değer uyumuna ve güçlü bir değer inancına sahip bireyler, en yüksek olumlu sonuçları elde ederler. Kendi değerlerine güçlü bir bağlılık gösteren, ancak düşük düzeyde değer uyumu algısı olan bireyler, olumsuz tutum ve davranışlar gösterebilirler.

Cable ve Parsons'a (2001) göre, örgütsel sosyalleşme taktikleri, işgörenlerin birey-örgüt uyumuna ilişkin algılarını etkilemenin yanında, yeni işgörenlerin değerlerinin değişmesine de neden olabilir. Çeşitli sosyalleşme taktikleri, yeni işgörenlerin kişisel değerleri ile örgütsel değerlere ilişkin algıları arasındaki uyumu artırabilir. Yeni işgörenler, sosyalleşme süreci boyunca, kendi değerlerinin örgütün değerleriyle uyumlu olmadığını gördüklerinde, başarı için gerekli normlar, kendi varsayımları ile zıt olduğu için bir uyumsuzluk yaşayacaklardır. Yeni işgörenlerin uyumsuzluklarının azalması, onların kişisel algılarının ve değerlerinin değişmesine neden olacak ya da uyumsuzluk devam ettiğinde, işgören örgütten ayrılacaktır. Bu uyumsuzluk, örgütsel değerlerin içselleştirilmesiyle azaltılabilir.

Bireysel ve Örgütsel Değerlerin Uyum Süreci

Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunu sağlamada birinci aşama, işgörenlerin değerlerinin neler olduğunu belirlemektir. İkinci aşamada ise, işgörenlerin örgütsel değerleri nasıl algıladıkları analiz edilmeye çalışılır. Bu analiz, bireysel değerler ile örgütsel değerler arasında kapatılması gereken değer açığının, açık şekilde görülmesini sağlar. Böylece, işgörenlerin örgütün etkililiği için gerekli gördükleri önemli değerler de belirlenmiş olur. Bu bilgilere dayanarak, tüm işgörenler açısından anlamlı olacak temel değerler seçilebilir (Barrett, 2003).

Bireyin kendi değerlerine olan inancının gücü ile birey-örgüt uyumunun etkileşimi farklı sonuçlar ortaya çıkarır. Bireyin kendi değerlerine ilişkin inancı güçlü ya da zayıf, birey-örgüt uyumu ise yüksek ya da düşük bir düzeyde olabilir. Örgütün değerlerine uygun değerlere güçlü şekilde inanan işgörenler, örgütlerine güçlü bir içsel bağlılık duyacakları için, bunların olumlu tutum ve davranışlar göstermeleri beklenir (Kraimer, 1997). Bireyin kendi değerlerine olan inancının gücü ile birey-örgüt uyumuna ilişkin algısının etkileşimi Şekil-9'da gösterilmiştir.

Birey-Örgüt Uyumu	**Zayıf**	**Güçlü**
Yüksek	Tutumlara etkisi zayıf İtaate dayalı bağlılık	Güçlü bir örgütsel kimlik Yüksek verimlilik Yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları
Düşük	Birey-örgüt uyumunu artırmak için, bireyin değerleri değişir.	Olumsuz bir örgüt imajı Zayıf bir örgütsel kimlik Yüksek işgücü kaybı İtaatkâr davranışlar

Bireyin Kendi Değerlerine İnanma Gücü

Şekil-9. Birey-örgüt uyumu ve bireysel değerlerin etkileşimi

Kaynak: (Kraimer, 1997:435).

Bireyin kendi değerlerine ilişkin inancı zayıf, birey-örgüt uyumu yüksek olduğunda, daha çok itaate dayalı bir örgütsel bağlılık vardır ve birey-örgüt değer uyumunun, bireyin tutumları üzerindeki etkisi istenilen düzeyde olmaz. Bireyin

kendi değerlerine ilişkin inancı zayıf, birey-örgüt uyumu da düşük düzeyde ise, burada birey-örgüt uyumunun artırılması için bireyin değerlerinde değişme beklenir. Bireyin değerlerine ilişkin inancı güçlü, fakat birey-örgüt uyumu düşük ise, olumsuz bir örgüt imajı ve zayıf bir örgütsel kimlik oluşur, işgücü kaybı yaşanır. Bireyin değerlere ilişkin inancı güçlü ve birey-örgüt değer uyumu da yüksek düzeyde ise, güçlü bir örgütsel kimlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları vardır.

Kraimer (1997:425-447), bireyin ve örgütün değerlerinin karşılıklı etkileşimine ilişkin olarak şu olasılıkları ifade etmektedir:

1. Örgüte yeni gelen bir işgörenin kendi değerlerine ilişkin güçlü bir inancı varsa, yüksek düzeydeki bir birey-örgüt değer uyumu, bu işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkileyecektir.

2. Örgüte yeni gelen bir işgörenin, örgütün değerlerine uygun olmayan bir değere ilişkin inancı güçlü ise, bu işgören uyumsuzluk yaşayacağı için büyük bir olasılıkla olumsuz tutum ve davranışlar sergileyecektir. Bu uyumsuzluğun giderilmesi için, işgören kendi tutumu ve performansı üzerinde zararlı etkileri olan davranışlarla baş etmeye çalışacaktır.

3. Bu işgörenin kendi değerlerine ilişkin inancı güçlü ise, düşük düzeydeki bir birey-örgüt uyumu işgörenin örgütten ayrılma isteğini azaltabilir.

4. Bireyin kendi değerlerine olan inancı zayıf ise, sosyalleşme sürecine bağlı olarak düşük düzeydeki birey-örgüt değer uyumu, olumlu hale gelmeye başlayacaktır. Örgütsel sosyalleşme süreci sayesinde, bireyin değerlerinde değişim meydana gelebilecektir. İşgörenin kendi değerlerine ilişkin inancı zayıfsa, sosyalleşme taktikleri birey-örgüt uyumunu artırmak için işgörenin değerlerini örgütün değerlerine benzer hale getirebilir.

5. Örgüte yeni katılan bireylerin bireysel değerlerine ilişkin algıları zayıfsa, yüksek düzeyde bir birey-örgüt uyumu bireyin tutum ve davranışlarında çok küçük bir etki oluşturacaktır. Bu durumda, işgörenler itaate dayalı örgütsel bağlılık gösterecekler ve sadece istendik ödülleri kazanmak için motive olacaklardır.

Birey-örgüt uyumunu, etkileşimsel bir modelde inceleyen Chatman (1989:343-345), birey-örgüt değer uyumuna ilişkin olarak şu çıkarımlarda bulunmaktadır:

Çıkarım 1: Etkiye açık bir birey, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte uyumsuz değerlerle girerse, bu bireyin değerlerinin değişmesi olasıdır ve birey, muhtemelen örgütün normlarına uygun davranır.

Çıkarım 2: Etkiye açık olmayan bir birey, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte uyumsuz değerlerle girerse, bireyin değerlerinde değişim beklenmeyecek ve muhtemelen birey örgütü terk edecektir.

Çıkarım 3: Kişisel etkililik ve kontrol algısı yüksek bir birey, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte uyumsuz değerlerle girerse ya da birbirleriyle benzer, ancak örgütle zıt değerleri olan pek çok yeni işgören aynı anda örgüte girdiğinde, zamanla örgütün değer ve normlarının, bireylerin değer ve normlarına benzemesi olasıdır.

Çıkarım 4: Zayıf değerlerle nitelendirilen örgütlerde (zayıf kristalleşme ve yoğunluk), bireyin değerlerinin aynı kalması olasıdır. Bu nedenle, bireyin değerleri örgüt üyeliğinin bir sonucu olarak değişmeyecektir.

Çıkarım 5: Birey-örgüt uyumu, ekstra rol davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, yüksek düzeyde birey-örgüt uyumu bireyler ve örgütler açısından önemlidir. Birey-örgüt uyumunun yüksek olması, ekstra rol davranışlarının gerçekleşme ve işgörenlerin kendilerini benzer değerlere sahip örgütlerde daha rahat ve yeterli hissetmeleri olasılığını artıracaktır.

Çıkarım 6: İşgörenler, örgüte girmeden önce örgütü tanımaya çalışır, örgütte zaman geçirir ve örgütsel etkinliklere katılırlarsa, örgüte girdiklerinde örgütün değerlerine benzer değerlere sahip olabilirler.

Çıkarım 7: Örgüte girişte yüksek düzeyli birey-örgüt uyumu, işgörenin örgütün temel normlarına uyum göstermesine neden olur. Üstelik, bireysel değerlerdeki değişmeler, örgüte girişte yüksek düzeyli birey-örgüt uyumuyla negatif ilişki gösterir.

Çıkarım 8: Güçlü değerleri olan örgütlerde, sosyal olayları, formal eğitimi ve yetiştirme programlarını içeren bir dizi sosyalleşme süreci, birey-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler ve zaman içinde uyumu artıracak şekilde, bireysel değerlerde önemli değişmeler ortaya çıkarır. Seçme sürecine ilişkin açık ve geçerli ölçütler belirleyen örgütlerin, işgören seçme ve sosyalleşme sürecine yaptıkları harcamalar azalır ve bu örgütler, yatırımlardan önemli getiriler elde eder. Açık ve geçerli olmayan işgören seçim ölçütleri, örgütün işgören seçimini ve sosyalleşme sürecini olumsuz etkiler. Bu nedenle, işgörenlerin seçimi ve sosyalleşmesi, birbiriyle çelişen iki süreç değil, bütünleşen iki süreç olarak görülmelidir. Bu amaçla, örgütler, sosyalleşme sürecini kolaylaştırmak ve başarıyla gerçekleştirmek için, örgüt kültüründeki hakim değerlere uyan işgörenleri seçmeye çalışır.

Çıkarım 9: Örgüt üyeliğinin ilk aşamalarında (0-1 yıl), işgören seçme uygulamaları, birey-örgüt uyumunda, sosyalleşme uygulamalarına oranla daha fazla etkilidir. Bununla birlikte, yeni işgörenler, örgüte alışmaya başladıklarında, sosyalleşme uygulamalarının miktarı ve türü, birey-örgüt uyumunda bireysel değişkenlere oranla daha fazla etkili olabilir.

İşgörenler, ardışık ve sabit sosyalleşme taktiklerinde, başka bir anlatımla, kariyer ilerlemesi hakkında zamanlama bilgilerini aldıklarında, birey-örgüt uyumuna ilişkin algıları daha olumlu olmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmada, işgörenlerin örgütteki geleceklerinin belirsiz olmasının ve kariyer ilerlemesi hakkında yeterince bilgi sahibi olmamalarının, birey-örgüt uyumunu olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, ilgili çalışmada, kolektif ya da formal sosyalleşme taktikleri, yeni işgörenlerin birey-örgüt uyumuna ilişkin algılarını etkilememiştir (Cable ve Parsons, 2001).

İşgörenler arasındaki kişilerarası etkileşim, örgüte bağlılığı ve iş doyumunu etkilemektedir (Van Vianen, 2000). Örgütsel sosyalleşme sürecinde, yeni işgörenler, örgütteki eski işgörenlerden sosyal destek aldıklarında ve örgütte kendilerine rol modelliği yapıldığında, birey-örgüt uyumuna ilişkin algıları olumlulaşmakta ve örgütün değer ve normlarını kabul etme düzeyleri artmaktadır. Yeni işgörenler, örgütteki mevcut çalışanlarla daha fazla zaman harcadıklarında, örgütsel değerleri

içselleştirme eğilimleri yükselmektedir (Cable ve Parsons, 2001). Bunun anlamı, yeni işgörenlerin örgütsel değerleri içselleştirmek için, sosyal desteğe ve eş çalışanların yardımına ihtiyaçları olduğudur. Örgütteki diğer çalışanlarla yaşanan sosyal etkileşimler, yeni işgörenlerin örgütsel değerleri öğrenmelerine ve bu değerlere uyum sağlamalarına yardımcı olabilir.

İşgörenlerin örgüte uyum sağlama süreci araştırılırken, örgütün, örgütsel kültür, iklim, amaç ve değerler gibi özellikleri ile birlikte ele alınması gerekir (Hambleton, Kalliath ve Taylor, 2000). Yeni işgörenlerin değerlerindeki değişim, sosyalleşme taktiklerinden etkilenmektedir. Genel olarak, yeni işgörenlere ardışık ve sabit sosyalleşme taktikleri uygulandığında, bu bireylerin değerleri, örgütsel kültürün beklentisi yönünde değişmektedir. Değişken ya da rastgele sosyalleşme taktikleri ise, kısmen işgörenlerin birey-örgüt değer uyumu algılarını düşürmektedir (Cable ve Parsons, 2001). Özetle, işgörenler, örgütte belirsiz ve karmaşık bir gelecek beklentisini olumsuz algılamaktadırlar.

Birey-Örgüt Değer Uyumunun Sonuçları

Çeşitli araştırmalar, örgütsel kültürün önemli bir ögesi olarak değerlerle, bireysel ve örgütsel etkililik arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, performans, motivasyon ve işten ayrılma isteği arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu gösteren araştırmalar vardır. Bu araştırmalar, değerlerin, bireysel ve örgütsel etkililikte önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Örgütte paylaşılan değerler ile işgörenlerin iş tutumları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Posner ve Schmidt, 1993). Etkili bir örgütsel performans için, örgütte güçlü şekilde paylaşılan ortak değerlere ihtiyaç duyulmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982; Pfeiffer, Goodstein ve Nolan, 1997). İşgörenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları ile pozitif iş tutumları arasında güçlü ve doğrudan bir ilişki vardır (Posner, 1992; Cable ve Judge, 1996). Ortak değerler, örgütsel bağlılığın yanında işgörenlerin motivasyonunu da etkilemektedir (Chatman, 1988). Bu durum, örgütte paylaşılan ortak değerlerin

önemini vurgulamakta ve işgörenlerin kişisel değerleri ile örgüt değerlerinin uyumunu gerektirmektedir.

Birey-örgüt değer uyumu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artırır (Chatman, 1989; McDonald ve Gandz, 1991; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Cable, 1995; Cable ve Judge, 1996; Kraimer, 1997; Meglino ve Ravlin, 1998; Van Vianen, 2000; Tepeci ve Bartlett, 2002), performansı yükseltir (Posner ve Schmidt, 1993; Kraimer, 1997; Finegan, 2000; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003), işten ayrılma isteğini azaltır (McDonald, 1993; Cable ve Judge, 1996), örgütsel amaçlar için ekstra çaba gösterilmesini (McDonald ve Gandz, 1991) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini sağlar (McDonald, 1993). Ayrıca, birey-örgüt değer uyumu, işgörenlerin rol belirsizliğini giderir (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003) ve örgütte stres oluşturucu olumsuz etkenleri azaltır (Parsons, 1999). Değer uyumu, örgütte işgörenler arasında görevden ve iletişimden kaynaklanan çatışmaları da azaltmaktadır (Jehn, Chadwick ve Thatcher, 1997).

Örgütsel performans, birey-örgüt değer uyumu ile ilişkilidir. Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum, kolektif başarının temel anahtarıdır (Posner ve Schmidt, 1993). Birey-örgüt uyumunun, iş doyumu ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini gösteren deneysel araştırma sonuçlarının yoğunlukta olduğu görülmektedir. Birey-örgüt değer uyumu, işgörenlerin rollerini daha iyi tanımalarını sağlayarak, rol çatışmalarını ve stres kaynaklarını azaltmakta, bireysel ve örgütsel performansı artırmaktadır. Verquer, Beehr ve Wagner (2003), birey-örgüt uyumu ve iş tutumları arasındaki ilişkiyi konu alan bir meta-analiz çalışması yapmıştır. Çalışmada, birey-örgüt uyumu ile iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma isteği arasındaki ilişkinin incelenmesi için 21 farklı araştırma analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, birey-örgüt uyumuna ilişkin çalışmalarda, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma isteği gibi değişkenlerin kullanıldığını göstermiştir.

Meglino ve Ravlin (1998), bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel katılım gibi çeşitli duyuşsal sonuçlarla pozitif; performans, başka bir iş arama davranışı ve örgütten ayrılma isteği ile de negatif ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, bireysel ve örgütsel değerlerin

uyumuna ilişkin işgörenlerin algıları olumlu olduğunda, iş doyumlarının artacağı, örgütsel bağlılığın güçleneceği ve katılımın destekleneceği belirtilebilir. Aynı zamanda, bu uyumun güçlü olması durumunda, işgören, örgütten ayrılmak istemeyecek ve başka bir iş arama ihtiyacı duymayacaktır. Bireyler, kendi değerlerinin kabul gördüğü ve kişisel değerleriyle örgütsel değerlerin uyum içinde olduğu ortamlarda daha olumlu deneyimler edinebilirler. Ancak, yaratıcılık ve girişim gerektiren bazı işlerde, değer uyumunun yüksek olması, işgörenlerde benzer algılara neden olacağından, performansı olumsuz etkileyebilir. Değerlerin uyumlu olması, fikir, düşünce ve yaklaşımlarda yapıcı çatışmalar gerektiren rutin olmayan görevlerde, performansı düşürebilir.

Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum, dolaylı olarak örgütün işgörenler açısından çekiciliğini artırabilir. İşgörenlerin kendi bireysel değerlerine ilişkin algıları ile örgütte hakim olan değerlere ilişkin algıları arasında uyum olması, birey-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler (Cable ve Judge, 1996:295). Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, örgütsel kapasitenin oluşturulmasında ve etkililiğin sağlanmasında önemli bir etkendir (McDonald, 1993).

Bireysel değerler ile örgütsel değerler arasında bir uyum varsa, birey, durumsal baskılar olmaksızın içinde bulunduğu ortamı rahat ve huzurlu olarak algılar (McDonald ve Gandz, 1991). Bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyumlu olduğu örgütlerde, işgörenlerin kendilerini daha rahat hissedecekleri söylenebilir. Örneğin; düzene ve dikkate önem veren bir işgörenin, yaratıcılığa ve girişime önem veren bir örgütte zorluk çekmesi olasıdır. Bireyin değerleri ile örgütsel kültürde hakim olan değerler uyum içinde olmadığında, birey ve örgüt, bu durumdan olumsuz etkilenebilir. Böyle bir ortamda, işgörenin örgütte geleceği riske girebilir, örgütsel bağlılığı zayıflayabilir ve verimliliği düşebilir (Finegan, 2000).

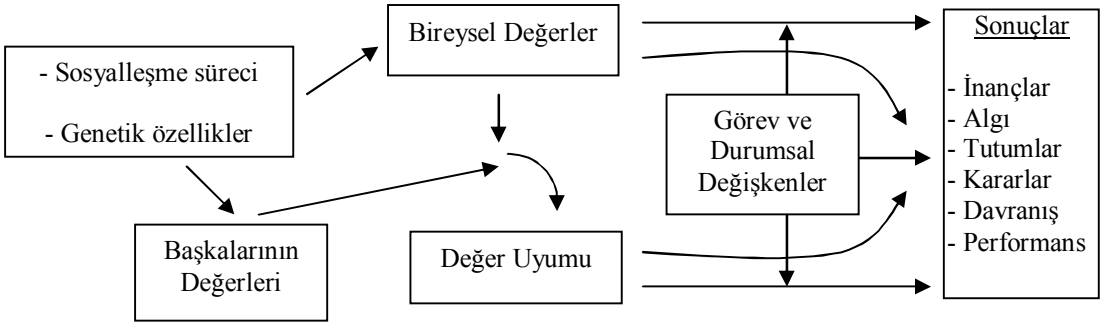
Yüksek düzeyde birey-örgüt uyumu algısına sahip işgörenlerin (a) örgütsel bağlılıkları daha yüksek, (b) iş doyumları daha fazla, (c) örgütten ayrılma istekleri daha az ve (d) iş ortamını çalışılacak güzel bir yer olarak görme düzeyleri daha yüksektir (Cable ve Judge, 1996). Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlu olması, örgütte karşılıklı etkileşimi artırır, bireysel davranışların benzerliğine ve davranış

standartlarının oluşmasına neden olur, karşılıklı anlayışa dayalı bir iletişimin gelişmesini sağlar (McDonald, 1993). Bu doğrultuda, Chatman (1991), kişisel değerleri, örgütün değerleriyle uyumlu olan işgörenlerin, örgüte daha kolay uyum sağladıkları, etkili bir sosyalleşme süreci yaşayan işgörenlerin, böyle bir sosyalleşme süreci yaşamayanlara oranla, örgütün değerlerine daha iyi uyum sağladıkları ve kişisel değerleri örgütün değerleriyle benzer olan işgörenlerin daha fazla işdoyumu sağlayarak, örgütte daha uzun süre kalmak istediğinde oldukları sonucuna varmıştır.

Bir bireyin değerlerinin örgüt kültüründe paylaşılan değerlerle benzerlik göstermesi, nasıl bir etkiye sahiptir? Bunun, pratikteki anlamı nedir? Chatman'a (1989) göre, birey-örgüt uyumu, örgüt üyeliğinin işgörenin değerlerini ne derece değiştireceğini ve onun örgütsel normlara ne derece bağlanacağını belirlemeyi sağlaması açısından önemlidir. Örgütün üyeliği, yani bir örgütün üyesi olma duygusu, işgörenin değerlerini biçimlendirmekte ve değiştirmektedir. Araştırma sonuçları, işgörenlerin liderlerini anlayışlı, yetenekli ve başarılı buldukları takdirde değerlerini, liderlerinin değerleri yönünde değiştirdiklerini göstermiştir. Ayrıca, örgütte ödüllendirilen ve kabul gören değerlere de uyum sağlanabilmektedir. Birey-örgüt uyumunun incelenmesi, bireyin, örgütün değerlerinin değişmesine nasıl etki ettiğinin de anlaşılmasını sağlar. Örgütsel değerler güçlü ve önemli görülürken, bireysel değerlerde de çatışma varsa, örgütün önem verdiği şeyler, bireyin önem verdiği şeylerden farklıdır. Burada, birey-örgüt arasında düşük düzeyde bir uyum vardır ve bu uyumsuzluk, olumsuz sonuçlara neden olabilir.

Değerlerin birey ve örgüt üzerindeki etkileri, işin ya da görevin türüne ve durumsal değişkenlere bağlı olarak değişebilir. Örneğin; durumsal değişkenler davranışın ortaya çıkmasını engelliyorsa, değerlerin davranış üzerindeki etkisi az olacaktır. Benzer şekilde, değer uyumunun performansa etkisi, göreve bağlı olarak farklılaşabilir. Aynı zamanda, değerler ve değer uyumu, görevin ve durumsal değişkenlerin sonuçlar üzerindeki etkilerini artırabilir. Bu nedenle, performansı artırmak için kullanılan durumsal müdahaleler, farklı değer sistemlerine sahip bireylerde ve değişik düzeylerde değer uyumuna sahip birimlerde, farklı etkiler gösterecektir. Sonuçta, birey-örgüt değer uyumunun sonuçlarının, bir bireyin değer yapısını güçlendirmesi beklenir. Böyle bir güçlendirme olmazsa, bireyin değer

sisteminin değişmesi gerekebilir. Bu süreç, sonuçlardan değerlere doğru uzanan bir geri bildirim ile gerçekleşir (Meglino ve Ravlin, 1998). Birey-örgüt değer uyumunun etkileri-sonuçları Şekil-10'da gösterilmiştir.



Şekil-10. Değerlerin etkileri

Kaynak: (Meglino ve Ravlin, 1998:366).

Şekil-10'dan anlaşılabileceği gibi, değerlerin, sosyalleşme süreçlerinden ve genetik faktörlerden kaynaklandığı düşünülür. Daha sonra değerler, örgütsel sonuçları etkileme bakımından iki yola ayrılır. Değerlerin örgütte, bireyler ve bireysel davranış üzerinde doğrudan bir etkisi vardır ya da bireyin değerleri ile başkalarının değerleri arasındaki benzerlik veya uyum olduğu düzeyde, değerler sonuçları etkileyebilir. Burada geçen başkaları ifadesi, bir başka bireyin, grubun ya da örgütün ortak değerleridir. Değer uyumu, açık bir iletişim sağlayarak, belirsizliği ve çatışmaları azaltarak ve etkileşimleri güçlendirerek, örgütsel sonuçları etkileyebilir.

Düşük birey-örgüt değer uyumu ya da bireysel ve örgütsel değerlerin uyumsuz olması, en azından şu üç farklı sonucu doğurabilir: 1) Bireyin değerleri değişebilir ve örgütün değer sistemine daha benzer duruma gelebilir, 2) örgütün değerleri değişebilir ya da 3) birey, örgütten ayrılır. Bu durumun, her zaman böyle olacağı kesin değildir. Böyle bir olasılılık değerlendirilirken, diğer bireysel ve örgütsel etkenler de göz önünde bulundurulmalıdır (Chatman, 1989).

Enz'e (1988) göre, örgütsel etkililikte ortak değerlerin önemli bir yeri vardır. Ortak değerlerin örgüt açısından önemine dikkat çeken Özdemir (2000) ise, örgütün tümünde derinden paylaşılan bir amaç ve değer duygusu olmadan, bu örgütün

varlığını uzun süre sürdürmesinin zor olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, Selznick (1957), örgütte liderin gerçek rolünü, değerleri somutlaştıracak, yaşama geçirecek sosyal bir yapının oluşturulması (Enz, 1988) ve böylece değerlerin işgörenlerce paylaşılmasının sağlanması olarak ifade etmektedir. French (1989) ise, örgütsel kültürün, işgörenlerin duygu, düşünce ve hislerinin ifadesine izin veren bir yapıda olması durumunda, iş hayatının daha zengin ve anlamlı olacağını ve örgütlenmiş çabaların daha etkili ve zevkli hale geleceğini belirtmektedir.

Birey-Örgüt Değer Uyumunun Bazı Kavramlarla İlişkisi

İş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve performans gibi kavramların her biri ile birey-örgüt değer uyumu arasında ilişki olmakla birlikte, bu değişkenlerin kendi aralarında da karşılıklı etkileşimi söz konusudur. Bu nedenle, birey-örgüt değer uyumu ile bu değişkenler arasındaki ilişkilerin daha detaylı incelenmesi gerekir.

Birey-Örgüt Değer Uyumu ve İş Doyumu

İş doyumu, bireyin işine karşı bir tutumudur ve genellikle bireyin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan haz verici ve olumlu duygusal bir durum olarak tanımlanır (Robbins, 1990; Webb ve Norton, 1999; Finegan, 2000; Kaskel, 2000). İş doyumu, bireyin işinin çeşitli boyutlarını, çalışma ortamını ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerini olumlu ya da olumsuz hissetme derecesi ile ilgili bir kavramdır (Schermerhorn ve başkaları, 1985). Bu özelliği ile iş doyumu, bireyin işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu oluşan bir haz duygusudur (Başaran, 1991:198).

İş doyumu, birey ile onun içinde bulunduğu ortam arasındaki bir uyumun, bireyin çevresiyle olan uyumunun sonucu olarak ortaya çıkar. Bir bireyin belirli bir işe uygunluk düzeyi, onun güdülerine, ihtiyaçlarına ve işin gereklerine bağlıdır (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). İş doyumunu, bireyin işine ilişkin genel bir tutum olarak belirten Çelik'e (1990) göre bu genel tutum, işe ilişkin ücreti,

çalışma koşullarını, gelişme olanaklarını, yeteneğin tanınmasını, işteki sosyal ilişkileri, kişisel özellikleri ve iş yaşamı dışındaki sosyal ilişkileri kapsar.

İş doyumu, üzerinde en çok çalışma yapılan konulardan biridir. İş doyumunun bu kadar fazla araştırmaya konu olmasının nedeni, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devamsızlık, işten ayrılma isteği ve örgütte psikolojik rahatlık gibi sonuçlar üzerinde etkisinin olmasıdır (Kaskel, 2000). İş doyumu ile işgörenlerin işlerine devam etmeleri, işten ayrılmaları, hatta iş kazaları arasında önemli ilişkiler vardır. İş doyumu ile örgütlerin pek çok ekonomik sorunu arasında doğrudan ilişkiler olmasının yanında, iş hayatının niteliğini artırma çabaları, örgütlerde iş doyumunun araştırılmasına neden olmaktadır (Çelik, 1990).

İş doyumunu belirleyen etkenleri güdüleyiciler (motivatörler) olarak nitelendiren Hezberg'e göre, başarı, tanınma, terfi-yükselme, işin kendisi, sorumluluk ve kişisel gelişim fırsatları gibi etkenler, iş doyumunu etkiler (Daniels ve Spiker, 1991). İş doyumuna, bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel pek çok değişken etki etmektedir. Kişisel tutum, inanç ve değerler de, işgörenlerin iş doyumunu etkiler (Mullins, 1996:521). Örgütün amaç ve değerleri de, işgörenlerin iş doyumu üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Kraimer, 1997). Bireyin ve örgütün benimsediği değerler, işgörenlerin iş doyumunu belirleyen önemli bir değişkendir. İş doyumunun, işgörenin örgüt ortamının önemine ilişkin bir yargısının sonucu oluştuğu söylenebilir. Başka bir anlatımla, iş doyumu, bireyin yaptığı işten memnun ya da hoşnut olma derecesini anlatır. İş doyumunun, aynı zamanda, işgörenin beklentilerinin ne kadarının örgüt tarafından karşılandığıyla da ilgili olduğu belirtilebilir.

İş doyumu ile işe devamsızlık davranışı ve örgütten ayrılma isteği arasında olumsuz bir ilişki vardır. Bu nedenle, iş doyumu yüksek olan bir bireyin, işe devamsızlık davranışının ve örgütten ayrılma isteğinin düşük olacağı söylenebilir. İş doyumu ile işe yönelik ekstra çaba ve mesleki gelişim fırsatlarını araştırma davranışı arasında da olumlu bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumu yüksek bireylerin işe yönelik ekstra çaba göstermeye ve işleri ile ilgili eğitim fırsatlarını değerlendirmeye daha istekli olacakları belirtilebilir (Autry ve Daugherty, 2003). Bir araştırmada, iş

doyumu ve örgütsel bağlılık, örgütten ayrılma isteği ile negatif ilişkili bulunurken, iş doyumu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Yani, iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın yüksek olması, örgütten ayrılma isteğini azaltmıştır. Aynı zamanda, iş doyumunun yüksek olması, işgörenin örgüte duygusal bağlılığını olumlu etkilemiştir (Sims ve Kroeck, 1994).

Birey-örgüt uyumu, işgörenlerin iş doyumunu artırırken, buna bağlı olarak örgütsel stres kaynaklarının etkisini de azaltmaktadır (Parsons, 1999). İşgörenlerin birey-örgüt uyumuna ilişkin algıları, iş doyumlarını ve dolayısıyla motivasyonlarını artırmaktadır (Cable, 1995). İşgörenlerin iş doyumu, örgütten ayrılma isteği ve örgütü başkalarına önermede istekli olma davranışı arasında da ilişki vardır (Tepeci ve Bartlett, 2002). Aynı zamanda, birey-örgüt uyumunun tutumsal sonuçları desteklemesi kadar yoğun olmasa da, birey-örgüt uyumunun, iş performansını etkilediğine yönelik bazı deneysel sonuçlar da mevcuttur (Hambleton, Kalliath ve Taylor, 2000). Bu doğrultuda, bireysel ve örgütsel değer uyumu ile işgörenlerin iş doyum düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir (McDonald, 1993; Sims ve Kroeck, 1994; Parsons, 1999; Kaskel, 2000; Autry ve Daugherty, 2003).

Birey-Örgüt Değer Uyumu ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, genel anlamda, işgörenlerin örgüte karşı ilgi ve bağlılık duymaları olarak tanımlanabilir (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002). Aynı zamanda, bu kavram, işgörenin kendini örgütle özdeşleştirme ve aktif olarak örgüte katılımı sürdürmek isteme derecesini belirtir. İşgörenin gelecekte örgütte kalmaya istekliliğinin bir ölçüsü olan örgütsel bağlılık, onun örgütün vizyonuna, misyonuna ve amaçlarına olan inancını, bu amaçları gerçekleştirmek için çaba harcamaya ve örgütte çalışmaya devam etme niyetini yansıtır (Newstrom ve Davis, 1993:198). Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarına ve değerlerine ilişkin güçlü bir inanç, bu amaç ve değerleri kabul etme, örgüt adına çaba göstermeye ve örgütün üyesi olmayı sürdürmeye istekli olma biçiminde ifade edilebilir (Finegan, 2000).

İşgörenler, çalıştıkları örgütlere bağlılık duymak ve örgütün bir parçası olarak değer görmek isterler. Bu bağlılık ve ait olma hissi, birey ile örgüt arasında olumlu

ilişkilerin kurulmasına bağlıdır. Birey-örgüt değerlerinin uyumu, örgütsel bağlılığın oluşmasına ve bireyin kendini örgütün önemli bir parçası olarak görmesine yardımcı olabilir. Balay (2002), örgütsel bağlılığı, bireyin örgütle bütünleşme derecesi olarak görmekte ve örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutundan söz etmektedir. Bu tanımlamada, örgütsel bağlılığın en çok istenilen biçimi, içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumlu olmasına dayanır. Örgütsel bağlılığın bu boyutu, bireysel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğuna ve örgütsel değer sisteminin bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bu aşamada, birey, örgütün değerlerini ödüllendirici, önemli ve kişisel değerleriyle uyumlu görür. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın en çok istenilen biçimi, içselleştirmedir.

İşgören ve örgüt iletişimi açısından, içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılık, işgörenlerin değerleri ile örgütün amaç ve değerleri uyumlu olduğunda ortaya çıkar. Araştırmalar, içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılığın, pro-sosyal davranışlarla ve performansla olumlu, örgütten ayrılma isteği ile de olumsuz yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Kraimer, 1997). Kendini örgüte bağlı hisseden işgörenler, örgütsel değerlere de bağlılık duyacaklardır (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002). İşgörenler arasında paylaşılan ortak değerlerin olduğu örgütlerde, bireysel ve örgütsel bütünleşme daha güçlüdür ve işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir (McDonald ve Gandz, 1991).

Birey-örgüt uyumunun, örgütsel bağlılığa etkisini araştıran Finegan'a göre (2000), değerler örgütsel bağlılığın tanımlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kişisel değerleri ile örgütsel değerleri uyumlu olan bireylerin, örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olacağı belirtilebilir. Birey ve örgüt arasındaki uyum ne kadar yüksek olursa, örgütsel bağlılık düzeyi de o kadar yüksek olur. Örgütsel bağlılığın en güçlü belirleyicisi iş ortamına ilişkin algıdır.

Örgütsel bağlılık ile birey-örgüt uyumu arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörenler, örgütün yakın ve uzak hedeflerini kabul ederler ve örgütte uzun süre kalıcı olmayı isterler. Araştırmalar örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumda bireyin ve örgütün önemli yararlar

sağladığı, düşük olduğu durumda ise bundan olumsuz etkilendiği sonucunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve performansı artırır, işe devamsızlığı ve işten ayrılmayı da azaltır (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek işgörenler, örgüte daha az devamsızlık yaparlar, örgütün amaçlarına ve politikalarına daha fazla bağlanırlar ve örgütten ayrılmayı daha az isterler (Newstrom ve Davis, 1993). Birey-örgüt uyumunun, işgörenlerin örgütte kalıcı olma istekleri üzerinde olumlu etkisi vardır (Cable, 1995). Başka bir anlatımla, örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütte daha uzun süre kalıcı olmalarını sağlayabilir.

Güçlü bir örgütsel bağlılık, ortak değerlerin farkına varmayı zorunlu kılar. Çünkü paylaşılan ortak değerler, işgörenlerin ortak amaçlara bağlanmalarını sağlar. Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılar, örgütsel bağlılığı etkilemektedir (McDonald, 1993). Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel değerlere ilişkin algılarından etkilenir (Finegan, 2000). Birey ve örgüt arasındaki değer uyumu, örgütsel bağlılığı etkilemektedir (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991).

Birey-örgüt değer uyumu ile duyuşsal bağlılık, iş doyumu ve örgütte kalıcı olma isteği arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Kraimer, 1997). Ayrıca, işgörenlerin örgüte ait olma duygusuna bağlı duyuşsal ya da duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel değer uyumuyla, maddi kazançlara dayalı sürekli bağlılıktan ve ahlaki zorunluluk duygusuna bağlı normatif bağlılıktan daha fazla ilişkili görülmüştür (McDonald, 1993). Bununla birlikte, Sims ve Kroeck (1994), duyuşsal bağlılığın, performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve sürekli bağlılığın ise, performansı olumsuz etkilediği sonucuna varmıştır.

Birey-Örgüt Değer Uyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olmaları için, formal iş tanımlarına aldırmaksızın, örgüte katkıda bulunmaya istekli işgörenlere olan ihtiyacı giderek artmaktadır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Formal iş tanımlarının ötesinde işgörenlerin örgüte katkıda bulunmaya istekli olarak gösterdikleri davranışlara, örgütsel vatandaşlık davranışları adı verilmektedir (McDonald, 1993;

Kaskel, 2000; Feather ve Rauter, 2004; Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı, işin formal gereklerinin ötesinde, formal görev tanımlarının üstünde bir anlama sahiptir (Kaskel, 2000). Formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol beklentilerini aşan, ancak örgütün varlığını sürdürmesi için önemli hatta kaçınılmaz olan bu davranışlar, genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ifade edilmektedir. Bu davranışlara farklı çalışmalarda, ekstra rol davranışları, sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık ya da sivil örgütsel davranışlar gibi değişik tanımlamalar da yapılmıştır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüte bağlılık gösteren ve işini hevesle yapan bir işgörenin, sadece örgüt için değil, kendi mesleki gelişimi açısından da faydalı olacak yapıcı, olumlu ve rol fazlası davranışlarıdır (Kraimer, 1997). Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün işleyişine yardımcı olan, fakat örgütün formal ödül sistemlerince doğrudan ya da açık şekilde belirlenmiş olmayabilen davranışları kapsar (Feather ve Rauter, 2004). İşe vaktinde gelme, başkalarına yardımcı olma, işin ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, çalışma zamanını boşa harcamama gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilidir (Kaskel, 2000). Başka bir anlatımla, örgütsel vatandaşlık davranışının altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi yatmaz. Bu davranışlar, bireyin bizzat kendi rızasıyla ve gönüllü olarak yaptığı davranışlardır. Örneğin; bir işgören, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir.

Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algısı olumlu olan bir işgörenin, iş ortamında örgütsel amaçlar için ekstra çaba göstermesi olasıdır (McDonald ve Gandz, 1991). Ekstra rol davranışları, bireyin iş tanımı ile doğrudan belirlenmemiş, hatta iş tanımı içinde yer almayan, bireyin ve örgütün yararına olan sosyal eylemler olarak tanımlanır. Örgütsel değerleri paylaşan işgörenler, yapıcı yollarla örgüte daha fazla katkıda bulunabilirler. Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum, formal iş tanımları içinde yer almamış olsa bile, başkalarına yardım etme gibi ekstra rol davranışlarını etkilemektedir (Chatman, 1989).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, bireyin kişilik özelliklerinden, işin gereklerinden, örgütün özelliklerinden ve liderlik davranışlarından etkilenebilir (Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Bu konuda bir çalışmada, McDonald (1993), işdoyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma isteğinin, birey-örgüt değer uyumundan etkilendiğini ortaya koyarken, örgütsel vatandaşlık ve işe devamsızlık gibi davranışlar ile değer uyumu arasında net sonuçlara ulaşamamış, birey-örgüt değer uyumu ve davranışsal yapılar arasındaki ilişkileri destekleyen deneysel sonuçlar bulunamamıştır. Bununla birlikte, Kaskel (2000), örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumu ile ilgili olduğunu belirterek, iş doyumunun, örgütsel vatandaşlık davranışına yol açtığı sonucuna varmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili başka bir araştırmada, Feather ve Rauter (2004), sözleşmeli öğretmenlerin, kadrolu-daimi statüdeki öğretmenlere oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini belirtmektedir. Sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, iş güvensizliği algısıyla pozitif ilişkilidir. Başka bir anlatımla, işgörenlerin iş güvensizliği duygularının artması, örgütte kalıcı olmak adına ekstra çaba göstermeye ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelmeye neden olmuş olabilir.

Formal iş tanımları, görev performansına katkıda bulunan etkinlikleri tanımlar. Bununla birlikte, işgörenler, görevli oldukları esas iş tanımlarıyla doğrudan ilişkili olmayan davranışlarla da örgütsel etkililiği artırabilirler. Bu davranışlar, görevin gerektirdiği etkinlikler ve prosedürler için örgütsel, sosyal ve psikolojik bir bağlam oluşturduğu için, örgüt açısından önemlidir. İşgörenlerin görev tanımlarının dışında, örgüte katkıda bulunan bu etkinliklere, isteğe bağlı davranışlar, bağlamsal performans ya da örgütsel vatandaşlık davranışları denebilir (Goodman ve Svyantek, 1999). Örgütle aynı değerleri paylaşan işgörenlerin, örgütün yararına daha fazla ekstra rol davranışı (rol fazlası davranış) gösterme eğilimleri vardır. Bir araştırmada, üniversitenin değerlerini içselleştiren öğrencilerin, daha fazla pro-sosyal davranış gösterdikleri sonucuna varılmıştır (Kraimer, 1997).

Goodman ve Svyantek (1999), birey-örgüt uyumunun işgörenlerin görev ve bağlamsal performansları (örgütsel vatandaşlık davranışları) üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada, işgörenler tarafından arzulanan örgüt kültürü ile gerçek

örgüt kültürü arasındaki uyumun, işgörenlerin bağlamsal performanslarını etkileyeceği varsayılmaktadır. Araştırma sonuçları, örgütsel kültüre ilişkin algıların ve işgörenlerin ideal örgüt kültürü beklentileri ile gerçek örgüt kültürü algıları arasındaki farkın, bağlamsal ve görev performansını belirlemede önemli olduğunu göstermiştir.

Birey-Örgüt Değer Uyumu ve Performans

Performans ile iş doyumu arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Bu iki özellikten hangisinin, diğerini etkilediği tam olarak açık değildir. Ancak, iş doyumunun, güçlü bir performansın sonucu olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Bununla birlikte, iş doyumunun da performansa yol açtığı yönünde görüşler vardır (Kaskel, 2000). Bu konuda, Newstrom ve Davis (1993), iş doyumu ve performans arasındaki ilişkinin, "İş doyumu, performansa yol açar." tanımlamasından daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. İş doyumu ve performans arasında olumlu bir ilişkinin olduğu belirtilebilir. İş doyumu yüksek bir işgörenin, performansının da yüksek olması beklenir.

Birey-örgüt uyumu ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır (Hambleton, Kalliath ve Taylor, 2000). Birey-örgüt uyumunun zayıf olması, performansın düşmesine, iş doyumsuzluğuna ve strese neden olabilir (Sims ve Kroeck, 1994). Ancak, bazen değer uyumu, belirli görevlerde performansı artırmayabilir. Karar verme, düşünce üretme ya da yaratıcılık gerektiren grup çalışmalarında, değer benzerliğinden kaynaklanan homojenlik, çevresel olayların benzer şekilde yorumlanması ve sınıflandırılması nedeniyle, performansı olumsuz etkileyebilir (Meglino ve Ravlin, 1998). Değer uyumu ile performans arasındaki ilişkinin iyi anlaşılması gerekir. Özellikle, farklı düşüncelerin önem kazandığı, yaratıcı fikirlerin gerektiği görevlerde, grup üyelerinin benzer değerlere sahip olması, benzer algılar oluşturabileceğinden, grubun etkililiğini zayıflatabilir. Bu nedenle, ortak değerlerin, örgütün varlığını sürdürmesine ve yüksek performansa katkıda bulunabilmesi için, bu katkıyı sağlayacak uygun davranışların da değerler tarafından

desteklenmesi gerekir. Birey-örgüt değer uyumunun sonuçlarına ilişkin çeşitli araştırma bulgularının genel bir özeti Tablo-5'te verilmiştir.

Tablo-5. Çeşitli araştırmaların birey-örgüt değer uyumunun sonuçlarına ilişkin bulguları

Araştırma	Konu	Sonuç
O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991	Birey-örgüt uyumu ve performans	Birey ve örgüt değerlerinin uyumu ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunurken; performans ile net bir ilişki bulunamamıştır.
McDonald, 1993	Bireysel ve örgütsel değer uyumu	Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ile örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu; işten ayrılma isteği ve devamsızlık davranışı arasında ise olumsuz bir ilişki bulunmuştur.
Cable, 1995	Örgüte girişte birey örgüt uyumunun rolü	Birey ve örgüt değerlerinin uyumunun, birey ve örgüt uyumunu olumlu yönde etkilediği ve bireyin iş seçimi kararlarında etkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, birey-örgüt uyumuna ilişkin algıların, işgörenlerin iş doyumlarını ve örgütte kalıcı olma isteklerini olumlu yönde etkilerken, örgütsel bağlılık ve örgütü başkalarına önermede isteklilik gibi özellikleri ise anlamlı derecede etkilemediği sonucuna varılmıştır.
Meglino ve Ravlin, 1998	Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu	Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ile iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel katılım arasında pozitif; performans, başka bir iş arama davranışı ve örgütten ayrılma isteği ile de negatif ilişki bulunmuştur.
Goodman ve Svyantek, 1999	Birey-örgüt uyumu ve bağlamsal performans	İşgörenlerin örgütsel kültüre ilişkin algılarının ve ideal örgüt kültürü ile gerçek örgüt kültürü algıları arasındaki farkın, bağlamsal ve görev performansı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.
Finegan, 2000	Bireysel ve örgütsel değer uyumunun örgütsel bağlılığa etkisi	Birey ve örgüt uyumu ile işgörenlerin duyuşsal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, birey-örgüt değer uyumu ile sürekli bağlılık arasında net bir ilişki bulunamamıştır.
Kaskel, 2000	Değer uyumu ve iş doyumu	Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun, işgörenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Yaş, cinsiyet gibi demografik verilerin iş doyumu ile ilişkisi bulunamamıştır.
Cable ve Parsons, 2001	Sosyalleşme taktikleri ve birey-örgüt uyumu	Örgüte yeni katılan işgörenlerin sübjektif uyum algıları ve değerlerdeki değişim, örgütsel sosyalleşmenin içerik (content) ve sosyal (social) boyutları ile ilişkili bulunmuştur. Ancak, sosyalleşmenin bağlam (context) boyutu ile birey-örgüt uyumu ilişkili bulunamamıştır.
Autry ve Daugherty, 2003	Birey-örgüt uyumu ve iş doyumu arasındaki ilişki	Örgüt ve denetçiler hakkında gerçekçi beklentilere sahip işgörenlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. İş doyumu yüksek olan işgörenlerin kendileri ve örgütleri için daha yararlı davranışlar sergiledikleri, iş doyumu düşük olan işgörenlerin ise örgütten ayrılma ve bozucu davranışlar gösterme ihtimallerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Birey-örgüt değer uyumunun sonuçlarına ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, genel olarak, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun, iş doyumunu, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı; örgütten ayrılma isteğini, rol belirsizliğini, stres ve olumsuz çatışma kaynaklarını azalttığı;

bununla birlikte, performans üzerindeki etkisinin de çok net olmadığı belirtilebilir. Çünkü birey-örgüt değer uyumuna ilişkin araştırmalar, performans dışındaki diğer değişkenler konusunda tutarlı sonuçlar verirken, birey-örgüt değer uyumu ile performans arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren çalışmaların (Posner ve Schmidt, 1993; Kraimer, 1997; Goodman ve Svyantek, 1999) yanında, negatif ilişki olduğunu gösteren çalışmalar (Meglino ve Ravlin, 1998) da vardır. Bu nedenle, birey-örgüt değer uyumunun sonuçları değerlendirilirken, özellikle performans konusundaki etkilere yönelik yorumlarda dikkatli olunmalıdır.

Bireyler arasındaki benzerlik, değer, amaç ya da kişilik benzerliği, sosyal ortamın ve kişilerarası ilişkilerin anlaşılmasını kolaylaştırır. Benzer özelliklere sahip bireylerin benzer davranışlar göstermeleri beklendiğinden, rol çatışmaları azalabilir ve grup performansı artabilir. Ancak, çok yüksek düzeyde bir benzerlik, farklı fikirlerin üretilmesini, grup performansına karar vermede gerekli süreçlerin çeşitliliğini (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003) ve yaratıcı düşünceyi olumsuz etkileyebilir. Bu farklılık eksikliği, örgütün varlığını sürdürmesi için gerekli esnekliğe engel olabilir. Farklılık, örgütün dış çevreye uyumuna yardımcı olabilir. Bireysel ve örgütsel düzeyde birey-örgüt uyumunun sonuçları, bireyler arasındaki aşırı benzerliğin örgütün işlevlerini olumsuz etkileyebilme ihtimali göz önünde tutularak değerlendirilmelidir. Bu nedenle, grubun ve örgütün etkililiği için ideal uyum düzeyinin ne olacağı iyi düşünülmelidir.

Birey-Örgüt Değer Uyumunun Ölçülmesi

Örgüt düzeyinde değerler, örgütsel kültürün en pratik ve ölçülebilir ögesi olarak görülmektedir (McDonald ve Gandz, 1991). Birey-örgüt uyumu ya da değer uyumu, doğrudan ve dolaylı biçimlerde ölçülebilir. Doğrudan (algılanan) birey-örgüt uyumu ölçümü, bireylerin kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında bir uyumun olduğuna inanıp inanmadıklarını belirtmelerini gerektirir. İşgörenin kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında bir uyum var mıdır? Bu soruya ilişkin işgörenlerin algıları, doğrudan ölçmeye dayanır. Araştırmaya katılan bireyler, kendi değerlerinin örgütün değerlerine ne derece benzediğine ilişkin kendileri tahminde bulunacakları

için, doğrudan ölçüm, uyumun belirlenmesi için basit bir yol sunar ve araştırmacıya değer uyumunu algısal düzeyde değerlendirme imkanı verir (Enz, 1988; Tepeci ve Bartlett, 2002). Bu yüzden, çoğu araştırmada birey-örgüt uyumunun örgüt boyutu için bireysel algılar kullanılmıştır (Van Vianen, 2000). İşgörenlere nasıl bir örgüt kültüründe çalışmak istediklerinin sorulması ve bunun mevcut örgüt kültürüyle karşılaştırılması, birey-örgüt uyumunun anlaşılmasında doğrudan kullanılabilecek bir yoldur.

Bazı araştırmacılar, algılanan uyumu ölçmek yerine, uyumun dolaylı olarak ölçülmesi ya da hesaplanması yolunu kullanmışlardır. Değer uyumunun dolaylı ölçümünde bireysel ve örgütsel değerler, bu iki değer profilinin karşılaştırılabileceği şekilde aynı içerik boyutlarında değerlendirildiği için, bu tür bir ölçüm de uygun bir yaklaşım olabilir. Bu yaklaşımda araştırmaya katılanlardan öncelikle, mevcut örgütsel kültüre ilişkin algılarını belirtmeleri istenir. Sonra, katılımcıların, aynı içerik boyutlarını kullanarak tercih ettikleri örgüt kültürünü tanımlamaları gerekir. Burada, bireylerin belirli bir işte olmasını istedikleri özellikler, bireysel değerlerin bir ölçümü olarak yorumlanır. Daha sonra, bu puanlar arasındaki farkların toplamı ya da korelasyonu uyum olarak değerlendirilir (Tepeci ve Bartlett, 2002).

Birey ve örgüt uyumunu araştıran çalışmalarda, bir birimin ortak değerleri de incelenebilir. Bu inceleme doğrudan yapılabilir ya da bu amaçla çeşitli yaklaşımlar izlenebilir: Birincisi, birimin yazılı kaynakları incelenerek içerik analizi yoluyla değerler belirlenebilir. İkinci olarak, birimde görevli işgörenlerin bireysel değerleri ölçülebilir. Üçüncüsü, birimde görevli işgörenlerin algılarına dayalı olarak birimin değerleri incelenir. Dördüncü olarak da, birimin müşterilerince algılanan değerler belirlenebilir (Meglino ve Ravlin, 1998).

Uygun değer boyutlarının belirlenmesi için geliştirilen ölçme araçları arasında en çok kullanılanlar; Organizational Culture Profile (OCP, O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991), the Comparative Emphasis Scale (CES, Meglino ve Ravlin, 1998) ve Organizational Values Congruence Scale (OVCS, Enz, 1986) olarak sıralanabilir (Chatman, 1989; Chatman, 1991; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; Tepeci ve Bartlett, 2002). Ayrıca, Allport-Vernon-Lindzey (A-V-L)

Değer Belirleme Ölçeği, genel bir ölçme aracı olarak kullanılabilir, ancak araçta yer alan altı değer maddesi sadece örgütlere özgü değildir ve tek başına bireysel-örgütsel değer uyumunun kavramsallaştırılması için yeterli olmayabilir (McDonald ve Gandz, 1991).

Değerlerin ölçülmesinde normatif (ölçüsel) ya da ipsatif (sıralamalı) yöntemler kullanılmaktadır. Normatif yöntemde katılımcılar, likert tipi bir ölçekte yer alan bir dizi madde ya da ifadeyi ne derece desteklediklerini dereceleyerek belirtirler. İpsatif yöntemde ise, katılımcılardan bir dizi değeri önem sırasına göre sıralamaları ya da zorunlu seçime dayalı olarak bu değerlerden birini, diğerlerine tercih etmeleri istenir (Chatman, 1989; Chatman, 1991; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; Tepeci ve Bartlett, 2002).

Normatif yöntem, cevaplayıcıların bir değeri ya da değerler setini tanımlayan bir dizi madde veya ifadenin kendilerine ne derece uygun olduğunu belirtmelerini gerektirir. Örneğin; araştırmaya katılan bireylerden "Birey, işinde başarılı olmaya çalışmalıdır." ifadesine ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenebilir. İpsatif yöntem ise, cevaplayıcıların bir dizi değeri önem sırasına göre, sıraya koymalarını ya da bir değeri veya değer ifadesini zorunlu bir seçim yaparak başka birine tercih etmelerini gerektirir. Örneğin; cevaplayıcılardan "başarı" ya da "mutluluk" arasında bir seçim yapmaları istenebilir. Değerlerin bağımsız olarak ölçeklendirilmesi, daha bilimsel istatistiksel tekniklerin kullanılmasını sağlar. Bir tercih durumunda değer önceliklerinin belirlenmesi açısından da ipsatif yöntem daha uygun olabilir (Meglino ve Ravlin, 1998). Bu konuda, benzer bir görüş öne süren, Tepeci ve Bartlett (2002), birey-örgüt değer uyumunun araştırılmasında, normatif likert tipi dereceleme ölçeklerinin, ipsatif (sıralamalı) ölçeklere göre daha güvenilir sonuçlar ortaya koyduğunu, kullandıkları ölçme aracının yapı ve yordama geçerliklerinin de, değerlerin araştırılmasında normatif ölçeklerin kullanımını desteklediğini belirtmektedir.

Bireysel ve örgütsel değer uyumunun sonuçlarını araştıran bir araştırmacı, değerleri bireysel ve örgütsel analiz düzeyinde işlevsel hale getirebilmeli ve bir kavram, kolektif olarak örgütün bütününde hangi anlama geliyorsa, birey açısından

da aynı anlama gelmesini sağlamalıdır. Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunu belirlemek için oluşturulacak değer listesinde, bu özelliğe dikkat edilmelidir. Değer listesinde değinilen her bir değerin ifade ettiği anlam, birey ve örgüt açısından aynı olmalıdır. Bireysel ve örgütsel düzeyde aynı anlamı ifade eden işlevsel hale getirilmiş değerler listesi ile ağırlıklı ortalama ya da sıralamalar kullanılarak bireysel ve örgütsel değer uyumu belirlenebilir (McDonald ve Gandz, 1991). Bu doğrultuda Chatman (1989), birey-örgüt uyumuna ilişkin etkileşimsel bir model olarak Q-Sort tekniği kullanılarak birey-örgüt uyumunun belirlenmesinde ve değerlerin, normların ve davranışların tahmin edilmesinde, bireysel değerler ile örgütsel değerlerin karşılaştırılabileceğini belirtmektedir.

Birey-örgüt değerlerinin karşılaştırılmasında, belirlenen temel değerlerin hem birey hem de örgüt açısından değerlendirilmesi yapılmaktadır. Burada, belirli bir değerin birey ve örgüt açısından aynı anlama gelmediği durumlar olabilir. Bu nedenle, bireye ilişkin bir kavram ya da değer, örgüt açısından farklı anlama gelebilir. Örneğin; bir bireyin işbirliğine önem vermesiyle örgütün işbirliğine önem vermesi farklı olabilir. Bunun için, birey ve örgüt açısından geçerli, uygun karşılaştırma biçimlerinin bulunması gerekmektedir (Chatman, 1989).

Örgütlerde değerlerin araştırılmasında kullanılan araçların çok farklı olması nedeniyle, araştırmacılar açısından hangi değerlerin daha önemli görüldüğüne ilişkin ortak bir görüş birliği yoktur (Meglino ve Ravlin, 1998). Bununla birlikte, ortak olan bir görüş, örgütlerin görece olarak sınırlı sayıda değere sahip olduğudur. Bu görüşe göre, örgütte çok spesifik değerler en önemli değerlerdir.

Bireyler arasındaki ya da birey ve örgüt arasındaki değer uyumu, pek çok biçimde ifade edilen karmaşık bir sorundur. Bu amaçla kullanılan yöntemlerin tümü bazı sınırlı yönlere sahip olabilir. En az karmaşık olan yöntemlerden biri, cevaplayıcılardan kendi değerlerinin diğerlerinin değerleriyle ne derece benzer olduğunu belirtmelerini istemektir. Bu yöntem, araştırmacının aynı zamanda algısal düzeydeki değer uyumunu da belirlemesini sağlar. Diğer yandan bu yöntem, doğrulanamayabilecek bir dizi içsel varsayım barındırır. Burada, cevaplayıcıların değerlerin ne olduğunu, araştırmayla ilgili değerleri, kendi değerlerini, başkalarının

değerlerini ve değerlerin nasıl karşılaştırılacağını bildiği varsayılır. Bu araştırma yaklaşımında bazı sorunlar olabilir. Çünkü cevaplayıcıların kendi değerleri ile başkalarının değerlerinin ne derece benzer olduğunu doğru şekilde değerlendirebileceği varsayılmaktadır (Meglino ve Ravlin, 1998). Bu konuda iki farklı yöntem izlenerek sorunlar azaltılabilir: Bu yöntemlerden birincisinde, katılımcıların aynı iki değer belirleme aracından ilkini kendi değerlerine, diğerini de başkalarının değerlerine göre doldurmaları gerekir. İkinci yöntemde ise, katılımcılardan tek bir değer belirleme aracında, kendi değerlerini ve bağımsız bir değerlendirme yaparak aynı boyutlarda diğerlerinin değerlerini belirlemeleri istenebilir.

Birey-Örgüt Değer Uyumunda Kişilik Özellikleri

Örgütte bireyler arasında ortak değerlerin kabul görmesi noktasında önemli bir husus, bireylerin kişisel özellikleridir. Örgütte işgörenler arasında yaş, cinsiyet, sosyo-ekonomik düzey ve eğitim düzeyi gibi çeşitli demografik özellikler açısından benzerliklerin olması, birey-örgüt uyumuna ilişkin algıları olumlu yönde etkileyebilir. İfade edilen bu kişisel özellikleri yönünden örgütteki diğer işgörenlere benzeyen bir işgörenin, bu özellikleri benzemeyen birine oranla örgütte bulunmaktan dolayı daha mutlu olacağı söylenebilir. Kavramsal olarak, benzer tutum ve deneyimlere sahip bireylerin daha güçlü bir iletişim ve etkileşim içinde olabilecekleri, bunun da iş tutumlarını ve örgüte katkılarını olumlu etkileyeceği belirtilebilir (Cable ve Judge, 1996). Başka bir anlatımla, birey-örgüt değer uyumu, bireyin kişiliğinin savunma hattını oluşturur. Bu nedenle, değerlerin kabul edilmemesi, kişiliğin de kabul edilmediği anlamına gelebilir (McDonald, 1993).

İnsanlar, kendi tutumlarına benzer tutum ve görüşlere sahip bireylerden, farklı tutum ve görüşlere sahip bireylere nazaran, daha fazla hoşlanırlar (Van Vianen, 2000). Hatta, örgütte işgörenlerin örgütsel düzey açısından benzerlik göstermeleri de, birey-birey uyumunu kolaylaştırabilmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırma, örgütsel amaçlara ilişkin olarak örgütte aynı düzeyde çalışan birey-birey uyumunun, ast-üst uyumundan daha etkili olduğunu göstermektedir (Verquer, Beehr ve Wagner,

2003). Ayrıca, işgörenlerin bir arada çalışma süreleri de birey-örgüt değer uyumunu etkiler. İşgörenlerin uzun süredir bir arada çalışıyor olması, bireysel değerlere ilişkin algılarında benzerlikler oluşturabilir (Finegan, 2000).

İnsanlar, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılandığı ve kişisel özellikleri ile uyumlu ortamlarda bulunduklarında daha mutlu olma eğilimindedirler (Chatman, 1989). Demografik özellikler ve geçmiş yaşantılar açısından işgörenler arasında uyum olması, daha güçlü kişilerarası ilişkilere olanak sağlayarak işgörenlerin işe ilişkin tutumlarını etkiler. Bu bakış açısına göre, değer uyumu, işgörenler arasında iletişimi güçlendirerek örgütsel etkinlikleri desteklemektedir (Cable ve Judge, 1996). Bireyler, ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri ve sonuçta birey-çevre uyumunu sağlayacak ortamları tercih ederler. Bu durum, örgütsel ortamlarda işgörenler açısından da söz konusudur. İşgörenler, kendileriyle benzer özelliklere sahip olan, önem verdikleri şeylerin kabul gördüğü örgütler ararlar. İşgörenlerin bireysel özellikleri ile örgütsel özellikler arasındaki uyum, işgörenleri etkiler. Birey-örgüt uyumu, amaç uyumundan, kişilik uyumundan, örgütsel değer ve kişisel özelliklerin uyumundan etkilenebilir.

İşgörenlerin bireysel değer sistemlerindeki farklılıklar, bir örgütte bireyler arasında yaşanan çatışmaların doğasını açıklamaya yardımcı olur. Örgütlerde işgörenler arasında yaşanan çatışmaların temel nedenlerinden birisi, bireysel değerlerdeki uyuşmazlıktır. İşgörenler, bilinçli ya da bilinçsiz şekilde kendi değerlerinin örgütte diğerlerinin değerlerinden farklı olduğunu anladıklarında, örgütte karşılıklı saygı ve güven azalabilir, dürüst ve açık iletişim zarar görür ve bozucu çatışmalar için zemin hazırlanmış olur (McDonald ve Gandz, 1991).

Değerler, işgörenlerin algı ve davranışlarını etkilediği için, kişilerarası etkileşime katkıda bulunur. İnsanlar, benzer değerleri paylaştıklarında (kişilerarası değer uyumu), dışsal uyaranları benzer biçimlerde algılama eğilimine girerler. Çevresel olayları yorumlama ve sınıflandırmadaki bu benzerlik, kişilerarası iletişimleri açıklığa kavuşturur. Aynı zamanda, benzer değer sistemlerine sahip bireyler, benzer biçimlerde davranırlar. Bu benzerlik, diğer bireylerin davranışlarını daha iyi tahmin edebilmeyi sağlar. Böylece, bireysel davranışlar etkili şekilde

koordine edilebilir. Değer benzerliği, bireylerin ortak amaçlarını gerçekleştirmeleri için gerekli etkileşimleri kolaylaştıran bir sosyal sistem veya kültür oluşturur (Meglino ve Ravlin, 1998). Bu ortak kültür sayesinde, kişiler arası etkileşimlerin tahmin edilebilir nitelikte olması, rol karmaşasını ve çatışmaları azalttığı için, benzer değerlere sahip bireyler, kişilerarası ilişkilerden yüksek doyum sağlarlar.

Cable (1995), işgörenler arasındaki demografik benzerliğin, örgüte ilk girişte işgörenlerin algıları üzerinde sınırlı bir etki oluşturduğu sonucuna varmıştır. Aynı zamanda, bazı araştırma sonuçları da, demografik benzerliklerin işgörenler arasındaki etkileşimi artırdığını ve örgütten ayrılma isteği gibi iş tutumları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermiştir. Ancak, Posner (1992), işgörenlerin demografik özelliklerinin, birey-örgüt değer uyumu ve iş tutumları arasındaki ilişki üzerinde etkili olmadığı sonucuna varmıştır.

İşgörenler arasındaki iletişim ve etkileşim güçlü ise, demografik değişkenlerin benzerliği olumlu bir etki oluşturabilir. Başka bir anlatımla, etkili bir birey-örgüt değer uyumu için, sadece işgörenlerin kişisel özelliklerinin benzer olması yetmez. Demografik özelliklerin benzerliği, ancak kişiler arasında etkili bir iletişim ve etkileşim varsa, birey-örgüt uyumuna katkıda bulunabilir.

Örgütte, grup çalışmaları, sinerjik ilişkileri güçlendirir. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi, demografik özellikler bakımından işgörenler arasındaki aşırı benzerlik, yaratıcılığı ve performansı olumsuz etkileyebilir. Bununla birlikte, işgörenler arasındaki değer uyumu, ortak bir referans çerçevesinin oluşturulmasını sağlar (McDonald ve Gandz, 1991).

Okulda Bireysel ve Örgütsel Değerlerin Uyumu

Okul, eğitim hizmetinin sunulduğu temel birimdir. İşbirliğine dayalı ve eşgüdümlü çabaların sergilendiği bir örgüt olarak okul, belirli amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi, okul çalışanlarının bu amaçları benimsemelerini ve okula uyum sağlamalarını gerektirir. Çalışanların örgüte uyum süreçlerinin, bireysel ve örgütsel değerlerden etkilendiği

düşünüldüğünde, sosyal bir örgüt olan okulda da, birey-örgüt değer uyumunun önemli görülmesi beklenir.

Uyum kuramını ileri süren Etzioni, eğitim örgütlerini değerlere dayalı örgütler grubunda görmektedir. Okul, değerlere dayalı bir örgüt olarak ele alındığında, okuldaki farklı grupların ya da bireylerin uyum türleri farklı olabilir. Böyle bir durumda, yönetim, bunların uyumunu sağlamak için farklı araçlar kullanabilir. Başka bir anlatımla, bir okulda, öğretmen grubu ile öğrenci grubunun uyumları farklı temellere bağlıdır. Öğretmenlerin uyumunda, genel değerlerin yanında mesleki değerler de etkilidir. Öğrenci grubu ise, daha çok genel değerlere bağlı davranır (Bursalıoğlu, 2003).

Okul gibi insan ilişkilerinin daha fazla önemli olduğu örgütlerde, değerlere dayalı diyaloglar için iletişim kanalları açık tutulmalı, çatışmalar çözümlenmeye çalışılmalı, yeni değerlere uyumu kolaylaştıracak adaptasyon süreçleri oluşturulmalı ve işgörenlere yeni değerlere uyum sağlayabilmeleri için zaman tanınmalıdır. Bu noktada, örgütün ödül ve ceza sistemi ile motivasyon süreçleri önemli bir rol oynamaktadır (Argandona, 2003:15-28). Bireyler, olaylara örgüt içinde zamanla öğrendikleri deneyimler yoluyla tepkide bulundukları için, işgörenler açısından örgütsel sosyalleşme önemlidir (Balcı, 2002). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme süreci, okulun amaç, değer ve normlarını öğrenmelerini sağlar. Bu süreçte, açık bir iletişim, işbirliği ve yönetimin desteği, öğretmenlerin okula uyumunu kolaylaştırarak, birey-örgüt değer uyumunun sağlanmasına yardımcı olabilir. Okulun amaçları konusunda öğretmenlerin ve yöneticilerin uyumuna yönelik olarak Vancouver ve Schmitt (1991), öğretmenlerin kendi aralarındaki (eş çalışan) ve müdürler ile öğretmenler arasındaki (hiyerarşik düzeyler) amaç uyumuna yönelik olumlu algıların, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artırırken, okuldan ayrılma isteğini azalttığı sonucuna varmıştır. Ayrıca, ilgili araştırmada, okulun amaçlarına ilişkin öğretmenler arasındaki yüksek uyumun, öğretmenlerin tutumlarında ve okulda kalıcı olma isteklerinde daha fazla etkili olduğu bulunmuştur.

Örgütte uyum, grup üyeliğinin ilk koşulu olarak görülebilir. Bununla birlikte, örgütün uyum baskısı arttıkça, üye bundan zarar görebilir. Okullarda yöneticiler,

öğretmenlerin uyumunu, değerlendirme sürecinde bir ölçüt olarak dikkate almaktadırlar. Ancak, bu durum, örgütün yapı ve süreç bozukluklarını gören ve belirten üyelerin, uyumsuz kabul edildiği ve hoş karşılanmadığı bir biçime dönüşmemelidir (Bursalıoğlu, 2003). Bu noktada, okul yöneticilerinin gerçekçi ve samimi olmaları, önem kazanmaktadır. Çünkü sistemin aksayan yanlarının belirlenmesinde ve eksikliklerin giderilmesinde, astlardan gelecek geri bildirimler önemli görülmelidir. Okul yöneticisi, içtenlikle yapılan eleştiriler ile uyumsuz davranışlar arasındaki farka dikkat etmelidir.

Birey-örgüt değer uyumunun, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu bilinmektedir (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Sims ve Kroeck, 1994; Cable, 1995; Kraimer, 1997; Parsons, 1999; Finegan, 2000; Kaskel, 2000; Autry ve Daugherty, 2003; Feather ve Rauter, 2004; Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Okulda da, öğretmenlerin bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasında uyum olması, onların iş doyumlarını artırabilir, örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilir ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlayabilir. Bu nedenle, özellikle, iş doyumunda, işin kendisine ilişkin olumlu bir algının, başarı ve tanınma isteğinin, önemli güdüleyiciler olduğu göz önünde tutularak, işin anlamını ve önemini artırıcı, öğretmenlik mesleğini özendirici etkenlere ve uygulamalara ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Kavramsal Çerçevenin Genel Bir Özeti

Hawthorne araştırmalarıyla birlikte, örgütte insan ilişkileri önem kazanmış, kişilerarası etkileşim ve grup normları öne çıkmıştır (Aydın, 1994). Bu gelişmelere paralel olarak, Barnard (1938), örgütü sosyal bir sistem olarak görmüş, örgütsel değerlerin ve informal örgütün önemine vurgu yaparak, örgütü ortak değerlere ve eylemlere dayalı bir işbirliği sistemi olarak görmüştür (Şişman, 2002). Bunun sonucunda, 1960'lı yıllardan sonra da, örgüt geliştirmede değerlere dayalı bir yaklaşım izlenmeye başlamıştır (Hultman ve Gellerman, 2002). Bu süreçte, örgütün kendine özgü özelliklerinin bir toplamı olan örgüt kültürünün önemi arttığından,

örgütsel kültüre ilişkin çalışmalar hız kazanmıştır. Bu çalışmalarda, örgüt kültürü kavramının farklı tanımları ve çözümlemeleri yapılmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin tanımlar farklılık göstermesine karşın, değerlere yapılan vurgu, bu tanımların ortak noktasını oluşturmaktadır (Robbins, 1990; Chatman, 1991; Mullins, 1996; Stolp ve Smith, 1997; Çelik, 2000; Terzi, 2000; Yüksel, 2000; Şişman, 2002; Yeniçeri, 2002).

Değer, belirli bir davranış biçiminin ya da varoluş amacının, kişisel veya toplumsal olarak karşıt ya da ters bir davranış biçimine ya da varoluş amacına tercih edilmesine ilişkin güçlü bir inançtır (Rokeach, 1973:5). İşgörenlerin ve örgütün paylaştığı ortak özelliklerden biri olan değerler (Enz, 1988; Chatman, 1991; McDonald, 1993; Finegan, 2000; Tepeci ve Bartlett, 2002), örgüt kültürünün temel yapı taşı olarak kabul edilmektedir (Robbins, 1990; McDonald ve Gandz, 1991; Dose, 1997; Çelik, 2000; Şişman, 2002). Örgüt kültüründe önemli bir öge olarak görülen değerler, birey-örgüt uyumunda önemli bir ölçüt olarak ele alınmaktadır. Değer uyumunun örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkilerini (Kalliath, Bluedorn ve Strube, 1999), bireysel ve örgütsel değerlerin örgütsel bağlılığa etkisini (Finegan, 2000), birey ve örgüt uyumu ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumları arasındaki ilişkiyi (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003), örgüte girişte birey-örgüt uyumunun rolünü (Cable, 1995), uygulama ve sonuçlar bakımından bireysel ve örgütsel değer uyumunu (McDonald, 1993), birey-örgüt uyumunu değerlendirmede bireysel ve örgütsel kültürü (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991), işgörenlerin iş doyumu ve örgütsel davranışları üzerinde bireysel değerlerin, örgüt kültürünün ve birey-örgüt uyumunun etkisini (Tepeci ve Bartlett, 2002) araştıran ve birey-örgüt uyumuna odaklanan bazı çalışmalarda (Vancouver ve Schmitt, 1991; Van Vianen, 2000; Verquer, 2002) değerler, temel uyum boyutu olarak incelenmiştir.

Birey-örgüt uyumuna ilişkin farklı tanımlamalar yapılabilmesine karşın, birey ve örgüt arasında şu üç tür durum söz konusu olduğunda uyumun olabileceği belirtilebilir: a) Birey-örgüt etkileşiminde ya birey örgütün, ya da örgüt bireyin ihtiyaç veya beklentilerini karşılar, b) birey ve örgüt benzer temel özellikleri paylaşırlar ve c) ilk iki seçenekteki durum aynı anda söz konusudur (Kristof, 1996; Finegan, 2000:149; Kristof-Brown, 2000; Van Vianen, 2000; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003). Başka bir anlatımla, birey ve örgüt uyumu, örgüt ve birey karşılıklı

olarak, birbirinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve önceliklerini karşıladığı zaman gerçekleşir (Kristof, 1996; Kristof-Brown, 2000).

Bireysel düzeyde işgörenlerin örgütleriyle uyumları, çeşitli açılardan incelenmiştir. Birey ve örgüt arasındaki uyumun; a) görev uyumu, b) fayda (yarar) uyumu ve c) kültürel uyum boyutlarında ele alındığı görülmektedir (Chatman, 1991; McDonald, 1993). Birey-örgüt uyumu, birey ve örgüt arasındaki beklentilerde, isteklerde, değerlerde veya önceliklerde uyum olarak ifade edilebilir (Enz, 1988; Chatman, 1989; McDonald, 1993; Kristof, 1996; Parkes, Bochner ve Schneider, 2001; Autry ve Daugherty, 2003). Bu uyum, örgütsel değer kalıpları ile bireysel değer kalıpları arasındaki uygunluk olarak da tanımlanır (Chatman, 1989; Chatman, 1991; Kraimer, 1997; Goodman ve Svyantek, 1999). Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum, birey-örgüt uyumunun en önemli boyutudur (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Birey-örgüt uyumunda, uyum boyutu olarak çoğunlukla değerler ele alındığı için, Cable (1995:9-10), birey-örgüt uyumunu, bu konuda yapılan çeşitli araştırmalara dayanarak, bireylerin ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluk olarak tanımlamaktadır.

Birey-örgüt değer uyumunun ölçülmesinde, normatif (ölçüsel) ya da ipsatif (sıralamalı) yöntemler kullanılmaktadır. Normatif yöntem, cevaplayıcıların bir değeri ya da değerler setini tanımlayan bir dizi madde veya ifadenin kendilerine ne derece uygun olduğunu belirtmelerini gerektirir. İpsatif yöntemde ise, cevaplayıcılardan bir dizi değeri önem sırasına göre, sıraya koymaları ya da bir değeri veya değer ifadesini zorunlu bir seçim yaparak başka birine tercih etmeleri istenir (Chatman, 1989; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Cable, 1995; Meglino ve Ravlin, 1998; Tepeci ve Bartlett, 2002). Değerlerin ölçülmesinde kullanılan normatif yöntem, dereceleme (rating) yöntemi; ipsatif yöntem ise, değerleri öncelik sırasına koyma (rank order) yöntemi olarak da bilinmektedir.

Birey-örgüt değer uyumunda, uygun değer boyutlarının belirlenmesi için geliştirilen ölçme araçları arasında en çok kullanılanlar, Organizational Culture Profile (OCP, O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991), the Comparative Emphasis Scale (CES, Meglino ve Ravlin, 1998) ve Organizational Values Congruence Scale

(OVCS, Enz, 1986) olarak belirtilebilir. Ayrıca, Allport-Vernon-Lindzey (A-V-L) Değer Belirleme Ölçeği, genel bir ölçme aracı olarak faydalı görülebilir, ancak araçta yer alan altı değer maddesi, sadece örgütlere özgü değildir ve tek başına bireysel-örgütsel değer uyumunun kavramsallaştırılması için yeterli olmayabilir (McDonald ve Gandz, 1991).

Birey-örgüt uyumu ya da bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, örgütsel bağlılığı yüksek, nitelikli ve verimli bir işgücünün sürdürülmesinde anahtar role sahiptir (Cable ve Parsons, 2001). Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve örgütten ayrılma isteği arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu gösteren araştırma sonuçları vardır (Chatman, 1989; Chatman, 1991; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Finegan, 2000). Birey-örgüt değer uyumu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artırmakta (Chatman, 1989; McDonald ve Gandz, 1991; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Cable, 1995; Cable ve Judge, 1996; Kraimer, 1997; Meglino ve Ravlin, 1998; Van Vianen, 2000; Tepeci ve Bartlett, 2002), performansı yükseltmekte (Posner ve Schmidt, 1993; Kraimer, 1997; Finegan, 2000; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003), işten ayrılma isteğini azaltmakta (McDonald, 1993; Cable ve Judge, 1996), örgütsel amaçlar için ekstra çaba gösterilmesini (McDonald ve Gandz, 1991) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini desteklemektedir (McDonald, 1993). Ayrıca, birey-örgüt değer uyumu, işgörenlerin rol belirsizliğini gidermekte (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003), örgütte stres oluşturucu olumsuz etkenleri (Parsons, 1999) ve işgörenler arasında görevden ve iletişimden kaynaklanan çatışmaları azaltmaktadır (Jehn, Chadwick ve Thatcher, 1997).

Açık ve sosyal bir sistem özelliği gösteren okulda (Özdemir, Yalın ve Sezgin, 2004), bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlu olması, okulun etkililiği için gerekli görünmektedir (McDonald, 1993; Balay, 2000; Çelik, 2000; Feather ve Rauter, 2004; Sağnak, 2004). Birey-örgüt değer uyumu ile işdoyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans arasında olumlu ilişkilerin olması (Chatman, 1989; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Sims ve Kroeck, 1994; Cable, 1995; Kraimer, 1997; Parsons, 1999; Finegan, 2000), okulda

öğretmenlerin bireysel değerleri ile okul kültürüne yansıyan örgütsel değerlerin uyumlu olmasının gerekliliğini artırmaktadır. Bu nedenle, bu araştırmada, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, araştırmada, öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, cinsiyet, branş, çalışılan okuldaki hizmet süresi, mesleki kıdem, yaş, öğrenim durumu, mezun olunan kurum, işten memnun olma düzeyi, kendini okulun önemli bir üyesi olarak hissetme durumu ve okula ilişkin algılanan tutum değişkenlerine göre de incelenmiştir.

BÖLÜM – III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi, aracın geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ile verilerin çözümlenmesi açıklanmıştır.

Araştırma Modeli

Bu araştırma, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyum düzeyine ilişkin algılarını ve bu sayede okullarda bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunu belirlemeye yönelik olduğu için tarama modelindedir. Karasar'a (1994:77) göre, tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu, varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır.

Bir araştırmada, bağımsız değişkenlere bağlı olarak ortaya çıkan ve araştırmanın sonucu durumunda olan değişkene, bağımlı değişken adı verilir. Ayrıca, araştırmada, değişkenliği sonucu etkileyen ya da etkileyecek olan değişken ise bağımsız değişkendir (Köklü ve Büyüköztürk, 2000:9). Başka bir değişkene bağlı olmadan değerler alabilen değişkenlere bağımsız, başka değişkenlere bağlı olarak değerler alan değişkenlere de bağımlı değişken denir (Baykul, 1999:15). Başka bir anlatımla, bağımlı değişken üzerinde etkisi araştırılan değişkenlere bağımsız değişken denilebilir. Bu araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmuştur. Birey-örgüt değer uyumu üzerinde etkisi araştırılan cinsiyet, branş, çalışılan okuldaki hizmet süresi, mesleki kıdem, yaş, öğrenim durumu, mezun olunan kurum, işten memnun olma düzeyi, kendini okulun önemli bir üyesi olarak hissetme durumu ve okula ilişkin algılanan tutum değişkenleri ise, araştırmada bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Ayrıca, araştırma kapsamında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin bir

dizi değere ilişkin verdikleri önem sıraları da incelenmiştir. Son olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin okulda birey-örgüt değer uyumunun geliştirilebilmesi için yönetsel, teknik ve sosyal (insan ilişkileri) anlamda neler yapılabileceğine ilişkin önerileri de içerik analizi yoluyla incelenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada, tabakalı örnekleme yoluyla örneklem seçilmiştir. Baykul'a (1999) göre, tabakalı örneklem alma yöntemi, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan ve özellikle homojen olmayan evrenlerde uygundur. Tabakalı örnekleme yönteminde, evrenin alt gruplarındaki eleman sayılarının evrenin bütünündeki elaman sayısına oranları hesaplanarak örneklem seçme yoluna gidilir. Ayrıca, Balcı (2004), tabakalı örnekleme yönteminde, evrendeki alt grupların örneklemde temsil edilmelerinin garanti edilebildiğini belirtmektedir.

Araştırmada kullanılacak örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde $\pm\%5$ duyarlılık için, z=2 güven düzeyinde, p=0.5 ve q=0.5 olarak belirlenmiş ve yeterli örneklemin hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yamane, 2001:116-118; Baş, 2003:45; Balcı, 2004:96):

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{N \times d^2 + z^2 \times p \times q}$$

Formülde geçen simgelerin anlamları şöyledir:

N: evren büyüklüğü,

n: örneklem büyüklüğü,

z: güvenirlik düzeyi,

d: duyarlılık (örnekleme hatası),

p ve q: gerçekleşme ve gerçekleşmeme olasılığı.

Buna göre, araştırma için uygun örneklem büyüklüğünün belirlenmesi amacıyla, eldeki veriler formülde yerlerine yazılarak hesaplama yapılmıştır. Aşağıda

görüldüğü üzere, araştırma için uygun örneklem büyüklüğünün 391 kişi olarak kabul edilmesi uygundur. Ancak, gerek uygulama sırasında karşılaşılacak güçlüklerden en az etkilenmek ve gerekse örnekleme geçerliğini artırmak amacıyla, hesaplanan örneklem sayısının yaklaşık %79 fazlası alınarak 700 kişilik bir örneklemin uygun olabileceği düşünülmüş ve bu örneklemin, 40 ilköğretim okulundan seçilmesine karar verilmiştir.

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{N \times d^2 + z^2 \times p \times q} = \frac{17399 \times 2^2 \times 0.5 \times 0.5}{17399 \times 0.05^2 + 2^2 \times 0.5 \times 0.5} \cong 391$$

Araştırmalarda uygun örneklem büyüklüğünün ne olması gerektiğine ilişkin çeşitli kaynaklarda, evren büyüklüğüne bağlı olarak seçilebilecek örneklem büyüklükleri verilmektedir. Örneğin; çok büyük evrenler için %95 güven düzeyinde 384 kişinin de, evreni temsil edebileceği görülmektedir (Sencer ve Irmak, 1984:661; Baş, 2003:46; Balcı, 2004:95). Bu verilerin ışığı altında araştırma için 700 kişilik örneklemin seçiminde, öncelikle MEB İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Ankara'daki resmi ilköğretim okullarının öğretmen sayılarını gösteren "2003-2004 Öğretim Yılı Resmi İlköğretim Okulu İstatistiki Bilgileri" alınmıştır (MEB, 2004). İlgili istatistiki bilgilere göre, 2003-2004 öğretim yılında, Ankara'nın sekiz merkez ilçesindeki resmi ilköğretim okullarının sayısı 518, bu okullarda görevli öğretmen sayısı ise 17399 olarak belirlenmiştir (5390 erkek, 12009 bayan).

Araştırmada, Ankara'ya bağlı sekiz merkez ilçenin (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle) her biri, ilçe ölçüt alınarak bir tabaka olarak düşünülmüştür. Böylece, her bir ilçede yer alan öğretmen sayısının, toplam içindeki oranına göre araştırma örnekleminde temsil edilmesi sağlanmıştır. Ayrıca, her ilçedeki öğretmenlerin cinsiyeti ve branşı da (sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olma durumu) dikkate alınarak alt tabakalar oluşturulmuştur. Örneğin; araştırma evreni dahilinde Ankara'nın Altındağ İlçesi'nde, resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmen sayısı 2064'tür (Erkek: 680; Bayan: 1384). Altındağ İlçesi'nde görevli öğretmenlerin toplam içindeki oranı, yaklaşık %12 olarak hesaplanmıştır ($2064 \div 17399 \cong 0.12$). Buna göre araştırma kapsamında anket

uygulanacak toplam öğretmenlerin %12'sinin, Altındağ İlçesi'nden alınması gerektiğine karar verilmiştir. Bu hesaplama yapıldığında, araştırma örneklemine alınacak öğretmenlerin 84'ü Altındağ'dan seçilmiştir ($700 \times 0.12 = 84$). Bununla birlikte, bu ilçeden seçilecek öğretmenlerin evrene uygun şekilde temsil edilmeleri için, cinsiyet ve branş değişkenleri de dikkate alınmıştır.

Araştırmada, uygun örneklemin belirlenmesinde, öğretmen sayılarına benzer bir şekilde, uygulama yapılacak okulların seçilmesinde de tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bunun için, her bir merkezi ilçede yer alan ilköğretim okulu sayısının toplam okul sayısı içindeki oranı bulunmuş ve bu oran, araştırma kapsamında uygulama yapılacak okulların belirlenmesinde dikkate alınmıştır. Örneğin; 2003-2004 öğretim yılı verilerine göre Ankara'nın merkez ilçelerinde 518 ilköğretim okulu bulunmaktadır. Bu dönemde Altındağ İlçesi'ndeki okul sayısının 67 olduğu dikkate alındığında, bu ilçedeki okul sayısının toplam içindeki oranı yaklaşık %13 ($67 \div 518 \cong 0.13$) olmuştur. Buna göre araştırma kapsamında uygulama yapılan 40 okulun %13'ü ($40 \times 0.13 \cong 5$), Altındağ İlçesi'ndeki okullar arasından yansız (random) olarak belirlenmiştir. Bu hesaplamalara göre, Ankara İli Altındağ İlçesi'nden 5 ilköğretim okulu ve 84 öğretmen araştırma kapsamına alınmıştır. Bu hesaplamalar, diğer merkez ilçeler için de yapılmıştır. İlgili ilçelerden seçilecek okul ve öğretmenlerin belirlenmesinde ise yansız seçme yoluna gidilmiştir.

Araştırma kapsamında örneklem seçilen merkez ilçelerin okul ve öğretmen sayıları ile bunların örneklem içindeki temsil edilme oranları Tablo-6'da verilmiştir.

Tablo-6. Araştırma örneklemi

İlçe	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı			Okul (%)	Okul (n=40)	Öğretmen (%)	Öğretmen (n=700)
		Erkek	Bayan	Toplam				
Altındağ	67	680	1384	2064	13	5	12	84
Çankaya	104	846	2999	3845	20	8	22	154
Etimesgut	27	265	705	970	5	2	6	42
Gölbaşı	32	96	235	331	6	2	2	14
Keçiören	82	1237	2335	3572	16	6	21	147
Mamak	88	755	1418	2173	17	7	12	84
Sincan	37	580	891	1471	7	3	8	56
Yenimahalle	81	931	2042	2973	16	6	17	119
Toplam	518	5390	12009	17399	100	40	100	700

Tablo-6'ya göre araştırmada mevcut şartlar dikkate alınarak 40 ilköğretim okulunda uygulama yapılabileceği düşünülmüştür. Buna göre uygun okul örneklemi olarak Altındağ'dan 5, Çankaya'dan 8, Etimesgut'tan 2, Gölbaşı'ndan 2, Keçiören'den 6, Mamak'tan 7, Sincan'dan 3 ve Yenimahalle'den 6 olmak üzere toplam 40 ilköğretim okulu araştırma kapsamına alınmıştır. İlçelerden seçilecek örneklem sayıları da farklılık göstermiştir. Altındağ'dan 84, Çankaya'dan 154, Etimesgut'tan 42, Gölbaşı'ndan 14, Keçiören'den 147, Mamak'tan 84, Sincan'dan 56 ve Yenimahalle'den 119 olmak üzere toplam 700 öğretmen, araştırmanın örnekleminde yer almıştır. Ancak, uygulama sırasında karşılaşılan çeşitli güçlükler nedeniyle örneklem kapsamındaki kişilerin tamamına ulaşılamamış ve 575 anketten geçerli veriler elde edilmiştir. Araştırmada ilçe bazında uygulanan anketlerin geri dönüş oranları Tablo-7'de verilmiştir.

Tablo-7. Anketlerin geri dönüş oranı

İlçe	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Geri Dönüş Oranı (%)
Altındağ	84	68	81.0
Çankaya	154	135	87.7
Etimesgut	42	36	85.7
Gölbaşı	14	14	100.0
Keçiören	147	116	78.9
Mamak	84	65	77.4
Sincan	56	46	82.1
Yenimahalle	119	95	79.8
Toplam	700	575	82.1

Tablo-7 incelendiğinde, araştırmada uygulanan 700 anketten 575'inin geri döndüğü ve tüm anketlerde geri dönüş oranının %82.1 olduğu görülmektedir. Balcı (2004:157), araştırma sonuçları ile ilgili olarak bir yargıya varılabilmesi için anketlerin %80 oranında geri dönmesinin gerektiğini vurgulamaktadır. Buna göre bu araştırmada anketlerin geri dönüş oranının yeterli olduğu görülmektedir. Anketlerin geri dönüş oranı Gölbaşı İlçesi'nde (%100) en yüksek olurken, Mamak İlçesi'nde (%77.4) en düşük olmuştur. Anketlerin geri dönüşünde yüksek bir oranın sağlanabilmesi için, uygulama yapılan okullara tekrar tekrar gidilmiş ve süreç yakından takip edilmiştir. Anketlerin dönüş oranının yeterli olduğu kabul edilmiş ve araştırma için gerekli veriler, 575 öğretmenden elde edilen anketler aracılığıyla

toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çeşitli değişkenlere ilişkin dağılımı Tablo-8'de verilmiştir.

Tablo-8. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	n	%
1. Cinsiyet	1. Bayan	364	63.3
	2. Erkek	211	36.7
2. Branş	1. Sınıf Öğretmeni	340	59.1
	2. Branş Öğretmeni	235	40.9
3. Bulunulan okuldaki hizmet süresi	1. Bir yıla kadar	149	25.9
	2. İki-dört yıl	134	23.3
	3. Beş-yedi yıl	139	24.2
	4. Sekiz yıl ve üzeri	153	26.6
4. Mesleki kıdem	1. 1-5 yıl	76	13.2
	2. 6-10 yıl	183	31.8
	3. 11-15 yıl	90	15.7
	4. 16-20 yıl	62	10.8
	5. 21 yıl ve üzeri	164	28.5
5. Yaş	1. 23-30 yaş	114	19.8
	2. 31-40 yaş	246	42.8
	3. 41 yaş ve üzeri	215	37.4
6. Öğrenim durumu	1. İki-üç yıllık ön lisans	170	29.6
	2. Fakülte (lisans)	370	64.3
	3. Lisansüstü (master/doktora)	35	6.1
7. Mezun olunan kurum	1. Eğitim Enst./Yükseköğretmen	170	29.6
	2. Fen-Edebiyat Fakültesi	83	14.4
	3. Eğitim Fakültesi	218	37.9
	4. Diğer	104	18.1
8. Genel iş doyumu algısı	1. Düşük	20	3.5
	2. Orta	290	50.4
	3. Yüksek	265	46.1
9. Kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak görme durumu	1. Hayır	30	5.2
	2. Kısmen	196	34.1
	3. Evet	349	60.7
10. Okula karşı tutum	1. Benim için okulun neresi olduğu fark etmez, her okulda çalışırım.	229	39.8
	2. Çalıştığım okula bağlılık duyuyorum, kesinlikle ayrılmak istemem.	177	30.8
	3. Daha iyi bir imkanım olsa (tayin ya da özel okula geçmek gibi), hemen ayrılırım.	95	16.5
	4. Okulda olumlu bir çalışma ortamı yok, istediklerimi yapamıyorum, insanlar beni anlamıyor.	74	12.9
	Toplam	**575**	**100.0**

Tablo-8'deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisinin bayan olduğu (%63.3) görülmektedir. Bu öğretmenlerin

yarıdan fazlası (%59.1) sınıf öğretmenliği yaparken, kalan kısım (%40.9) branş öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulundukları okullardaki hizmet süreleri dikkate alındığında, aynı okulda bir yıldır çalışanların oranının %25.9 olduğu görülmektedir. İki-dört yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin oranı (%23.3), kısmen diğer öğretmenlere göre daha az olmasına karşın, genel anlamda kategoriler arasındaki dağılımın benzer olduğu söylenebilir. Ancak, bulunulan okulda sekiz yıl ve daha üzeri bir zamandan beri görev yapan öğretmenlerin oranı (%26.6), kısmen diğer öğretmenlerden daha fazladır. Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre dağılımları incelendiğinde, 1-5 yıllık (%13.2) ve 16-20 yıllık (%10.8) öğretmenlerin oranlarının, diğer öğretmenlerden daha az olduğu dikkat çekmektedir. Meslekte 6-10 yıldır hizmet verenler (%31.8) ile 21 yıl ve üzeri bir süre hizmeti bulunanlar (%28.5), örneklemin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun (%42.8), 31-40 yaş grubunda yer aldığı söylenebilir. Ayrıca, 41 yaş ve üzeri grupta yer alanların oranı ise, %37.4 olmuştur. 23-30 yaş grubunda olan daha genç öğretmenlerin oranı ise, örneklemin yaklaşık beşte birini (%19.8) oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenler, öğrenim durumu değişkenine göre incelendiğinde, iki-üç yıllık ön lisans mezunu olanların oranının yaklaşık %30 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin çoğunluğu (%64.3), fakülte (lisans) mezunu kişilerden oluşmaktadır. Ancak, lisansüstü düzeyde (büyük çoğunluğu master) öğrenim görenlerin oranı ise, sadece %6.1'dir. Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin mezun olunan kuruma göre dağılımlarında ise, eğitim fakültesi mezunları (%37.9) çoğunlukta olmakla birlikte, eğitim enstitüsü ya da yükseköğretmen okulu mezunu olanların da oranı (%29.6) dikkat çekmektedir. Fen-Edebiyat fakültesi (%14.4) ve diğer fakültelerden (%18.1) mezun olanların da örneklemde temsil edildiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere, genel olarak ne düzeyde iş doyumu sağladıkları sorulmuştur. Bu soruya verilen cevapların dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun orta (%50.4) ya da yüksek (%46.1) düzeyde iş doyumu algısı içinde oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin çok küçük bir kısmı (%3.5), iş doyum düzeylerinin düşük olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde,

öğretmenlere yöneltilen "Kendinizi okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak görüyor musunuz?" sorusuna verilen cevapların büyük çoğunluğu (%60.7), "evet" biçiminde olmuştur. Ancak, öğretmenlerin üçte birinden fazlası (%34.1), kendini kısmen okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak görürken, %5.2'lik bir kesim de kendini çalıştığı okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak görmediğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullara karşı genel tutumlarının ne olduğuna ilişkin verilerin dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin yaklaşık beşte ikisinin (%39.8), *"Benim için okulun neresi olduğu fark etmez, her okulda çalışırım."* cevabını verdiği görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin yaklaşık üçte biri de (%30.8), *"Çalıştığım okula bağlılık duyuyorum, kesinlikle ayrılmak istemem."* yönünde görüş belirtmiştir. Ayrıca, *"Daha iyi bir imkanım olsa (tayin ya da özel okula geçmek gibi), hemen ayrılırım."* diyenlerin oranı %16.5 iken, *"Okulda olumlu bir çalışma ortamı yok, istediklerimi yapamıyorum, insanlar beni anlamıyor."* şeklinde düşünenlerin oranı da, %12.9 olmuştur. Buna göre, dağılım genel olarak incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık üçte birinin, çalıştığı okula bağlılık duyduğunu ve kesinlikle ayrılmak istemediğini belirttiği söylenebilir.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla, araştırmacı tarafından bir anket geliştirilmiştir. Anket, genel olarak dört bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin çeşitli değişkenlere ilişkin kişisel bilgileri; ikinci bölümde, ilköğretim okullarında örgüt kültürü içerisinde bireysel ve örgütsel değerlerin uyum düzeyini belirlemek üzere kullanılan "Değerler Ölçeği"; üçüncü bölümde, okulda önemli görülen bir dizi değerin öğretmenler açısından göreli önem sırasını belirleyen "Değer Sıralama Ölçeği" ve dördüncü bölümde ise, değerler açısından birey-örgüt (kurum) uyumu için yönetsel, teknik ve sosyal (insan ilişkileri) anlamda neler yapılabileceğine ilişkin öğretmenlerin kişisel görüşlerine yer verilen açık uçlu bir soru yer almıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan "Değerler Ölçeği"nin geliştirilmesi için, öncelikle yerli ve yabancı alanyazın taranmış ve yaklaşık 200 maddelik geniş bir madde havuzu oluşturulmuştur. Sonra, bir grup öğretmenden gerekli görüşme izinleri alındıktan sonra, okulda hakim olan değerlerle kendi bireysel değerlerinin ne derece uyumlu olduğunu, böyle bir uyumun neden önemli olabileceğini konu alan görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelere dayalı olarak alanyazından oluşturulan madde havuzu zenginleştirilmiş ve düzenlenmiştir. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerin ve alanyazın taramasının ardından, alan uzmanlarının görüşlerine başvurularak bu maddelerden bir kısmı elenmiş, bazılarında ise ifade ve anlatım bakımından gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Yapılan düzeltme ve değişikliklerden sonra, madde havuzundaki madde sayısı 75'e indirilmiştir. Ön uygulama öncesinde, yapılan genel bir tarama ve güncelleştirme işlemi ile aynı anlamları içeren ya da benzer davranışları ölçen maddeler azaltılarak, 50 maddelik bir "Değerler Ölçeği" hazırlanmıştır.

Örgütsel değerlerin belirlenmesi için, oluşturulan madde havuzundan değer seçiminde, McDonald ve Gandz (1991) tarafından önerilen aşağıdaki ölçütler göz önünde bulundurulmuştur:

1. Seçilen değer ifadelerinin, Rokeach'un (1973) değer tanımına uymasına dikkat edilmiştir. Değer ifadeleri, spesifik bir davranış biçimi ya da varlığın son durumunu yansıtacak güçlü bir inanç olabilme özelliği yönünden irdelenmiştir.

2. Seçilen ifadelerin örgüte ve örgütte çalışan işgörenlere ilişkin değerleri yansıtmasına özen gösterilmiştir. Bireylerin kendileri ve örgüt için önemli gördükleri değer ifadeleri belirlenmiştir.

3. Değerlerin, bireyin kendine özgü doğasını tanımlayacak kadar spesifik ve bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan bir grubu ya da örgütün tamamını temsil edecek kadar evrensel olmasına özen gösterilmiştir. Bir değer, örgütün tamamının değer profilini tanımlayacak kadar açık olmasının yanında, bireysel değer profilini de tanımlaması bakımından anlamlı olmalıdır.

Örneğin; "saygı", bir değer olarak kabul edildiğinde, birey açısından ifade ettiği anlam ile örgüt açısından ifade ettiği anlam net olmalıdır.

Rokeach (1973:3), değerlerin doğasına ilişkin herhangi bir tanımın belirli ölçütleri karşılaması gerektiğini belirtmektedir. Öncelikle, böyle bir tanımlama uygulamaya dönük olmalıdır. Değer tanımlaması, sistematik olarak ilgili olsa bile tutum, sosyal norm ve ihtiyaç gibi kargaşaya yol açabilecek diğer kavramlardan açıkça farklı olmalıdır. Değerin tanımı, zorunluluk ya da istek bildiren yeterince iyi tanımlanmamış genel ifadelerden de arınık olmalıdır.

"Değerler Ölçeği"nin hazırlanması sırasında, özellikle yukarıda özetlenen kriterlerin yanında, belirlenen maddelerin anlam bakımından net ve ifade açısından düzgün olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca, belirlenen değer ifadelerinin okul kültürü ve öğretmen açısından anlamlı olan değerlere yönelik olmasına özen gösterilmiştir. Ölçekte, değerlere ilişkin davranışsal ifadelerin likert tipi bir dereceleme ile cevaplandırılması uygun görülmüştür. Likert tipi ölçekte, saygı, güven, sorumluluk, işbirliği, risk alma, katılım, vb. değerlere ilişkin ifadeler yer almış ve bu davranışsal ifadelerden yola çıkarak, bireysel ve örgütsel değerlerin uyum düzeyi belirlenmiştir. Bu amaçla, araştırmaya katılan öğretmenlerden, her bir ifadede belirtilen özelliğin öncelikle kendileri için önem düzeyini, daha sonra da bu özelliğin okuldaki diğer bireylerin geneline göre, yani örgüt kültürü açısından önem düzeyini belirlemeleri istenmiştir. Beşli derecelemenin kullanıldığı ölçekte, araştırmaya katılan öğretmenlerin, verilen ifadelerde kendileri ve örgüt kültürü için uygun gelen seçeneği belirtmeleri sağlanmıştır.

Ölçekte kullanılan derecelendirme seçenekleri, 1) Hiç, 2) Az, 3) Orta, 4) Çok ve 5) Tam biçiminde belirlenmiştir. "Değerler Ölçeği"nde yer alan maddelere verilen bireysel puanlardan, örgütsel puanların farkı alınarak, iki dereceleme arasındaki uyum düzeyi belirlenmiştir. Başka bir anlatımla, araştırmaya katılan bir öğretmen, öncelikle kendisi, sonra da örgüt kültürü için belirli bir değere ilişkin derecelendirme yapmıştır. Belirli bir değer için yapılan bu puanlamalar arasındaki fark ne kadar düşükse, bireyin bu değere ilişkin birey-örgüt değer uyumu algısının yüksek olduğu kabul edilmiştir. Örneğin; "Okulda herkesin düşünce ve görüşüne saygı

duyulmalıdır." biçiminde ifade edilen bir değer ifadesi için bir öğretmen, önce kendisinin bu düşünceye ne kadar önem verdiğini, sonra da bunun okul kültüründe genel olarak ne derece kabul gördüğünü belirtmiştir. Bu değerde, bir öğretmenin kendisi için 5 puan, örgüt kültürü için de 1 puan vermiş olduğu düşünülürse, ilgili değerdeki uyum düzeyini belirlemek için bireyin kendine ilişkin puanından örgüte ilişkin puanı çıkarılarak, birey-örgüt değer uyum puanı 4 (Uyum puanı: 5-1=4) olarak hesaplanır ve bu değere ilişkin birey-örgüt değer uyumsuzluğunun olduğu kabul edilir. Bireysel ve örgütsel düzeyler için verilen puanlar arasındaki farkın az olması, uyumun yüksek olduğunu işaret etmektedir. Eğer bu öğretmenin, kendisi için 5, örgüt kültürü için de 5 puan vermiş olduğu düşünülürse, o zaman birey-örgüt değer uyumunun daha yüksek olduğu söylenir (Uyum puanı: 5-5=0). Ancak, belirli bir değere ilişkin bireysel puan, örgütsel puandan daha düşük olduğunda ise, farkın mutlak değeri dikkate alınmıştır. Benzer şekilde, Tepeci ve Barlett (2002) da, iki puan arasındaki farkın alınarak uyumun bulunması durumunda, farkların mutlak değerinin alınması gerektiğini belirtmektedir. Bunda amaç, istatistiksel işlemlerde veri kaybını önlemek ve sağlıklı yorumlar yapabilmektir. Örneğin; bireyin belirli bir değere yönelik kendisi için verdiği puan 1, örgüt için verdiği puan 5 olduğunda, puanlar arasındaki farkın -4 (Uyum puanı: 1-5=-4) olduğu görülmektedir. İki puan arasındaki fark, negatif olsa bile, sonucun mutlak değeri dikkate alınmıştır. Bu işlem, "Değerler Ölçeği"nde yer alan tüm değer ifadeleri için yapılmış ve bu uyum puanlarının aritmetik ortalaması alınarak, genel bir birey-örgüt değer uyum puanı hesaplanmıştır. Birey-örgüt değer uyum puanının düşük olması, birey-örgüt değer uyumunun yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, grup karşılaştırmalarında da dikkate alınmıştır.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde kullanılan "Değer Sıralama Ölçeği"nde ise, görüşme sırasında öğretmenlerin genel olarak kendileri ve okul açısından önemli gördüklerini belirttikleri 10 farklı değer yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden, bu değerlerin kendileri için ne derece önemli olduğunu her bir değerin yanına 1'den 10'a kadar numara vererek, sıraya koymaları istenmiştir. Burada en önemli görülen değer 1 ve en az önemli görülen değer 10 olacak şekilde bir sıralama izlenmiştir. Bu sıralama işlemi, aynı şekilde ilgili

değerlerin örgüt kültüründe de kabul görme düzeyine göre yapılmıştır. Böylece, bireysel değerlere ilişkin sıralama ile örgütsel değerlere ilişkin sıralama arasında ne düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Anketin dördüncü bölümünde ise, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul ortamında bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin görüşlerini daha rahat ifade etmelerini sağlayacak şekilde açık uçlu bir soru yer almıştır. Bu soru, "Çalıştığınız okulda, bireysel değerlerle (sizin önem verdiğiniz şeylerle) kurumsal değerlerin (okul kültüründe yansıyan özelliklerin) daha uyumlu hale getirilebilmesi için, yönetsel, teknik ve sosyal (insan ilişkileri) anlamda neler yapılabileceğine ilişkin kişisel görüşlerinizi ve önemli gördüğünüz, ancak bu ankette değinilmemiş hususları lütfen belirtiniz." şeklinde düzenlenmiştir. Böylece, öğretmenlerin verdiği cevapların içerik analizi yapılarak, daha detaylı bulguların elde edilmesi amaçlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Yerli ve yabancı alanyazın taraması, alan uzmanlarının görüşleri ve uygulamacıların (öğretmenlerin) görüşlerine başvurularak oluşturulan 50 maddelik "Değerler Ölçeği", geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının yapılması amacıyla, araştırma kapsamı dışında tutulan 150 kişilik bir öğretmen grubuna uygulanmıştır. Bu ön uygulama sonucunda elde edilen veriler, uygun istatistiksel işlemler kullanılarak, geçerlik ve güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin yapı geçerliği için faktör analizi yapılmış, güvenirlik için de, iç tutarlık katsayısı Cronbach Alfa ve iki yarı test korelasyonu hesaplanmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. Faktör analizinde, bir faktörleştirme tekniği olan temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Büyüköztürk'e (2002a) göre, faktör analizinin amacı, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni bir araya getirerek, az sayıda ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler) bulmaktır. Ayrıca, Özdamar (2002) da, benzer bir şekilde, faktör analizinin daha az sayıda ve anlamlı

faktörler bulmayı amaçladığını belirtmektedir. Bu amaçla, temel bileşenler analizi, bir faktörleştirme tekniği olarak kullanılmaktadır.

Faktör analizi sonucunda 50 maddeden oluşan "Değerler Ölçeği"nin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Tek faktörlü bir yapı gösteren ölçekte açıklanan toplam varyans %45 olarak hesaplanmıştır. Açıklanan bu varyansın yeterli olduğu kabul edilmiştir. Faktör sayısının belirlenmesinde, çizgi grafiği, faktör özdeğer puanları ve açıklanan varyans toplamı dikkate alınmıştır. Buna göre, ölçeğin tek faktörlü olarak kullanılması gerektiği düşünülmüştür. Büyüköztürk (2003:119), tek faktörlü ölçeklerde, %30 ve daha üzerindeki bir açıklanan toplam varyans oranının, yeterli kabul edilebileceğini belirtmektedir.

Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.41 ile 0.81 arasında değerler almıştır. Bununla birlikte, ölçek maddelerine ait düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ise, 0.40 ile 0.80 arasında değişmiştir. Ölçeğin güvenirliğinin belirlenmesinde, iç tutarlık katsayısı dikkate alınmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlık katsayısı Cronbach Alfa, 0.97 olarak bulunmuştur (n=150). Örneklem yansız olarak ikiye ayrıldıktan sonra yapılan güvenirlik analizi sonucunda ise, bu değer, birinci yarı için 0.98 (n=75); ikinci yarı için de, 0.97 (n=75) olarak elde edilmiştir. Ayrıca, ölçeğin Sperman-Brown iki yarı test korelasyonu 0.91 olarak bulunmuştur. Ölçeğin birinci yarısında, güvenirlik katsayısı, 0.95 olurken; ikinci yarısında ise, 0.96 olmuştur. Bu iki form arası korelasyon ise 0.84 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin betimsel verileri, düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ve faktör yük değerleri Tablo-9'da sunulmuştur.

Veri toplama aracında yer alan Değer Sıralama Ölçeği'nin kapsam geçerliği için uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu ölçekte yer alan değerlerin belirlenmesinde, bir grup öğretmenle yapılan görüşme sonucunda, okulda öğretmenlerin önem verdikleri temel değerlerin neler olabileceği sorusuna cevap aranmıştır. Ayrıca, öğretmenlerden, yerli ve yabancı alanyazın taramasına dayalı olarak oluşturulan bir dizi değer arasından, kendileri ve okul açısından önemli gördükleri 10 tanesini seçmeleri istenmiştir. Öğretmenlerin değerler arasından seçim yapmalarını kolaylaştırmak amacıyla, bazı değerlerin temelde neyi ifade ettiği konusunda

açıklamalar yapılmıştır. En çok tercih edilen 10 değerden oluşan listede, “dürüstlük”, “empati”, “güven”, “hassasiyet”, “hoşgörü”, “işbirliği”, “katılım”, “risk alma”, “saygı” ve “sorumluluk” gibi değerler yer almıştır.

Tablo-9. Madde istatistikleri

Maddeler	$\overline{X}$	S	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Faktör Yük Değerleri
M1	4.37	0.70	0.55	0.56
M2	4.32	0.71	0.66	0.67
M3	4.05	0.87	0.43	0.44
M4	3.78	0.89	0.52	0.52
M5	3.81	0.84	0.41	0.41
M6	4.17	0.72	0.62	0.63
M7	3.99	0.84	0.61	0.62
M8	4.32	0.72	0.66	0.67
M9	4.20	0.74	0.53	0.54
M10	3.91	0.84	0.50	0.52
M11	4.12	0.70	0.69	0.71
M12	3.73	0.90	0.45	0.45
M13	4.20	0.77	0.65	0.66
M14	4.40	0.76	0.67	0.69
M15	4.22	0.81	0.61	0.62
M16	4.24	0.79	0.74	0.75
M17	4.17	0.76	0.61	0.62
M18	4.25	0.79	0.69	0.71
M19	4.19	0.90	0.72	0.73
M20	4.23	0.73	0.70	0.72
M21	4.12	0.82	0.67	0.69
M22	4.22	0.73	0.77	0.78
M23	4.24	0.78	0.77	0.79
M24	4.27	0.74	0.63	0.65
M25	4.08	0.79	0.67	0.69
M26	4.08	0.78	0.65	0.66
M27	4.14	0.89	0.54	0.55
M28	4.22	0.80	0.56	0.58
M29	4.17	0.79	0.68	0.70
M30	4.40	0.72	0.62	0.64
M31	4.35	0.73	0.62	0.64
M32	4.16	0.78	0.68	0.71
M33	4.31	0.78	0.59	0.62
M34	4.42	0.72	0.71	0.74
M35	4.37	0.79	0.71	0.73
M36	4.38	0.78	0.80	0.81
M37	4.08	0.85	0.66	0.68
M38	4.21	0.75	0.78	0.79
M39	4.32	0.82	0.66	0.68
M40	4.42	0.74	0.70	0.72
M41	4.46	0.64	0.70	0.72
M42	4.40	0.70	0.68	0.70
M43	4.42	0.68	0.70	0.72
M44	4.25	0.81	0.68	0.70
M45	4.24	0.72	0.73	0.75
M46	4.38	0.73	0.64	0.66
M47	4.33	0.76	0.71	0.73
M48	4.31	0.81	0.71	0.73
M49	4.21	0.75	0.74	0.76
M50	4.15	0.87	0.65	0.66

Değer Sıralama Ölçeği, güvenirlik çalışmaları için 50 öğretmenden oluşan bir örnekleme 15 gün arayla iki kez uygulanmıştır. Katılımcılardan, ölçekte yer alan 10 farklı değeri, kendileri açısından önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. En fazla önemli görülen değerin karşısına 1; en az önemli görülen değerin karşısına ise, 10 gelecek şekilde tüm değerler önem sırasına konmuştur. Uygulamalardan elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılmış ve her bir değer için test-tekrar test sıralama puanlarının korelasyonu hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan 10 farklı değer için hesaplanan test-tekrar test korelasyonu, dürüstlük için .53, empati için .56, güven için .63, hassasiyet için .39, hoşgörü için .78, işbirliği için .58, katılım için .54, risk alma için .55, saygı için .64 ve sorumluluk için .64 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayıları, en düşük .39 (hassasiyet) ile en yüksek .78 (hoşgörü) arasında değişmiş ve ortalama korelasyon .58 olmuştur. Tüm değerler için hesaplanan korelasyon katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.05$).

Verilerin Analizi

Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesi amacıyla, toplanan verilerin analizinde temel olarak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin özellikleri dikkate alınmış ve her alt problem için ayrı bir alt başlık oluşturularak, çözümleme ve yorum yapılmıştır. Araştırmanın birinci alt probleminde, "İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin önemine ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" sorusunun cevabı aranmıştır. Bu alt problemin çözümlenmesinde, genel olarak, öğretmenlerin "Değerler Ölçeği"nde verilen değer ifadelerine ilişkin kendileri için verdikleri puanlar ile örgütün geneli için (örgüt kültürü) verdikleri puanlar arasındaki ilişki, Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı ile test edilmiştir. Ayrıca, bu alt problemde ölçekte yer alan değer ifadelerinden hangilerinde birey-örgüt uyumunun en üst düzeyde olduğunu belirlemek ve anlatımda kolaylık sağlamak amacıyla, en yüksek uyumun olduğu ilk beş madde ile en düşük uyumun olduğu son beş madde yorumlanmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemi, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algılarının, cinsiyet,

branş, bulunulan okuldaki hizmet süresi, mesleki kıdem, yaş, öğrenim durumu, mezun olunan kurum, işten memnun olma düzeyi, kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme durumu ve okula karşı genel tutum değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere oluşturulmuştur. Bu alt problem çözümlenirken, cinsiyet ve branş gibi iki alt kategorili değişkenlerde, bağımsız (ilişkisiz) örneklemler için t-testi kullanılmıştır. Bulunulan okuldaki hizmet süresi, mesleki kıdem, yaş, mezun olunan kurum ve okula karşı genel tutum değişkenleri üç ya da daha fazla alt kategoriden oluştuğu için, bunlarda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA sonucunda, grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey-HSD Çoklu Karşılaştırma Testi'nden yararlanılmıştır. Anlamlı farkların yorumlanmasında grup ortalama puanları ve 0.05 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. "Değerler Ölçeği"nde, grup ortalamaları karşılaştırılırken, birey-örgüt değer uyumunu belirten puanın düşük olması durumunda, uyumun daha yüksek olduğu vurgulanmıştır.

Büyüköztürk'e (2003:8) göre, dağılımın normal dağılımdan aşırı sapma göstermediğini varsaymak için öngörülen örneklem büyüklüğü 30 ve üzerinde olmasına karşın, alt grupların her birinin büyüklüğünün 15 ve daha fazla olması durumunda parametrik bir istatistiğin kullanılmasının, anlamlılık düzeyinde önemli bir sapmaya yol açmadığına ilişkin görüşler vardır. Bu çalışmada; öğrenim durumu, işten memnun olma düzeyi ve kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme durumu değişkenlerinde kategorilere düşen birey sayıları 15'i geçmiş olmasına karşın, kategorilerdeki birey sayıları oldukça farklı ve kategori sayıları ikiden fazla olduğu için, parametrik olmayan bir istatitistik tekniği olan Kruskal Wallis H-Testi uygulanmış ve gruplar arası anlamlı farkların incelenmesinde Mann Whitney U-testi kullanılmıştır.

Üçüncü alt problem, "İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin göreli önem sıralamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesinde, öğretmenlerin belirli değerlere verdikleri sıralama puanları karşılaştırıldığından, Spearman sıra farkları korelasyon katsayısı (Spearman rho) kullanılmıştır. Köklü ve Büyüköztürk'e (2000:128) göre, bu korelasyon katsayısı, sıralı puanlar arasındaki doğrusal ilişkiyi

açıklar. Değer sıralamalarına ilişkin benzer çalışmalarda (Rokeach, 1973; Sağnak, 2003; Sağnak, 2005b) da sıra farkları korelasyon katsayısının kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca, katılımcılardan kendilerine verilen bir dizi değeri öncelik sırasına koymaları istendiği için, sıralama puanları dikkate alınmış ve aritmetik ortalama yerine medyan kullanılmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde ise, "İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin olarak yönetsel, teknik ve sosyal (insan ilişkileri) anlamda neler yapılabileceğine yönelik önerileri nelerdir?" sorusuna cevap aranmıştır. Bu amaçla, veri toplama aracında yer alan açık uçlu soruda, yazılı olarak belirtilen görüşler incelenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesinde, nitel bir veri analizi yöntemi olan içerik analizi kullanılmıştır. Bu yolla, verilen yazılı görüşlerden ortak kavramların ve ilişkilerin oluşturulması istenmiştir. Böylece, ilk üç alt problemde ele alınan nicel verileri destekleyici bulgulara ulaşılması amaçlanmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2000:162) göre, içerik analizinin amacı, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Ayrıca, nitel veriler sayesinde nicel bir araştırmaya derinlik, anlam ve yoğunluk kazandırılabilir.

BÖLÜM – IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, alt problemler çözümlenerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Çözümlemede, her bir alt problem, bir alt başlık şeklinde ele alınmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, yerli ve yabancı alanyazındaki araştırma sonuçlarıyla ilişkilendirilerek yorumlanmış ve tartışılmıştır.

Bireysel ve Örgütsel Değerlere Yönelik Algılar Arasındaki İlişki

Araştırmanın birinci alt problemi, "İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin önemine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problemin çözümüne yönelik olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin önemine ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere hesaplanan Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısının sonuçları Tablo-10'da verilmiştir.

Tablo-10. Bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin algı puanları arasındaki ilişki için Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısı sonuçları

Değer Boyutu	n	r	p
1. Bireysel Değerler 2. Örgütsel Değerler	575	0.35	0.00

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin önemine ilişkin algı puanları arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.35$, $p<0.05$). Buna göre öğretmenlerin bireysel değerlerin önemine ilişkin algı düzeyleri yükseldikçe, örgütsel değerlerin önemine ilişkin algı düzeylerinin de yükseleceği belirtilebilir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin bireysel değerlere ilişkin algıları olumlulaştıkça, örgütsel değerlere bakış açıları da olumlulaşmaktadır. Ancak, bu ilişkinin karşılıklı olduğunu söylemek gerekir. Çünkü

bireysel değerlerin örgütsel değerleri etkilemesi kadar örgütsel değerlere ilişkin bakış açısının da bireysel değerlere ilişkin algıyı etkileyeceği söylenebilir. Sonuç olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin algı puanları arasında genel olarak orta düzeyde bir uyum olduğu belirtilebilir.

Örgütler, farklı beklentilere sahip bireylerden oluştukları için, örgütlerde hakim olan değerlerle örgüt üyelerinin kişisel değerleri uyuşmayabilir. Örneğin; aşırı denetim ve kontrole dayalı bir örgüt kültürü, işgörenlerin yaratıcılıklarını ve motivasyonlarını, örgütsel bağlılık ve katılım isteklerini ve hatta sorumluluk duygularını zayıflatabilir. Kendileri de böyle sıkı bir denetim ve kontrole dayalı değerler benimseyen işgörenlerin bile, böyle bir örgüt kültüründen olumsuz etkilenmeleri olasıdır. Aynı şekilde, işlerinde dürüstlüğü ve güveni öne çıkaran bireyler, bu değerlerin içselleştirilmediği ve güvensizliğin hakim olduğu bir örgütte, benimsedikleri değerleri yitirme noktasına gelebilirler. Sonuç olarak, örgütte önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere bir işgörenin benimsediği ya da ihtiyaç duyduğu değerler ile örgütün benimsediği ya da ihtiyaç duyduğu değerler farklı olabilir (Argandona, 2003:15-28). Bununla birlikte, okullar değerlere dayalı örgütler arasında yer aldığı için, bu kurumlarda örgütsel değerlerin önemli görülmesi ve özellikle kişilerarası ilişkilere dayalı değerlerin öncelikli olarak algılanması beklenir (Sağnak, 2003; Sağnak, 2005a).

Ölçekte yer alan maddeler bazında, bireysel ve örgütsel değer uyum puanları Tablo-11'de verilmiştir. Tabloya göre, bireysel ve örgütsel değer uyumunun en yüksek olduğu ilk beş maddenin M12, M30, M28, M11 ve M32 olduğu söylenebilir. "M12. Başarısızlık durumunda yola devam edilmesi" ($\overline{X}$=0.73), "M30. Fiziksel rahatsızlığı olanlara yardım edilmesi ($\overline{X}$=0.74), "M28. Mutluluk ve acıların birlikte paylaşılması" ($\overline{X}$=0.80), "M11. Anlaşmazlıkların olumlu bir şekilde çözülmesi" ($\overline{X}$=0.82) ve "M32. Toplumsal beklenti ve önerilerin dikkate alınması" ($\overline{X}$=0.82) maddelerinde, birey-örgüt değer uyum düzeyi en yüksek olmuştur. Bu bulgulara göre, başarısızlıklar karşısında azimle çalışmaya devam etme, yardımlaşma ve işbirliğine önem verme, mutlulukları ve acıları kurumca paylaşma, anlaşmazlık ve çatışmaları olumlu bir yaklaşımla çözme, toplumsal beklenti ve önerileri dikkate

alma gibi konularda bireysel ve örgütsel değer uyumunun en yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo-11. Maddelerin uyum puanları
(N=575)

Maddeler	$\overline{X}$	S
M1.	1.12	0.90
M2.	1.02	0.91
M3.	1.03	1.01
M4.	0.99	1.01
M5.	0.90	0.97
M6.	0.88	0.93
M7.	0.95	0.97
M8.	1.07	1.00
M9.	1.06	0.97
M10.	0.84	0.91
M11.	**0.82**	**0.87**
M12.	**0.73**	**0.84**
M13.	0.99	0.96
M14.	1.12	1.03
M15.	1.01	1.03
M16.	1.01	1.03
M17.	1.08	1.04
M18.	1.10	1.05
M19.	**1.17**	**1.13**
M20.	1.02	1.02
M21.	0.96	0.94
M22.	0.95	0.94
M23.	1.00	0.99
M24.	1.03	1.00
M25.	0.91	0.94

Maddeler	$\overline{X}$	S
M26.	0.94	0.96
M27.	0.95	1.02
M28.	**0.80**	**0.89**
M29.	0.88	0.91
M30.	**0.74**	**0.87**
M31.	0.87	0.90
M32.	**0.82**	**0.85**
M33.	0.95	0.99
M34.	0.86	0.93
M35.	0.99	1.01
M36.	**1.15**	**1.08**
M37.	1.11	1.00
M38.	1.01	0.97
M39.	**1.14**	**1.08**
M40.	**1.16**	**1.03**
M41.	1.01	0.95
M42.	0.91	0.92
M43.	1.02	0.97
M44.	1.03	1.01
M45.	0.93	0.96
M46.	0.97	1.01
M47.	1.00	1.06
M48.	**1.13**	**1.02**
M49.	0.93	0.99
M50.	0.97	1.03

Birey-örgüt değer uyumunun en düşük olduğu değer ifadeleri, M19, M40, M36, M39 ve M48'de belirtilenler olmuştur. "M19. Başarılı çalışanların taktir edilmesi/ödüllendirilmesi" ($\overline{X}$=1.17), "M40. İnsanların birbirine karşı dürüst olması" ($\overline{X}$=1.16), "M36. Başarılı çalışanların desteklenmesi" ($\overline{X}$=1.15), "M39. Herkese eşit ve adil davranılması" ($\overline{X}$=1.14) ve "M48. İnsanların başkasını dinlerken kendisini onun yerine koyabilmesi" ($\overline{X}$=1.13) maddelerinde, birey-örgüt değer uyum düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak, başarıyı takdir etme ve ödüllendirme, dürüstlük, başarılı çalışanları destekleme, adil davranış ve empati kurabilme gibi özelliklerde birey-örgüt uyumunun en düşük olduğu belirtilebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, başarının takdir edilmesi, karşılıklı

dürüst davranış ve empati kurabilme gibi konularda beklentilerinin tam olarak örgüt kültüründe karşılanmadığını düşündükleri söylenebilir.

Birey-Örgüt Değer Uyumunun Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi

Araştırmanın ikinci alt problemi, "İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algıları, a) cinsiyet, b) branş, c) çalışılan okuldaki hizmet süresi, d) mesleki kıdem, e) yaş, f) öğrenim durumu, g) mezun olunan kurum, h) işten memnun olma düzeyi, i) kendini okulun önemli bir üyesi olarak hissetme durumu ve j) okula ilişkin algılanan tutum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan t-testi sonuçları Tablo-12'de verilmiştir.

Tablo-12. Birey-örgüt değer uyumunun cinsiyete göre t-testi sonuçları

Cinsiyet	n	$\overline{X}$	S	sd	t	p
1. Kadın	364	1.00	0.67	573	0.93	0.36
2. Erkek	211	0.95	0.68			

Öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algıları arasında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(573)}$=0.93, p>0.05]. Başka bir ifade ile, araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaşmamıştır. Birey-örgüt değer uyumuna ilişkin uyum puanı, bayan öğretmenler için 1.00 olarak hesaplanırken, erkek öğretmenler için 0.95 olarak hesaplanmıştır. Uyum puanları dikkate alındığında, erkek öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının daha olumlu olduğu söylenebilir. Çünkü bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin algı puanları arasındaki uyum (fark) puanı, erkek öğretmenlerde daha düşük olmuştur. Ancak, aradaki sayısal farkın, istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgu,

araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyetlerine bakılmasızın, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu araştırmada, cinsiyet değişkeni, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıyı belirleyen bir değişken olmamıştır.

Birey-örgüt değer uyumunda, cinsiyet değişkeninin anlamlı farklılık oluşturduğunu gösteren araştırma sonuçlarının (Cable, 1995; Karakitapoğlu, 1996; Orhan, 1997; Taşdelen, 1998) yanında, anlamlı farklılık oluşturmadığını gösteren araştırma sonuçları (Posner, 1992) da vardır. Bu konuda yapılan bir araştırmanın sonuçları, erkek işgörenlerin örgütleriyle olan uyum düzeylerinin, kadın işgörenlerin uyum düzeylerinden daha fazla yüksek olduğunu göstermiştir (Cable, 1995). Bununla birlikte, başka bir araştırma sonucu ise, birey-örgüt değer uyum üzerinde cinsiyet değişkeninin etkili olmadığını ortaya koymuştur (Posner, 1992). Diğer bir araştırmada ise, işgörenler arasındaki, cinsiyet ve yaş gibi gözle görünür demografik farklılıkların, örgütte iletişim çatışmalarını; eğitim düzeyi farkının ise, görev odaklı çatışmaları artırdığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, işgörenlerin değer uyumu, iletişim ve görevden kaynaklan çatışmaları azaltmıştır (Jehn, Chadwick, Thatcher, 1997).

Karakitapoğlu (1996), yetişkinlerin ve üniversite öğrencilerinin çağdaş değer yönelimlerini araştırdığı çalışmasında, evrensellik, bireysellik, başarı ve bağlılık gibi değerlerde, cinsiyete göre önemli farklılıklar bulmuştur. Özellikle, evrensellik, bireysellik, başarı ve bağlılık boyutlarına ilişkin değerlere, kızların erkeklerden daha fazla önem verdiğini belirtmiştir. Ayrıca, Taşdelen (1998), üniversite öğrencilerinde amaç ve araç değerler hiyerarşini araştırmış, amaç değerlerinden "ahiret selameti", "mutluluk", "iç huzur" ve "kendine saygı" boyutlarında, cinsiyete göre anlamlı farklar bulmuştur. Amaç değerlerde, erkekler, "ahiret selameti" değerini kızlara oranla; kızlar ise, "iç huzur", "kendine saygı" ve "mutluluk" değerlerini erkeklere oranla daha üst sıralarda tercih etmişlerdir. Araç değerlerde ise, "kendini kontrol" ve "dürüstlük" boyutlarında, cinsiyete göre anlamlı fark bulunmuştur. Erkekler, "kendini kontrol" değerini kızlara oranla; kızlar da "dürüstlük" değerini erkeklere oranla daha üst sıralarda tercih etmişlerdir. Orhan (1997) da, cinsiyete göre, "ahiret selameti", "zevk", "bağışlayıcı", "iş dışında yeterince zaman bırakması", "işin

monoton olmaması ve çeşitlilik göstermesi" değerlerinde farklılık olduğu sonucuna varmıştır. Sağnak (2005a) ise, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, açık görüşlülük, açıklık, adil olmak, ekonomi, formallik, gelişme, itaat, neşe, otonomi ve tedbirlilik gibi örgütsel değer boyutlarına ilişkin algılarında farklılıklar bulmuştur.

Birey-örgüt değer uyumuna ilişkin araştırma sonuçları, cinsiyet değişkeninin önemine ilişkin tutarlı sonuçlar vermemesine karşın, bu değişkenin örgüt kültürüne bağlı olarak işgörenlerin birey-örgüt değer uyumu algılarını olumlu ya da olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Örneğin; Güngör (1993), cinsiyete göre tutum ve değer farklılığının biyolojik değil, kültürel bir farklılık olduğunu öne sürmektedir. Çünkü toplumun kadına ya da erkeğe yüklediği anlama ve rollere bağlı olarak cinsiyet algısı farklılık oluşturmaktadır. Bu noktada, örgüt kültürünün kadın ve erkek rollerini nasıl tanımladığı, işgörenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarını olumlu olabileceği gibi olumsuz da etkileyebilir. Bu gerçeklik, okullar açısından da geçerlidir. Kadın ya da erkek öğretmenlerin birey-örgüt değer uyum düzeylerindeki farklılıklar, biyolojik olmaktan çok, okul ikliminin özelliklerine bağlı görünmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, branş değişkenine göre farklılığı için yapılan t-testi sonuçları Tablo-13'te verilmiştir.

Tablo-13. Birey-örgüt değer uyumunun branşa göre t-testi sonuçları

Branş	n	$\overline{X}$	S	sd	t	p
1. Sınıf Öğretmeni	340	1.02	0.66	573	1.82	0.07
2. Branş Öğretmeni	235	0.92	0.79			

Tablo-13'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$t_{(573)}$=1.82, p>0.05]. Sınıf öğretmenlerinin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algı puanlarının ortalaması, 1.02 olurken; bu değer, branş öğretmenlerinde 0.92 olmuştur. Ortalama puanlara göre, branş öğretmenlerinin birey-örgüt değer uyumu algılarının daha olumlu olduğu söylenebilir. Ancak, aradaki

sayısal farkın, istatistiksel olarak anlamlı olmaması, bu iki grubun birey-örgüt değer uyumu algılarının, benzer olduğu biçiminde yorumlanabilir.

Örgütte işgörenler arasındaki değer, amaç ya da kişilik benzerliği, sosyal ortamın ve kişilerarası ilişkilerin anlaşılmasını kolaylaştırır. Çünkü benzer özelliklere sahip bireylerin, benzer davranışlar göstermeleri beklenir (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003). Ayrıca, kavramsal olarak benzer tutum ve deneyimlere sahip bireylerin daha güçlü bir iletişim ve etkileşim içine girmelerinin, onların iş tutumlarını ve örgüte katkılarını olumlu etkilediği belirtilebilir (Cable ve Judge, 1996). Örgütte işgörenlerin örgütsel düzey açısından benzerlik göstermeleri de, birey-birey uyumunu kolaylaştırabilir. Bir araştırmada, örgütsel amaçlara ilişkin olarak örgütte aynı düzeyde çalışan bireyler arasındaki birey-birey uyumunun, ast-üst uyumundan daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003). Okulda eğitim-öğretim sürecine ilişkin olarak sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında en azından kavramsal düzeyde benzer tutum ve deneyimin yanında ortak bir amaç birliğinin olması gerektiği düşünüldüğünde, bu benzerliğin doğal olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, çalışılan okuldaki hizmet süresine göre farklılığı için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo-14'te ve ilgili betimsel veriler Tablo-15'te verilmiştir.

Tablo-14. Birey-örgüt değer uyumunun çalışılan okuldaki hizmet süresine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplar Arası	0.27	3	0.09	0.20	0.90
Gruplar İçi	260.65	571	0.46		
Toplam	260.92	574			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, çalışılan okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$F_{(3:571)}$=0.20, p>0.05]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin bireysel ve örgütsel

değerlerin uyumuna ilişkin algılarında, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni, anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamıştır.

Tablo-15. Birey-örgüt değer uyumunun çalışılan okuldaki hizmet süresine göre betimsel verileri

Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi	n	$\overline{X}$	S
1. Bir yıla kadar	149	1.00	0.68
2. İki-dört yıl	134	0.99	0.65
3. Beş-yedi yıl	139	0.99	0.69
4. Sekiz yıl ve üzeri	153	0.94	0.67
Toplam	575	0.98	0.67

Birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarda, çalışılan okulda hizmet süresi değişkeni anlamlı bir farklılık oluşturmamasına karşın, en yüksek birey-örgüt değer uyumu algısının, çalıştığı okulda sekiz yıl ve üzeri bir süredir hizmet veren öğretmenlerde olduğu görülmektedir ($\overline{X}$=0.94). Bununla birlikte, meslekte bir yıla kadar hizmeti olanlarda, birey-örgüt değer uyumu algısının ($\overline{X}$=1.00), diğer öğretmenlerden daha düşük olduğu gözlenmektedir. Bu bulgulara göre, bulunulan okuldaki hizmet süresi arttıkça, öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının olumlulaştığı söylenebilir. Ancak, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıda, çalışılan okuldaki hizmet süresine bağlı bu değişmenin anlamlı olmadığı dikkat çekmektedir.

İşgörenlerin iş yerindeki çalışma süreleri ile değerlere ilişkin algılarının ilişkili olduğu söylenebilir (Orhan, 1997). İşgörenlerin aynı kurumda, bir arada çalışma süreleri, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıyı etkilemektedir. Uzun süredir bir arada çalışan işgörenlerin bireysel değerlere ilişkin algılarında benzerlikler oluşabilir (Finegan, 2000). Ancak, işgörenlerin çalıştıkları örgütteki ilk yılları, birey-örgüt uyumuna ilişkin algılarında önemli bir dönemdir. Balcı (2003), işe alınmanın ilk birkaç ayının, belki de ilk bir yılının, birey-örgüt uyumunda çok önemli olduğunu belirtmektedir.

Örgüt üyeliğinin ilk aşamalarında (0-1 yıl), sosyalleşme uygulamalarının miktarı ve türü, birey-örgüt uyumunda bireysel değişkenlere oranla daha fazla etkili olabilir (Chatman, 1989). Özellikle mesleğin ilk yıllarında, bireysel değerlerini

örgütsel değerlerle uyumlu bulmayan işgörenler, örgütten rahatlıkla ayrılma yoluna gitmektedirler. Buna göre, örgütte ilk yılını geçiren işgörenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının yüksek olması, örgütte kalıcı olmayı olumlu etkilemektedir (Parsons, 1999). Bu konuda yapılan bir araştırmada, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun, örgüte girişten itibaren bir yıl sonra bireyin örgütte kalma süresini, iki yıl sonra da gerçek anlamda örgütte kalıcı olma isteğini etkilediği sonucuna varılmıştır (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Bu nedenle, öğretmenlerin meslekteki ilk yıllarında, başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmeleri ve birey-örgüt uyumuna ilişkin olumlu bir algı içinde olmaları, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıyı güçlendirebilir.

Örgütsel değerler ile normatif ve araçsal bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, örgütte kısa dönemli kalıcı (tenür) olan işgörenlerin, uzun dönemli kalıcı olan işgörenlere göre daha yüksek araçsal bağlılık gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca, örgütte uzun dönemli kalıcı olan işgörenlerin normatif bağlılıklarının da daha yüksek olduğu bulunmuştur (Butler ve Vodanovich, 1992). Buradan hareketle, çalıştıkları okulda daha uzun süredir hizmet veren öğretmenlerin normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular da, istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile, öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalışma süreleri arttıkça, birey-örgüt değer uyumu algılarının olumlulaştığını göstermiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, mesleki kıdem değişkenine göre farklılığı için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo-16'da ve ilgili betimsel veriler Tablo-17'de verilmiştir.

Tablo-16. Birey-örgüt değer uyumunun mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Tukey)
Gruplar Arası	8.29	4	2.07	4.68	0.00	2-3
Gruplar İçi	252.62	570	0.44			2-5
Toplam	260.91	574				

Öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$F_{(4:570)}$=4.68, $p<0.05$]. Başka bir anlatımla, araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algılarında, mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık oluşmuştur. Anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla Tukey-HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Tablo-17. Birey-örgüt değer uyumunun mesleki kıdeme göre betimsel verileri

Mesleki Kıdem	n	$\overline{X}$	S
1. 1-5 yıl	76	0.92	0.66
2. 6-10 yıl	183	1.15	0.72
3. 11-15 yıl	90	0.88	0.66
4. 16-20 yıl	62	0.89	0.71
5. 21 yıl ve üzeri	164	0.90	0.59
Toplam	575	0.98	0.67

Birey-örgüt değer uyumunun mesleki kıdeme göre betimsel verileri incelendiğinde, en yüksek uyumun 11-15 yıllık öğretmenlerde olduğu görülmektedir ($\overline{X}$=0.88). Bununla birlikte, birey-örgüt değer uyumu algısının en düşük olduğu grup ise, 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerdir ($\overline{X}$=1.15). Çoklu karşılaştırma testi sonuçları, 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumu algısı ile 11-15 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumu algısı arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermiştir. Buna göre, birey-örgüt değer uyumu düzeyinin, 6-10 yıllık öğretmenlerde düştüğünü, daha sonraki yıllarda bu uyumun tekrar arttığını söylemek mümkündür.

Cable (1995), bireylerin iş öncesinde sahip oldukları değerler ile çalışmak istedikleri örgütlerin değerlerinin uyumlu olması durumunda, birey-örgüt uyumuna ilişkin algılarının olumlu etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. İş seçiminde birey-örgüt uyumuna daha fazla önem veren bireyler, daha az önem verenlere oranla, örgüte girdikten sonra, daha yüksek düzeyde birey-örgüt uyumu algılamışlardır. Ayrıca, iş arayan bireylerin birey-örgüt uyumuna ilişkin algıları, iş seçimi kararlarını anlamlı derecede etkilemekte ve işi cazip kılan özellikler de, bireylerin iş seçimi yaparken verecekleri kararlarda etkili olmaktadır. Bununla birlikte, bireyin sahip olduğu

becerilerin işin gereklerine uygunluk düzeyi de, iş ya da meslek seçimini etkilemektedir. Bu bulguların tersine, Posner (1992) ise, birey-örgüt değer uyumu üzerinde, mesleki kıdem değişkeninin etkili olmadığı sonucuna varmıştır.

Öğretmenlerin yetiştirilmesinde, hizmet öncesinde gerekli bilgi, beceri ve yeterliklere sahip olmalarının yanında, okul ortamının bireysel değerleri destekleyici bir özelliğe sahip olması da önemli görülebilir. Bu nedenle, öğretmen adaylarının mesleği bilinçli olarak seçmeleri, severek ve isteyerek mesleklerini icra etmeleri, birey-örgüt değer uyumunu olumlu yönde etkileyebilir. Mesleğin ilk yıllarında, öğretmenlere sağlanacak pozitif duygusal destek ve mesleki yardım, birey-iş uyumunu olduğu gibi, birey-örgüt uyumunu da geliştirebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, yaş değişkenine göre farklılığı için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo-18'de ve ilgili betimsel veriler Tablo-19'da verilmiştir.

Tablo-18. Birey-örgüt değer uyumunun yaşa göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplar Arası	2.24	2	1.12	2.47	0.09
Gruplar İçi	258.68	572	0.45		
Toplam	260.92	574			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarında, yaş değişkenine bağlı anlamlı bir fark yoktur [$F_{(2:572)}$=2.47, $p>0.05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yaşları, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarını etkilememiştir. Bu bulguya göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, yaşlarına bakılmaksızın, benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Tablo-19. Birey-örgüt değer uyumunun yaşa göre betimsel verileri

Yaş Kategorileri	n	$\overline{X}$	S
1. 23-30 yaş	114	0.97	0.62
2. 31-40 yaş	247	1.05	0.73
3. 41 yaş ve üzeri	214	0.91	0.63
Toplam	575	0.98	0.67

Tablo-19'daki betimsel veriler incelendiğinde, 41 yaş ve üzeri grupta yer alan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının ($\overline{X}$=0.91), 23-30 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin algılarından ($\overline{X}$=0.97) ve 31-40 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin algılarından ($\overline{X}$=1.05) daha olumlu olduğu söylenebilir. Ancak, aradaki sayısal farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgulara göre, öğretmenlerin yaşları ilerledikçe, kazanılan mesleki deneyime ek olarak, mesleğin son dönemlerine girmiş olmanın da etkisiyle, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algının olumlulaştığı söylenebilir. Ancak, mesleğin en verimli dönemi sayılabilecek orta yaşlarda (31-40), öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, diğer yaş dönemlerine oranla daha olumsuz bir görüntü çizmesi dikkat çekicidir.

Posner (1992), birey-örgüt değer uyumunun yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varmıştır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular da, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıların, yaştan etkilenmediğini göstermektedir. Buna göre, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algının olumlu ya da olumsuz olmasının, yaş gibi demografik değişkenlerden ziyade, örgüt kültürüne ilişkin algılardan etkilendiği söylenebilir. Ancak, başka bir araştırmada Orhan (1997), işgörenlerin yaşlarına göre, "kendine saygı", "iş yerinin verimine, başarısına katkıda bulunma" değerlerinde anlamlı farklılıklar bulmuştur.

Cable ve Parsons (2001), sosyalleşme taktiklerinin örgüte yeni katılan işgörenler ile örgüt arasında birey-örgüt uyumunun oluşturulmasına nasıl yardımcı olduğunu incelemiştir. İki yıl boyunca boylamsal olarak yapılan araştırma sonuçları, yeni işgörenlerin sübjektif uyum algılarının ve aynı şekilde değerlerdeki değişimin örgütsel sosyalleşmenin içerik (content) ve sosyal (social) boyutları ile ilgili olduğunu göstermiştir. Buradan hareketle, okulda, öğretmenlerin meslektaşlarından akademik ve sosyal destek almalarının, örgütsel sosyalleşme ve birey-örgüt değer uyumu üzerinde olumlu etkisinin olacağı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, öğrenim durumu değişkenine göre farklılığı için Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo-20'de verilmiştir.

Tablo-20. Birey-örgüt değer uyumunun öğrenim durumuna göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları

Öğrenim durumu	n	Sıra Ort.	X^2	sd	p
1. İki-üç yıllık ön lisans	170	266.49	5.51	2	0.06
2. Dört yıllık fakülte (lisans)	370	293.96			
3. Lisansüstü (yüksek lisans / doktora)	35	329.49			
Toplam	575				

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$X^2(2)=5.51$, $p>0.05$]. Başka bir ifade ile, öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları öğrenim durumlarına göre farklılaşmamıştır. Bu bulgu, araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, öğrenim durumlarına bakılmaksızın, benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermemesine karşın, iki üç yıllık ön lisans mezunu öğretmenlerde birey-örgüt değer uyumu algısının en yüksek olduğu görülmektedir (sıra ort.=266.49). Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna yönelik algıları ise (sıra ort.=329.49), diğer öğretmenlere göre daha olumsuz olmuştur. Sıra ortalama değerlerine dayanarak, öğretmenlerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının olumsuzlaştığı söylenebilir. Bu durum, öğrenim düzeyi yükselen öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumu bağlamında örgüt kültüründen beklentilerinin arttığı ya da farklılaştığı biçiminde yorumlanabilir.

Örgütte işgörenler arasında eğitim düzeyi açısından farklılıkların olması, görev kaynaklı çatışmaları artırarak değer uyumunu zayıflatabilir (Jehn, Chadwick ve Thatcher, 1997). Örgütte işgörenler arasında eğitim düzeyi gibi çeşitli demografik özellikler açısından benzerliklerin olması ise, birey-örgüt uyumuna ilişkin algıları olumlu yönde etkileyebilir (Cable ve Judge, 1996). Örgütsel değerlere ilişkin bir çalışmada Sağnak (2005a), ilköğretim öğretmenlerinin açık görüşlülük, adil olmak, formallik, itaat, nezaket ve tedbirlilik boyutlarına ilişkin algılarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varmıştır.

Bireylerin eğitim düzeyleri ile ilgili olarak, sahip oldukları bilgi ve becerilerdeki farklılıklar, işe ve mesleğe yönelik bakış açılarını, farklı şekilde etkileyebilir. Ayrıca, geçmiş yaşantı ve deneyimler de bireyler arasında farklılıkların oluşmasına neden olabilir. Bu bağlamda, bir örgütte aynı işi yapan ya da aynı düzeyde çalışan işgörenler arasında kişisel özellikler açısından farklılıklar olabilir. Bu farklılıkların sonuçlarından biri olarak, işgörenlerin eğitim düzeylerinin yükselmesiyle diğer işgörenlere ve yönetime ilişkin beklentilerinin farklılaştığı söylenebilir. Okulda öğretmenler arasında eğitim düzeyi açısından önemli farkların olması, eğitim-öğretim etkinliklerinde ortak bir standardın oluşturulmasını zorlaştırabilir. Okulun amaçlarına ve öğrenci kazanımlarına ilişkin ortak bir anlayışın oluşabilmesinde değerler, işgörenlere yön ve vizyon çizebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, mezun olunan kurum değişkenine göre farklılığı için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo-21'de ve ilgili betimsel veriler Tablo-22'de verilmiştir.

Tablo-21. Birey-örgüt değer uyumunun mezun olunan kuruma göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplar Arası	2.08	3	0.70	1.53	0.21
Gruplar İçi	258.83	571	0.45		
Toplam	260.91	574			

Öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarında, mezun oldukları kurumlara göre anlamlı bir farklılık yoktur [$F_{(3:571)}$=1.53, p>0.05]. Bu bulgu, öğretmenlerin mezun oldukları kurumların, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarda, anlamlı bir farklılığa yol açmadığı biçiminde yorumlanabilir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, mezun olunan kurum değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Tablo-22. Birey-örgüt değer uyumunun mezun olunan kuruma göre betimsel verileri

Mezun Olunan Kurum	n	$\overline{X}$	S
1. Öğretmen/Yükseköğretmen Okulu	170	0.89	0.61
2. Fen-Edebiyat Fakültesi	83	1.00	0.69
3. Eğitim Fakültesi	218	1.01	0.69
4. Başka	104	1.05	0.72
Toplam	575	0.98	0.67

Mezun olunan kurum değişkenine ilişkin betimsel veriler incelendiğinde, öğretmen okulu ve yükseköğretmen okulu mezunu öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının ($\overline{X}$=0.89), diğer öğretmenlerin algılarından daha olumlu olduğu görülmektedir. Ancak, aradaki sayısal farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı dikkate alındığında, öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, mezun olunan kurum dikkate alınmaksızın, genel olarak benzer olduğu yorumu yapılabilir.

İşgörenlerin eğitim düzeyleri arasında benzerliklerin olması, birey-örgüt değer uyumunu olumlu (Cable ve Judge, 1996), farklılıkların olması ise olumsuz etkiler (Jehn, Chadwick ve Thatcher, 1997). Bu araştırmada farklı kurumlardan mezun olan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyum düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları kurumlara bakılmaksızın bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunu önemli görmeleri ve ilköğretim okullarında daha çok insan ilişkilerine ve kişiler arası etkileşime özgü değerlerin baskın olarak algılanması, bu benzerliğin nedenleri arasında gösterilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının işten memnun olma düzeylerine göre farklılığı için yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo-23'te verilmiştir.

Tablo-23. Birey-örgüt değer uyumunun işten memnun olma düzeyine göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları

İşten memnun olma düzeyi	n	Sıra Ort.	X^2	sd	p
1. Düşük	20	348.95	4.79	2	0.09
2. Orta	290	295.33			
3. Yüksek	265	275.38			
Toplam	575				

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarında, işlerinden memnun olma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$X^2(2)=4.79$, $p>0.05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna yönelik algıları, yaptıkları işten genel anlamda memnun olma düzeylerine bağlı olarak farklılaşmamıştır.

Birey örgüt değer uyumuna ilişkin algı puanlarının sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmamasına karşın, işinden yüksek düzeyde memnun olduğunu belirten öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumu algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir (sıra ort.=275.38). İşinden memnun olma düzeyinin düşük olduğunu belirten öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları ise, diğer gruplara oranla daha olumsuzdur (sıra ort.=348.95). Öğretmenlerin işlerinden memnun olma düzeyleri yükseldikçe, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algının da olumlulaştığı söylenebilir. Bireyin yaptığı işten memnuniyeti iş doyumunun bir göstergesi olarak kabul edildiğinde, iş doyumu yüksek öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının da olumlu olması beklenir.

İş doyumu, bireyin işine ilişkin değerlendirmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet verici ve olumlu duygusal bir durumu ifade etmektedir (Robbins, 1990; Webb ve Norton, 1999). Başka bir anlatımla, iş doyumu, bir kişi ile onun içinde bulunduğu ortam arasındaki uyumun sonucunda ortaya çıkmaktadır (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). İş doyumuna bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel pek çok değişken etki etmektedir. Kişisel tutum, inanç ve değerler, işgörenlerin iş doyumunu etkiler (Mullins, 1996). Ayrıca, örgütün amaç ve değerleri de, işgörenlerin iş doyumu üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Kraimer, 1997).

Çeşitli araştırma sonuçları, birey-örgüt değer uyumu ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Çelik, 1990; McDonald, 1993; Sims ve Kroeck, 1994; Cable, 1995; Parsons, 1999; Kaskel, 2000; Tepeci ve Barlett, 2002; Autry ve Daugherty, 2003). Bu araştırmalarda genel olarak, birey-örgüt değer uyumunun, işgörenlerin iş doyumunu artırdığı ve birey-örgüt değer uyumu ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, iş doyumuna da paralel olarak, işgörenin motivasyonunun ve performansının da

artacağı, iş doyumu yüksek olan bir işgörenin örgütte daha fazla kalıcı olmak isteyeceği ve örgütün değerlerini daha fazla benimseyeceği söylenebilir. Buradan hareketle, öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları ne kadar olumlu olursa, iş doyum düzeylerinin de yükseleceği belirtilebilir.

İşgörenlerin iş doyumlarını belirleyen önemli etkenlerden biri, eş çalışanlar ya da meslektaşlardır (Daniels ve Spiker, 1991). Araştırma sonuçları, birey-birey uyumunun, yeni işgörenlerin örgütsel bağlılıklarıyla ve örgütten ayrılma istekleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir (Van Vianen, 2000). Örgütte çalışan diğer bireylerin destek ve yardımını gören işgörenlerin iş doyum düzeylerinin, daha yüksek olacağı belirtilebilir. Bu anlamda, okulda öğretmenler arasında güçlü bir iletişim ve yardımlaşma ortamının oluşturulması, öğretmenlerin iş doyumlarını ve birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarını olumlu etkileyebilir. Bu nedenle, okulda öğretmenlerin birbirlerini desteklemesi, işbirliğine ve yardımlaşmaya dayalı bir okul ikliminin oluşturulması, birey-örgüt uyumunu kolaylaştırabilir. Bu durum, öğretmenler ile yöneticiler arasındaki ilişkiler açısından da geçerlidir. Okul yönetiminin ve öğretmenlerin ortak amaçlar ve değerler etrafından toplanmış olması, okulun başarısı için önemlidir.

Vancouver ve Schmitt (1991), işgörenlerin örgütsel amaçları paylaşma düzeyleri ile örgüte yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada hiyerarşik düzeyler (üst-ast) ve belirli bir düzey içinde işgörenlerin (eş çalışanlar) arasındaki uyum dikkate alınmıştır. Araştırmanın varsayımı, bu iki çeşit uyumun da iş doyumu ve örgütsel bağlılık ile pozitif, örgütten ayrılma isteği ile ise negatif ilişkili olduğudur. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin kendi aralarındaki (eş çalışan) ve müdürler ile öğretmenler arasındaki (hiyerarşik düzeyler) amaç uyumuna yönelik varsayımları doğrulamıştır. Okulun amaçlarına ilişkin öğretmenler arasındaki uyum, öğretmenlerin tutumlarında ve okuldan ayrılma isteklerinde daha fazla etkili olmuştur. Autry ve Daugherty (2003) ise, işgörenlerin örgütle olan bilişsel ve duyuşsal uyumlarının, iş doyumunu önemli ölçüde etkilediği sonucuna varmıştır. Denetçilerle olan bilişsel ve duyuşsal uyum da işdoyumu üzerinde etkilidir. Bu nedenle, yöneticilerin ve denetçilerin, işgörenlerin işle ilgili tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahip oldukları söylenebilir.

Örgütlerde, işgörenlerin ilkeli davranışları desteklediğinde, birey ve örgüt arasındaki uyum da güçlenir (Sims ve Kroeck, 1994; Valentine, Godkin ve Lucero, 2002). İşgörenler ve örgütler arasında psikolojik sözleşmeler yapılarak, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları güçlendirilerek ve etik temellere dayalı bir örgütü kültürü oluşturulması ve desteklenmesi cesaretlendirilerek, örgütün etik bağlamı geliştirilebilir (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002).

Okulun amaçlarına ve değerlerine ilişkin olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılıklar varsa, çabaların eşgüdümlenmesi ve ortak hedeflerin başarılması zorlaşabilir. Bu araştırmanın sonuçları, birey-örgüt değer uyumunda, iş doyumu algısının önemli bir etken olduğu düşüncesini doğrulamıştır. Bu nedenle, öğretmenlerin iş doyumlarını artıracak güdüleyicilerin sağlanması, birey-örgüt değer uyumuna da katkıda bulunabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme durumuna göre farklılığı için yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo-24'te verilmiştir.

Tablo-24. Birey-örgüt değer uyumunun kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme durumuna göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları

Kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme durumu	n	Sıra Ort.	X^2	sd	p	Fark
1. Hayır	30	388.78	14.86	2	0.00	1-2
2. Kısmen	196	299.47				1-3
3. Evet	349	272.89				
Toplam	575					

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları arasında kendilerini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır [$X^2(2)=14.86$, $p<0.05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algıları, kendilerini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetmelerine bağlı olarak farklılık göstermiştir. Bu bulguya göre, öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarında kendilerini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak görmelerinin etkili olduğu yorumu yapılabilir.

Kruskal Wallis H-testi sonucunda anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla ilgili değişkenin alt kategorileri, ikili kombinasyonlar şeklinde Mann Whitney U-testi ile karşılaştırılmıştır. Buna göre, kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak görmeyen öğretmenlerin birey-örgüt değer uyum düzeyleri (sıra ort.=388.78), diğer öğretmenlerin birey-örgüt değer uyum düzeylerinden daha düşüktür. Bununla birlikte, kendini kısmen okulda önemli ve değerli bir üye olarak görenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin sıra ortalaması 299.47 olurken, bu değer kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak görenlerde ise 272.89 olmuştur. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin kendilerini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak görme durumlarına ilişkin algıları olumlulaştıkça, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları da olumlulaşmaktadır.

Öğretmenlerin kendilerini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetmeleri, aitlik ve kabul görme duygusu ile ilgili olabilir. Öğretmenler kendilerini okula ait hissetmiyor, kabul ve takdir görmüyorlarsa, kendilerini okulun önemli ve değerli bir üyesi olmadıklarını düşünebilirler. Bu nedenle, okulda öğretmenlerin kendilerini okula ait hissedecekleri güvene dayalı bir okul ikliminin oluşturulması önemlidir. Ayrıca, başarının ve çabanın takdir edilmesi ve bireysel değerlerin de kabul edilmesi, öğretmenlerin kendilerini okulda önemli ve değerli biri olarak hissetmelerine yardımcı olabilir. Çünkü McDonald (1993), örgütte işgörenlerin değerlerinin kabul edilmemesinin, kişiliklerinin de kabul edilmediği anlamına gelebileceğini belirtmektedir.

Örgütte işgörenler arasında kişisel özellikler açısından benzerliklerin olması, birey-örgüt değer uyumunu kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, benzer tutum ve değerlere sahip bireyler, bir arada bulunmaktan daha fazla hoşlanırlar (Van Vianen, 2000; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003). Bu nedenle, okulda değerlere dayalı bir yönetim çerçevesinde, öğretmenlerin ortak değerler etrafından toplanmaları ve değer odaklı bir davranış örüntüsü geliştirmeleri, birey-örgüt değer uyumuna katkıda bulunabilir. Böylece, öğretmenlerin kendilerini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak görmelerine yardımcı olunabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, çalıştıkları okula karşı algılanan tutuma göre farklılığı için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo-25'te ve ilgili betimsel veriler Tablo-26'da verilmiştir.

Tablo-25. Birey-örgüt değer uyumunun okula karşı algılanan tutuma göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Tukey)
Gruplar Arası	20.27	3	6.76	16.03	0.00	1-2
Gruplar İçi	240.65	571	0.42			1-4
Toplam	260.92	574				2-3 2-4

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, çalıştıkları okula karşı algıladıkları tutumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$F_{(3:571)}$=16.03, $p<0.05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyum düzeyine ilişkin algıları, görevli oldukları okullara yönelik tutumlarına bağlı olarak farklılaşmıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin çalıştıkları okullara ilişkin tutumlarının, birey-örgüt değer uyumuna yönelik algılarını etkilediği biçiminde yorumlanabilir.

Tablo-26. Birey-örgüt değer uyumunun okula karşı algılanan tutuma göre betimsel verileri

Okula İlişkin Algılanan Tutum	n	$\overline{X}$	S
1. Benim için okulun neresi olduğu fark etmez, her okulda çalışırım.	229	0.99	0.65
2. Çalıştığım okula bağlılık duyuyorum, kesinlikle ayrılmak istemem.	177	0.75	0.55
3. Daha iyi bir imkanım olsa (tayin ya da özel okula geçmek gibi), hemen ayrılırım.	95	1.09	0.70
4. Okulda olumlu bir çalışma ortamı yok, istediklerimi yapamıyorum, insanlar beni anlamıyor.	74	1.35	0.79
Toplam	575	0.98	0.67

Birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıların okula karşı algılanan tutuma göre betimsel verileri incelendiğinde, "2. Çalıştığım okula bağlılık duyuyorum, kesinlikle ayrılmak istemem." ifadesine katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının ($\overline{X}$=0.75), diğer öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin

algılarından daha olumlu olduğu görülmektedir. İkinci en olumlu birey-örgüt değer uyumu algısı ise, "1. Benim için okulun neresi olduğu fark etmez, her okulda çalışırım." ($\overline{X}$=0.99) ifadesine katılan öğretmenlerde olmuştur. Okula karşı tutumunu, "4. Okulda olumlu bir çalışma ortamı yok, istediklerimi yapamıyorum, insanlar beni anlamıyor." şeklinde ifade eden öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları ($\overline{X}$=1.35), diğer öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarından daha olumsuz olmuştur. "3. Daha iyi bir imkanım olsa (tayin ya da özel okula geçmek gibi), hemen ayrılırım." ($\overline{X}$=1.09) görüşüne katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının da, kısmen olumsuz olduğu söylenebilir. Çoklu karşılaştırma testi sonuçları, çalıştığı okula bağlılık duyduğunu ve kesinlikle ayrılmak istemediğini belirten öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, diğer öğretmenlere oranla anlamlı düzeyde daha olumlu olduğunu göstermiştir. Başka bir ifade ile, çalıştığı okula karşı bağlılık hisseden ve ayrılmayı düşünmeyen öğretmenlerin birey-örgüt değer uyum düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgudan hareketle, okula karşı beslenen tutumun olumlu olması halinde, birey-örgüt değer uyumu algısının da olumlu olabileceği söylenebilir. Ayrıca, bu sonuçlar, birey-örgüt değer uyumunun örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu varsayımını doğrular niteliktedir.

Örgüte yeni katılan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve örgütten ayrılma istekleri üzerinde birey-örgüt ve birey-birey uyumunun etkisini araştıran Van Vianen (2000), yeni işgörenlerin örgütsel kültüre ilişkin beklentileri ile denetçilerin ve eş çalışanların örgütsel kültüre ilişkin algılarını karşılaştırarak birey-örgüt uyumunu ve bunların örgütsel kültüre ilişkin beklentilerini (önceliklerini) karşılaştırarak da birey-birey uyumunu incelemiştir. Araştırmaya katılan bireylerin örgüt kültürüne ilişkin beklenti ve algıları, örgütsel kültürün iki boyutunda araştırılmıştır: insanlara verilen önem ve amaçların gerçekleştirilmesinin önemi. Araştırma sonuçları, insanlara verilen önem boyutunda, yeni işgörenler ile denetçileri arasındaki birey-birey uyumunun, örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma isteği ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Örgütsel bağlılığın temelinde, örgüte karşı duyulan ilgi ve bağlılık duygusu yatar (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002). İşgörenin kendini örgütle özdeşleştirme ve örgütte kalıcı olmayı sürdürme isteği de bu kavramla ilişkilidir. Örgütün misyonuna ve amaçlarına olan inanç, bu amaçlara dönük çaba ve isteklilik ile çalışmaya devam etme niyeti, örgütsel bağlılığın göstergesidir (Newstrom ve Davis, 1993:198). Birey ve örgüt arasındaki değer uyumu, örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991).

Finegan (2000), bireysel ve örgütsel değerlerin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin araştırmasında, bireysel ve örgütsel değerler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma kapsamına alınan bireylerden, verilen 24 değer kümesine ilişkin olarak her bir değerin kendileri ve örgütleri açısından ne derece önemli olduğunu belirtmeleri istenmiş, ayrıca bir de örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır. Analiz sonuçları, işgörenlerin örgütsel değerlere ilişkin algılarının, örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilediğini göstermiştir.

Değerlerin normatif ve araçsal bağlılığa etkisini inceleyen bir araştırmada, dışsal değerleri daha güçlü olan işgörenlerin ödüle dayalı araçsal bağlılık düzeylerinin, içsel değerleri güçlü işgörenlere nazaran daha yüksek olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde, içsel değerleri güçlü işgörenler ise, dışsal değerleri güçlü olan işgörenlere göre, daha fazla normatif bağlılık göstermişlerdir (Butler ve Vodanovich, 1992). Buradan anlaşıldığı üzere, bireyin işinden hak ettiği somut getirileri alması kadar, işini severek ve isteyerek yapması, işinin önemli ve değerli olduğunu düşünmesi de önemlidir. Örneğin; bireyin işinden elde ettiği ücret, önemli bir etken olmasına karşın, örgütsel bağlılığı açıklayan tek değişken değildir. Örgüt ortamının niteliği de işgörenin örgütsel bağlılığı üzerinde etkilidir.

Okulun amaçlarına ilişkin öğretmenler arasında uyum olması, öğretmenlerin tutumlarını ve okula bakış açılarını olumlu etkilemekte ve okuldan ayrılma isteklerini azaltmaktadır (Vancouver ve Schmitt, 1991). Ayrıca, örgütsel bağlılık ile birey-örgüt uyumu arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002). Birey-örgüt uyumunun, örgütsel bağlılığa etkisini araştıran Finegan'a göre (2000), değerler, örgütsel bağlılığın tanımlanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Kişisel değerleri ile örgütsel değerleri uyumlu olan bireylerin, örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olacağı belirtilebilir. Birey ve örgüt arasındaki uyum ne kadar yüksek olursa, örgütsel bağlılık düzeyi de o kadar yüksek olur. Ancak, Orhan (1997), iş doyumu ile değerleri araştırdığı çalışmasında, araştırmaya katılan bireylerin çoğunun, "Fırsatımız olsaydı, işimizi değiştirmek isterdik." cevabını verdiği, ancak bu bireylerin yine de çalışmaya devam ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Başka bir anlatımla, işgörenler, örgütte mutsuz olsalar bile, iş garantisi olmaması nedeniyle ve işsiz kalma korkusuyla, örgüte zorunlu bir bağlılık geliştirmektedirler.

Birey-örgüt uyumu, işgörenlerin örgütte kalıcı olma isteklerini olumlu yönde etkilemektedir (Cable, 1995). Bu konuda, McDonald (1993), bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ile işgörenin örgütten ayrılma isteği arasında olumsuz bir ilişki bulmuştur. Bunun anlamı, birey ve örgüt değerlerinin uyum düzeyi yükseldikçe, işgörenin örgütten ayrılma isteğinin azalabileceğidir. Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna dikkat çeken Parsons'a (1999) göre, kişisel değerlerini örgütsel değerlerle uyumlu bulmayan işgörenler, örgütten rahatlıkla ayrılabilmektedirler. İşten ya da örgütten ayrılma isteğinin, iş doyumu ve örgütsel bağlılıkla ilgili bir sonuç olduğu ifade edilebilir. Bireysel ve örgütsel değer uyumu, iş doyumu ve duygusal bağlılığı olumlu etkilediğinden, bunun bir sonucu olarak örgütten ayrılma isteğini de azaltmaktadır. Bireyin örgütte uzun dönemli kalıcı olması ve güçlü bir örgütsel bağlılık duygusuna sahip olması, birey ve örgüt değerlerinin uyumlu olmasını gerektirdiğinden, bireysel ve örgütsel değerler uyumlu ise, işgörenin örgütten ayrılma isteği de bu uyuma bağlı olarak azalmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçları, birey-örgüt değer uyumunun örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermiştir. Olumlu bir örgütsel bağlılık algısı içindeki öğretmenlerin, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, birey-örgüt değer uyumuna bağlı olarak, öğretmenlerin bulundukları okulda kalmak istedikleri de düşünülebilir. Bu bulgulara dayanarak, öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna yönelik algılarını olumlu yönde destekleyecek bir okul kültürünün ve ikliminin oluşturulmasının, örgütsel bağlılığa katkıda bulunabileceği söylenebilir.

Bireysel ve Örgütsel Değerlerin Önem Sıralaması

Araştırmanın üçüncü alt problemi, "İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin göreli önem sıralamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" şeklinde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin çeşitli değerlere ilişkin bireysel ve örgütsel önem sıralamalarının Spearman sıra farkları korelasyon katkasyısı ve medyan değerleri Tablo-27'de verilmiştir.

Tablo-27. Çeşitli değerlere ilişkin bireysel ve örgütsel önem sıralaması

Değerler	Medyan		Spearman rho	p
	Bireysel Değerler	Örgütsel Değerler		
Dürüstlük	1	3	0.43	0.00
Empati	6	6	0.33	0.00
Güven	3	4	0.28	0.00
Hassasiyet	7	6	0.19	0.00
Hoşgörü	5	5	0.19	0.00
İşbirliği	7	6	0.13	0.01
Katılım	8	6.5	0.28	0.00
Risk alma	10	9	0.41	0.00
Saygı	3	4	0.32	0.00
Sorumluluk	5	5	0.31	0.00

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, "dürüstlük", "risk alma", "empati", "saygı" ve "sorumluluk" değerlerine ilişkin bireysel ve örgütsel önem sıralamaları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ($p<0.05$). Bununla birlikte, "güven", "katılım", "hassasiyet", "hoşgörü" ve "işbirliği" değerlerine ilişkin korelasyonların, pozitif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu değerlere ilişkin olarak bireysel ve örgütsel açıdan algıladıkları öncelik sıralamaları arasında yüksek düzeyde korelasyon çıkmamıştır.

Tablo-27'deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel açıdan "dürüstlük" değerine ilk öncelik sırasını verdikleri görülmektedir. Bireysel değerler boyutunda, "güven" ve "saygı" değerleri de diğer değerlere göre öncelikli olarak algılanmıştır. "Risk alma" değeri, bireysel açıdan son sırada öncelikli görülmüştür. Örgütsel değerler açısından ise, "dürüstlük" değeri üçüncü sırada önemli görülürken, "güven" ve "saygı" değerleri dördüncü sırada öncelikli olarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, "sorumluluk" değerine

gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan beşinci sırayı vermişlerdir. Örgütsel açıdan da "risk alma" değerinin önem bakımından son sıralarda (dokuzuncu) yer almış olması, dikkat çekicidir. Bireysel ve örgütsel öncelik açısından en yüksek korelasyon "dürüstlük" değerinde görülürken, en düşük korelasyon ise "işbirliği" değerinde görülmüştür. Öğretmenler, "dürüstlük" değerini kendileri açısından birinci sırada, çalıştıkları okullar açısından da üçüncü sırada önemli olarak değerlendirmişlerdir. "İşbirliği" değeri ise, bireysel açıdan yedinci sırada, örgütsel açıdan altıncı sırada öncelikli olarak yer bulmuştur. Bu durum, araştırmaya katılan öğretmenlerin işbirliğini örgüt açısından daha önemli bir özellik olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin bireysel ve örgütsel açıdan daha önemli ve öncelikli gördükleri değerlerin özellikleri incelendiğinde, bu değerlerin okul örgütünün sosyal ortamına ve insan ilişkilerine dönük olduğu söylenebilir. Dürüslük, saygı ve güven gibi değerler, daha çok insan ilişkilerini ve kişiler arası etkileşimi temel almaktadır. Bu bulgular, Sağnak'ın (2005) ilköğretim öğretmenlerinin ilişki yönelimli değerleri öncelikli olarak algıladıklarına ilişkin araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Ayrıca, değerlere dayalı örgütler olarak görülen ilköğretim okullarında, insan ilişkilerine dayalı değerlerin öncelikli olarak algılanması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, "risk alma" değerinin bireysel ve örgütsel açıdan son sıralarda önemli görülmesi, araştırmaya katılan öğretmenlerde risk alamama ve belirsizlikten kaçınma davranışının baskın olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Hofstede (1984), kültürler arası değer farklılıklarına ilişkin araştırmasında, Türkiye'yi kültürel açıdan dişi özellik gösteren ülkeler grubunda göstermiştir (Sargut, 2001; Şişman, 2002). Değerler açısından eril-erkeğe özgülük (masculinity), bir toplumun baskın değerler olarak eril özelliklere (örneğin; kendine güven, bağımsızlık ve duygulara karşı duyarsızlık, vb.) vurgu yapma derecesidir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1985). İnsanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, sevgi, saygı, anlayış ve duyarlılık gibi değerler ise, kültürün dişi olduğuna işaret etmektedir (Sargut, 2001). Türkiye'de eril değerlerden ziyade, saygı, sevgi ve güven gibi dişi bir kültürün özelliklerini yansıtan değerlerin hakim olduğu

söylenebilir. Bu araştırmanın bulguları da, öğretmenlerin dürüstlük, saygı ve güven gibi değerleri öne çıkardıklarını, buna karşın, risk alma, katılım ve sorumluluk gibi değerleri ise, önem sıralaması açısından daha sonlarda gördüklerini ortaya koymuştur. Buradan hareketle, araştırmadan elde edilen bu bulguların, önceki araştırma bulgularını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Posner ve Schmidt (1993), yöneticilerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algılarını belirlediği araştırmasında, bireysel değerlere ilişkin uyumlu ve açık bir algıya sahip olmanın, iş tutumu ve etik uygulamalara yönelik tutumlar üzerinde, örgütsel değerlere ilişkin algıdan daha önemli olabileceği sonucuna varmıştır. Ayrıca, bireyin kendi bireysel değerlerini anlaması ve onlarla huzurlu olması, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki çatışmaların olumsuz sonuçlarını azaltabilir. Kişisel değerleri ile örgütsel değerlerin uyumlu olduğunu belirten yöneticilerin, işlerine ve örgütte meslektaşlarının etik uygulamalarına karşı daha olumlu bir tutum içinde oldukları ortaya konmuştur. Bireysel ve örgütsel değerler arasında uyumsuzluk olduğunu belirtenler ise, iş tutumu ve etik uygulamalar konusunda daha olumsuz bir algı içerisinde olmuşlardır.

Değerler, örgütün etik bağlamının kültürel bir özelliğini yansıtır. İşgörenlerin örgütsel değerlere ilişkin algılarının, belirli ahlaki inançlarla, ahlaki yoğunlukla ve ilkeli davranışla olumlu ilişkisi vardır. Sonuç olarak örgütler, tüm işgörenlerinden kendilerini etik olarak denetlemelerini beklemekten ziyade gerekli etik ortamın oluşturulmasından sorumlu olmalıdır (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002). Bu durum, örgütün yönetim kademesinin etik değerlere uygun, ortak değerlere dayalı bir örgüt iklimi oluşturma sorumluluğunu öne çıkarmaktadır. Böyle bir yönetim sorumluluğu, işgörenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin algılarını uyumlu hale getirebilir.

Öğretmenlerin Birey-Örgüt Değer Uyumu İçin Yönetsel, Teknik ve Sosyal Alanlardaki Önerileri

Araştırmanın dördüncü alt problemi, "İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin olarak yönetsel, teknik

ve sosyal (insan ilişkileri) anlamda neler yapılabileceğine yönelik önerileri nelerdir?" şeklinde ifade edilmiştir. Bu amaçla, öğretmenlerin açık uçlu soruya yazılı olarak belirttikleri görüşlerin içerik analizi yapılarak ortak tema ve konular belirlenmeye çalışılmıştır. Okulda bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu için, içerik analizi sonucunda ulaşılan yönetsel, teknik ve sosyal alanlarda önemli görülen hususlara ilişkin dağılım Tablo-28'de verilmiştir.

Tablo-28. Öğretmenlerin yönetsel, teknik ve sosyal alanlara ilişkin önerileri

Yönetsel	n	Teknik	n	Sosyal	n
Karara katılım ve katılmalı yönetim	28	Okulların fiziksel koşullarının iyileştirilmesi	12	Okulda çok yönlü (öğrenci, veli, öğretmen ve yönetici, vb.) iletişimin geliştirilmesi	26
Değerlendirmenin objektif ölçütlere göre yapılması	27	Teknolojik donanımın sağlanması	8	Sosyal ve kültürel etkinliklerin geliştirilmesi	25
Öğretmenlere bireysel ve mesleki gelişim olanaklarının sağlanması	26	Ücretlerin iyileştirilmesi	5	İşbirliği, yardımlaşma, birlikte hareket etme ve takım ruhu	24
Yöneticilerin yetiştirilmesi ve tutumu	20	Branşlaşma sorununun giderilmesi	5	Sorumluluk ve görev bilinci	23
Hizmetiçi eğitim	19	Bilişim teknolojilerine önem verilmesi ve bilgisayar kullanımı	4	Kişilerarası ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık	18
Başarının takdir edilmesi	18	Fiziksel imkanların daha verimli kullanılması	4	Güven	13
Ders programlarının yenilenmesi	6	Sınıf öğrenci sayılarının azaltılması	3	Adalet duygusu ve adil davranış, hakkaniyet	12
Formalitenin, bürokrasinin ve kırtasiyeciliğin azaltılması	5	Eğitim araç-gereçlerinin temin edilmesi	2	İlişkilerde karşılıklı saygı ve sevgi	10
Okul yönetiminin öğretmenler kurulunca seçilmesi	5	Yönetimin teknik anlamda yardım ve destek sağlaması	2	Empati	9
Yaratıcı yönlerin teşvik edilmesi	4	Daha fazla kaynak ayrımı	2	Kişisel görüş ve önerilerin dikkate alınması	8
Verimlilik ve kaliteye önem verilmesi	4	Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi	1	Anlayış ve iyi niyet	8
Motivasyonun sağlanması	3	Ders saati ve teneffüslerin yeniden düzenlenmesi	1	Farklı değer ve görüşlere hoşgörü	6

Okullarda bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun artırılmasına yönelik olarak yönetsel, teknik ve insan ilişkileri bağlamında yapılabileceklere ilişkin öğretmenlerin önerilerinin içerik analizinde, bir öğretmen birden fazla öneride bulunabildiği için, görüşlerin sayı (n) dağılımının verilmesi yeterli görülmüştür.

Yönetsel anlamda, öğretmenlerin görüşleri, karara katılım ve katılmalı yönetim (n=28), değerlendirmenin objektif ölçütlere göre yapılması (n=27), öğretmenlere bireysel ve mesleki gelişim olanaklarının sağlanması (n=26), yöneticilerinin yetiştirilmesi ve tutumlarının iyileştirilmesi (n=20), hizmetiçi eğitim imkanlarının artırılması (n=19) ve başarının yönetimce takdir edilmesi (n=18) alanlarında yoğunlaşmaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenler, birey-örgüt değer uyumunun artırılması için, okulda alınan kararlara katılımı ve değerlendirmede daha objektif olunmasını önemli görmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin teknik alandaki önerileri incelendiğinde, okulların fiziki şartlarının iyileştirilmesi (n=12), teknolojik donanımın güçlendirilmesi (n=8), ücretlerin iyileştirilmesi (n=5), branşlaşma sorununun giderilmesi (n=5) ve bilişim teknolojileri ile bilgisayar kullanımına daha fazla önem verilmesi (n=4) gibi durumların ön plana çıktığı görülmektedir. Öğretmenlere göre, birey-örgüt değer uyumunun artırılmasında, okulların fiziksel koşulları ve teknolojik donanım da önemli bir rol oynamaktadır.

Okullarda birey-örgüt değer uyumunun artırılması için, insan ilişkileri alanındaki öneriler arasında, okulda çok yönlü (öğrenci, veli, öğretmen ve yönetici, vb.) iletişimin geliştirilmesi (n=26), sosyal ve kültürel etkinliklerin özendirilmesi (n=25), işbirliği, yardımlaşma, birlikte hareket etme ve takım ruhu anlayışının gelişmesi (n=24), sorumluluk ve görev bilincine önem verilmesi (n=23), kişilerarası ilişkilerin dürüstlük ve şeffaflık esasına dayanması (n=23), güven (n=13) ve adalet duygusunun tesis edilmesi (n=12), karşılıklı saygı ve sevginin oluşturulması (n=10) gibi öneriler dikkat çekmektedir. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin, okulda çok yönlü iletişimin geliştirilmesine, sosyal ve kültürel etkinliklere daha fazla yer verilmesine, işbirliği, yardımlaşma ve takım ruhu anlayışının desteklenmesine önem verdikleri söylenebilir.

İçerik analizi yoluyla elde edilen bulgular, nicel verileri destekler niteliktedir. Araştırma bulguları, birey-örgüt değer uyumunun en düşük olduğu değer ifadelerinin, başarılı çalışanların taktir edilmesi/ödüllendirilmesi, insanların birbirine karşı dürüst olması, başarılı çalışanların desteklenmesi, herkese eşit ve adil

davranılması, insanların başkasını dinlerken kendisini onun yerine koyabilmesi şeklinde sıralandığını göstermiştir. Nitel veriler de, bu bulguları desteklemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, birey-örgüt değer uyumu açısından, özellikle başarının takdir edilmesi, dürüstlük, adalet ve empati gibi konulara, daha fazla önem vermektedirler.

BÖLÜM – V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulgularına dayalı sonuçlar ve öneriler verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırmada varılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

1. Araştırmanın sonuçları, araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin önemine ilişkin algıları puanları arasında, pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerinin, genel olarak orta düzeyde uyumlu olduğu biçiminde yorumlanabilir.

2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, "başarısızlık durumunda yola devam edilmesi", "fiziksel rahatsızlığı olanlara yardım edilmesi, "mutluluk ve acıların birlikte paylaşılması", "anlaşmazlıkların olumlu bir şekilde çözülmesi" ve "toplumsal beklenti ve önerilerin dikkate alınması" gibi değer ifadelerinde, bireysel ve örgütsel değer uyumu en yüksek olmuştur. Ancak, "başarılı çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi", "insanların birbirine karşı dürüst olması", "başarılı çalışanların desteklenmesi", "herkese eşit ve adil davranılması" ve "insanların başkasını dinlerken kendisini onun yerine koyabilmesi" maddelerinde ise, bireysel ve örgütsel değer uyumunun en düşük olduğu gözlenmiştir. Buradan, öğretmenlerin başarının takdir ve kabul görmesi, adil davranış ve empati beklentisi içinde oldukları sonucuna ulaşılabilir.

3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarında, cinsiyet, branş, çalışılan okuldaki hizmet süresi, yaş, öğrenim durumu, mezun olunan kurum ve işten memnun olma düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar yoktur. Bununla birlikte, katılımcıların birey-örgüt değer uyumuna ilişkin

algıları; mesleki kıdem, kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme ve okula karşı algılanan tutum değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, mesleki kıdemlerine bağlı olarak farklılık göstermiştir. Çoklu karşılaştırma testi sonuçları, 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumu algısının, diğer mesleki kıdem kategorisinde yer alan öğretmenlerin algılarından daha olumsuz olduğunu göstermiştir. Araştırmada, 6-10 yıllık öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumu algılarının, daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

5. Öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, işten memnun olma düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemesine karşın, araştırmanın bulguları birey-örgüt değer uyumu ile iş doyumunun ilişkili olduğu varsayımını destekler yönde görülmektedir. Düşük iş doyumu algısı içinde olan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları daha olumsuz olmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri yükseldikçe, birey-örgüt değer uyumu algılarının da olumlulaştığını göstermiştir.

6. Araştırma bulguları, araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumu algılarının, kendilerini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak görme düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak gören öğretmenlerin, birey-örgüt değer uyumu algıları daha yüksektir. Bununla birlikte, kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak görmeyenlerde ise, birey-örgüt değer uyumu algısı daha olumsuzdur.

7. Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının, çalıştıkları okullara karşı algıladıkları tutuma göre, anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, çalıştığı okula bağlılık duyduğunu ve kesinlikle ayrılmak istemediğini belirten öğretmenlerin birey-örgüt uyumu algıları daha olumlu olurken, okulda olumlu bir çalışma ortamı olmadığını ve istediğini yapamadığını belirten öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumu algıları daha olumsuz olmuştur.

8. Araştırmanın bulguları, araştırmaya katılan öğretmenlerin, gerek kendileri gerekse okul açısından "dürüstlük", "güven" ve "saygı" gibi değerleri daha ön planda gördüklerini göstermiştir. Bu üç değerle karşılaştırıldığında, "risk alma", "katılım" ve "sorumluluk" gibi değerler ise, kısmen önem sırası açısından daha sonlarda yer almıştır.

9. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarda, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun artırılmasına yönelik olarak yönetsel bağlamda, karara katılım ve katılmalı yönetimin uygulanması, değerlendirmenin objektif ölçütlere göre yapılması, öğretmenlere bireysel ve mesleki gelişim olanaklarının sağlanması, yöneticilerinin yetiştirilmesi ve tutumlarının iyileştirilmesi, hizmetiçi eğitim imkanlarının artırılması ve başarının yönetimce takdir edilmesi gibi konulara daha fazla dikkat edilmesi gerekmektedir. Teknik alanda, okulların fiziki şartlarının iyileştirilmesi, teknolojik donanımın güçlendirilmesi ve bilişim teknolojileri ile bilgisayar kullanımına daha fazla önem verilmesi gibi öneriler dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler, okullarda, birey-örgüt değer uyumunun artırılması için, insan ilişkileri alanında ise, okulda çok yönlü (öğrenci, veli, öğretmen ve yönetici, vb.) iletişimin geliştirilmesi, sosyal ve kültürel etkinliklerin özendirilmesi, işbirliği, yardımlaşma, birlikte hareket etme ve takım ruhu anlayışının gelişmesi, sorumluluk ve görev bilincine önem verilmesi, kişiler arası ilişkilerin dürüstlük ve şeffaflık esasına dayanması, güven ve adalet duygusunun tesis edilmesi, karşılıklı saygı ve sevgi ortamının oluşturulması gibi önerilerde bulunmaktadırlar.

Öneriler

Araştırmada varılan sonuçlara dayalı olarak uygulamacılar ve diğer araştırmacılar için şu önerilerde bulunulabilir:

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel olarak, bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin algılarının orta düzeyde uyumlu olduğu göz önüne alındığında, bireysel değerlere ilişkin algı olumlulaştıkça örgütsel değerlere ilişkin algının da olumlulaştığı belirtilebilir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değer

uyumu algılarını olumlulaştıracak, ortak bir değer odaklı davranış anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir.

2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, "başarılı çalışanların taktir edilmesi ve ödüllendirilmesi", "insanların birbirine karşı dürüst olması", "başarılı çalışanların desteklenmesi", "herkese eşit ve adil davranılması" ve "insanların başkasını dinlerken kendisini onun yerine koyabilmesi" maddelerinde, bireysel ve örgütsel değer uyumunun en düşük olduğu gözlenmektedir. Buna göre, okul yönetiminin, başarının takdirinde ve ödüllendirilmesinde objektif kriterler kullanması, başarılı çalışanların desteklenmesinde, görev ve etkinliklerin dağıtımında adil davranması, iletişim ve empati becerilerini geliştirmesi gerektiği düşünülmektedir.

3. Araştırmanın sonuçları, 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumu algısının, diğer mesleki kıdem kategorisinde yer alan öğretmenlerin algılarından daha olumsuz olduğunu göstermektedir. Mesleğin bu geçiş döneminde, birey-örgüt değer uyumu algısını olumsuz etkileyebilecek muhtemel durumların belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

4. Araştırmanın sonuçları, iş doyumu algısı düşük öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının daha olumsuz olduğunu gösterdiğinden, özellikle işin kendisine, eş çalışanlara, alınan ücrete ve yönetime yönelik olarak öğretmenlerin iş doyumlarını yükseltecek etkenlerin araştırılması ve işi anlamlı kılacak özelliklerin artırılması gerekmektedir.

5. Araştırmada, kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak gören öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumu algılarının daha yüksek olduğu sonucuna varıldığı için, öğretmenlerin kendilerini okulda önemli ve değerli hissetmeleri için görüş ve düşüncelerine daha fazla önem verilmesi, katılmalı yönetim anlayışı içinde kararların ortaklaşa alınması ve kendilerini okula ait hissetmelerinin sağlanması önerilebilir.

6. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumu algıları yüksek olurken, okulda olumlu bir çalışma ortamı olmadığını ve istediğini yapamadığını belirten öğretmenlerin birey-

örgüt değer uyumu algıları daha olumsuz olmuştur. Buna göre, öğretmenlerin özellikle örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda, örgütsel değerleri kabul etmelerini kolaylaştırıcı etkenlerin dikkate alınması gerektiği söylenebilir.

7. Araştırmanın sonuçları, araştırmaya katılan öğretmenlerin dürüstlük, güven ve saygı gibi değerlere ilk sıralarda önem verdiklerini gösterdiğinden, okulda güvene ve karşılıklı saygıya dayalı, olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulması, ilişkilerin dürüstlük temeline dayandırılması, yardımlaşma, işbirliği ve karşılıklı anlayışın pekiştirilmesi, sorumluluğun, görev bilincinin ve empatik davranışın daha etkili vurgulanması önerilebilir.

8. Bu araştırma, betimsel tarama modelinde kesitsel bir çalışma olarak ele alınmıştır. Bu nedenle, örgüt kültürünün önemli bir ögesi olarak değerleri ve birey-örgüt değer uyumunu temel alacak başka araştırmaların, boylamsal olarak uzun bir zaman dilimine yayılacak biçimde yapılması önerilebilir.

9. Bu araştırmada, birey-örgüt değer uyumunun belirlenmesinde nicel bulgular, açık uçlu soru sorularak nitel anlamda da desteklenmiştir. Buna benzer çalışmalar; görüşme, katılmalı gözlem ve mülakat gibi nitel yöntemler kullanılarak yapılabilir.

10. Araştırmada, Ankara'nın merkez ilçelerinde görevli resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin algıları incelenmiştir. Buna benzer araştırmalar, farklı yerlerde ve özel okullarda da gerçekleştirilebilir.

11. Araştırma öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumunu belirlemeye yönelik tasarlanmıştır. Okul yöneticileri, öğrenciler ve veliler gibi farklı örneklem grupları için de benzer çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, farklı okul türleri açısından da, liselerde ve üniversitelerde bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin araştırmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

AKARSU, Bedia. (1994). **Felsefe Terimleri Sözlüğü**. 5. Baskı. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

ARGANDONA, Antonio. (2003). *Fostering Values in Organizations*. **Journal of Business Ethics**, **45**, 15-28. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

AUTRY, Chad W. ve Patricia J. DAUGHERTY. (2003). *Warehouse Operations Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Coping Responses*. **Journal of Business Logistics, 24** (1), 171-197.

AYDIN, İnayet. (2003). **Eğitim ve Öğretimde Etik**. 1. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

AYDIN, Mustafa. (1994). **Eğitim Yönetimi**. Genişletilmiş 4. Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

BACANLI, Hasan. (2002). **Psikolojik Kavram Analizleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

BALAY, Refik. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

BALCI, Ali. (2002). **Etkili Okul. Okul Geliştirme. Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Üçüncü Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BALCI, Ali. (2003). **Örgütsel Sosyalleşme. Kuram, Strateji ve Taktikler**. 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BALCI, Ali. (2004). **Sosyal Bilimlerde Araştırma. Yöntem, Teknik ve İlkeler**. 4. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BARRET, Richard. (2003). **The Value of Values: Why Values are Important in Organizations?** (http://www.corptools.com). Sayfa Ziyaret Tarihi: 26.12.2003.

BAŞ, Türker. (2003). **Anket**. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1991). **Örgütsel Davranış. İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Gül Yayınevi.

BATES, Richard J. (2001). *Eleştirel Teori Açısından Eğitim Yönetimi*. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. (Çevirenler: Selahattin Turan ve Mehmet Şişman). Yıl: 7, Sayı: 28, Sayfa: 573-592.

BAYKUL, Yaşar. (1999). **İstatistik Metotlar ve Uygulamalar**. 3. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.

BEGLEY, Paul T. (1996). *Cognitive Perspectives on Values in Administration: A Quest for Coherence and Relevance*. **Educational Administration Quarterly, 32** (3), 403-426.

BEGLEY, Paul T. (1999a). *Practitioner and Organizational Perspective on Values in Administration*. **Values and Educational Leadership**. (Edited by Paul T. Begley). New York: State University of New York Press.

BEGLEY, Paul T. (1999b). *Value Preferences, Ethics, and Conflicts in School Administration*. **Values and Educational Leadership**. (Edited by Paul T. Begley). New York: State University of New York Press.

BILSKY, Wolfgang ve Karen A. Jehn. (2002). *Organizational Culture and Individual Values: Evidence for a Common Structure*. **(Organisationskultur und individuelle Werte)**, Göttingen: Hogrefe.

BOLAY, Süleyman Hayri. (1996). **Felsefi Doktrinler ve Terimler Sözlüğü**. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Akçağ Yayınları.

BURKE, W. Warner. (Summer 1997). *The New Agenda for Organization Development*. **Organizational Dynamics**. 7-20.

BURSALIOĞLU, Ziya. (1999). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 11. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BURSALIOĞLU, Ziya. (2003). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. 7. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BUTLER, Glenda ve Stephen J. VODANOVICH. (1992). *The Relationship Between Work Values and Normative and Instrumental Commitment*. **Journal of Psychology, 126** (2), 139-146.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. (2002a). *Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı*. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Yıl: 8, Sayı: 32. Sayfa: 470-483.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. (2003). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum**. Geliştirilmiş 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BYNG, Sally; Deborah CAIRNS ve Judith DUCHAN. (2002). *Values in Practice and Practising Values*. **Journal of Communication Disorders**. (35), 89-106.

CABLE, Daniel M. (1995). **The Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry**. Unpublished Doctoral Dissertation. Cornell University.

CABLE, Daniel M. ve Timothy A. JUDGE. (1996). *Person – Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67** (3), 294-311.

CABLE, Daniel M. ve Charles K. PARSONS. (2001). *Socialization Tactics and Person-Organization Fit*. **Personnel Psychology, 54** (1), 1-23.

CAN, Halil. (2002). **Organizasyon ve Yönetim**. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

CAFOĞLU, Zuhal. (1999). *Eğitimde Yeni Değerlere Doğru*. **Bilig Dergisi**. Sayı: 9, Sayfa: 147-159.

CHATMAN, Jennifer A. (1989). *Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit*. **Academy of Management Review, 14** (3), 333-349.

CHATMAN, Jennifer A. (1991). *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*. **Administrative Science Quarterly, 36** (3), 459-484.

CIULLA, Joanne B. (1999). *The Importance of Leadership in Shaping Business Values*. **Long Range Planning, 32** (2), 166-172.

ÇALIK, Temel. (2003). *İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)*. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1** (2), 163-177.

ÇELİK, Vehbi. (1990). *İş Doyumunun Çağdaş Eğitim Denetimindeki Yeri ve Önemi.* **Fırat Üniversitesi Dergisi (Sosyal Bilimler), 4** (1), 61-68.

ÇELİK, Vehbi. (2000). **Örgüt Kültürü ve Yönetimi**. 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

DANIELS, Tom D. ve Barry K. SPIKER. (1991). **Perspectives on Organizational Communication**. Second Edition. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers.

DEMİREL, Özcan ve Kamile ÜN. (1987). **Eğitim Terimleri**. Ankara: Şafak Matbaası.

DEMİRTAŞ, Hasan ve Hasan GÜNEŞ. (2002). **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü**. Ankara: Anı Yayıncılık.

DOBNI, Dawn; J. R. Brent RITCHIE ve Wilf ZERBE. (2000). *Organizational Values: The Inside View of Service Productivity*. **Journal of Business Research**. (47), 91-107.

DOLAN, Shimon L. ve Salvador GARCIA. (2002). *Managing by Values. Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-first Century*. **The Journal of Management Development, 21** (2), 101-117.

DOSE, Jennifer J. (1997). *Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization*. **Journal of Occupational & Organizational Psychology, 70** (3), 219-240.

DRUCKER, Peter F. (1996). **Yeni Gerçekler**. Devlet ve Politika Alanında, Ekonomi Bilimi ve İş Dünyasında, Toplumda ve Dünya Görüşünde. (Çeviren: Birtane Karanakçı). 5. Baskı. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

DURMUŞ, Çiğdem. (1996). **Değerlerin Meslek Grupları Açısından İncelenmesi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EASTWOOD, Karen; Anna-Maija LAMSA ve Aila SAKKINEN. (2003). *About Ethics and Values in Business Education – A Cross-Cultural Perspective*. **Business and Organization Ethics Network (BON), 8** (1).

EDGEMAN, Rick L. ve Thomas RODGERS. (1999). *Escape from Organizational Nihilism: Leadership Core Values for Business Excellence*. **International Journal of Applied Quality Management, 2** (1), 117-125.

ENZ, Cathy A. (1988). *The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power*. **Administrative Science Quarterly**. (33), 284-304.

ERCAN, İlke. (2001). **İlköğretim Sosyal Bilgiler Programlarında Ulusal ve Evrensel Değerler**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERDEM, Ali Rıza. (2003). *Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler*. **Değerler Eğitimi Dergisi, 1** (4), 55-72.

FEATHER, N. T. ve Katrin A. RAUTER. (2004). *Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values*. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. (77), 81-94.

FINDIKÇI, İlhami. (2001). *Bilgi Toplumunda Eriyen Değerler ve Eğitim*. **Eğitimde Yansımalar IV: 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu**. Ankara: Başkent Öğretmen Evi, 11-13 Ocak, Sayfa: 20-26.

FINEGAN, Joan E. (2000). *The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment*. **Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73** (2), 149-169.

FREEDMAN, Jonathan L.; David O. SEARS ve J. Merrill CARLSMITH. (1993). **Sosyal Psikoloji**. (Çeviren: Ali Dönmez). 2. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

FRENCH, Wendell. (1989). *Organizational Development: Objectives, Assumptions, and Strategies.* **Management and Organizational Behavior Classics.** (Ed. Michael T. Matteson ve John M. Ivancevich). Homewood, Illinois: BPI IRWIN.

FUKUYAMA, Francis. (2000). **Güven. Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**. (Çeviren: Ahmet Buğdaycı). 2. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

GİZİR, Sıdıka. (2003). *Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar*. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Yıl: 9, Sayı: 35, Sayfa: 374-397.

GOODMAN, Scott A. ve Daniel J. SVYANTEK. (1999). *Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter*. **Journal of Vocational Behavior**, (55), 254-275.

GÜMÜŞ, Murat. (1996). **Örgütsel Değerler Sistemi, İşletme Başarısının Temelleri ve Etik Yönetim Kararları**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜNGÖR, Erol. (1993). **Değerler Psikolojisi**. Ahlak Psikolojisi, Ahlaki Değerler ve Ahlaki Gelişme. Amsterdam: Hollanda Türk Akademisyenler Birliği Vakfı Yayınları: 8.

HAMBLETON, Andrew J.; Thomas KALLIATH ve Paul TAYLOR. (2000). *Criterion-Related Validity of a Measure of Person-Job and Person-Organization Fit*. **New Zealand Journal of Psychology, 29** (2), 80-85.

HERSEY, Paul ve Ken BLANCHARD. (1982). **Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

HERZBERG, Frederick. (1989). *New Approaches in Management Organization and Job Design.* **Management and Organizational Behavior Classics.** (Ed. Michael T. Matteson ve John M. Ivancevich). Homewood, Illinois: BPI IRWIN.

HOY, Wayne K. ve Cecil G. MISKEL. (1991). **Educational Administration. Theory, Research, and Practice**. New York: McGraw-Hill.

HULTMAN, Ken ve Bill GELLERMAN. (2002). **Balancing Individual and Organizational Values**. Walking the Tightrope to Success. San Francisco, CA: JOSSEY-BASS/ PFEIFFER.

INGLEHART, Ronald. (2000). *Kültür ve Demokrasi*. **Kültürel Çalışmalar. (Culture Matters-How Values Shape Human Progress**. (Çeviren: Mehmet Öz). New York: Basic Books, Sayfa: 80-97.

JEHN, Karen A.; Clint CHADWICK ve Sherry M. B. THATCHER. (1997). *To Agree or not to Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes*. **International Journal of Conflict Management, 8** (4), 287-305.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. (1996). **İnsan ve İnsanlar. Sosyal Psikolojiye Giriş**. Gözden Geçirilmiş 9. Basım. İstanbul: Evrim Basım Yayın Dağıtım.

KALLIATH, Thomas J.; Allen C. BLUEDORN ve Michael J. STRUBE. (1999). *A Test of Value Congruence Effects*. **Journal of Organizational Behavior, 20**, 1175-1198.

KARAKİTAPOĞLU, Zahide. (1996). **Contemporary Value Orientations of Adults and University Students**. Unpublished Master Thesis. Ankara: METU, The Graduate School of Social Sciences.

KARASAR, Niyazi. (1994). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Kavramlar, İlkeler, Teknikler. Altıncı Basım. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.

KARİP, Emin. (2005). *Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı*. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. (Editör: Yüksel Özden). 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

KARİP, Emin ve Kemal KÖKSAL. (1996). *Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi*. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Yıl: 2, Sayı: 2, Bahar 1996, Sayfa: 245-257.

KASKEL, Robert J. (2000). **Value Congruence and Satisfaction**. Unpublished Doctoral Dissertation. The California School of Professional Psychology at Alameda.

KÖKLÜ, Nilgün ve Şener BÜYÜKÖZTÜRK. (2000). **Sosyal Bilimler İçin İstatistiğe Giriş**. 1. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

KRAIMER, Maria L. (1997). *Organizational Goals and Values: A Socialization Model*. **Human Resource Management Review, 7** (4), 425-447.

KRISTOF, Amy L. (1996). *Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications*. **Personnel Psychology, 49** (1), 1-49.

KRISTOF-BROWN, Amy L. (2000). *Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit*. **Personnel Psychology, 53** (3), 643-671.

KUZGUN, Yıldız. (2000). **Meslek Danışmanlığı. Kuramlar, Uygulamalar**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

LAM, Simon S. K.; John SCHAUBROECK ve Samuel ARYEE. (2002). *Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study*. **Journal of Organizational Behavior**. (23), 1-18.

LEITHWOOD, Kenneth. (1999). *Values for Desinging Future Schools*. **Values and Educational Leadership**. (Edited by Paul T. Begley). New York: State University of New York Press.

LICKONA, Thomas. (1991). **Educating for Character. How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility**. New York: Bantam Books.

LUSSIER, Robert N. (2002). **Human Relations in Organizations. Applications and Skill-Building**. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

MARSHALL, Gordon. (2003). **Sosyoloji Sözlüğü**. (Çevirenler: Osman Akınhay ve Derya Kömürcü). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

MCDONALD, Paul R. (1993). **Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents**. Unpublished Doctoral Dissertation. London, Ontario: The University of Western Ontario.

MCDONALD, Paul and Jeffrey GANDZ. (1991). *Identification of Values Relevant to Business Research*. **Human Resource Management, 30** (2), 217-236.

MEB. (2004). **Milli Eğitim Bakanlığı**. 2003-2004 Öğretim Yılı İlköğretim Okulu İstatistiki Bilgileri. http://ankara.meb.gov.tr/istatistikler/istatistik.htm.

MEGLINO, Bruce M. ve Elizabeth C. RAVLIN. (1998). *Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research*. **Journal of Management, 24** (3), 351-389.

MEYER, J. P. ve N. J. ALLEN. (1997). **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

MORGAN, Clifford T. (1998). **Psikolojiye Giriş**. (Çeviren: Sedat Topçu, Yayın Sorumlusu: Sirel Karakaş). 12. Baskı. Ankara: Meteksan Yayınları.

MULLINS, Laurie J. (1996). **Management and Organizational Behaviour**. Fourth Edition. London: PITMAN Publishing.

NEWSTROM, John W. ve Keith DAVIS. (1993). **Organizational Behavior. Human Behavior at Work**. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.

O'REILLY III, Charles A.; Jennifer CHATMAN ve David F. CALDWELL. (1991). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*. **Academy of Management Journal, 34** (3), 487-516.

ORHAN, Kamil. (1997). **İş Doyumu ve Değerler**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZDEMİR, Çağatay ve başkaları. (2003). **Gazi Üniversitesi Öğretim Elemanları Profili**. Ankara: G.Ü. İletişim Fakültesi Basımevi.

ÖZDEMİR, Servet; Halil İbrahim YALIN ve Ferudun SEZGİN. (2004). **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Yenilenmiş Beşinci Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÖZDEN, Yüksel. (1998). **Eğitimde Dönüşüm. Eğitimde Yeni Değerler**. İkinci Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem. (1999). **Psikolojik Testler**. Üçüncü Baskı. Ankara: PDREM Yayınları.

PARKES, Louise P.; Stephen BONCHER ve Sherry K. SCHNEIDER. (2001). *Person-Organisation Fit Across Cultures: An Emprical Investigation of Individualism and Collectivism*. **Applied Psychology: An International Review, 50** (1), 81-108.

PARSONS, Jennifer Gail. (1999). **The Relationship of Values to Performance: A Case Study of The Washington State Criminal Justice Training Commission**. Oklahoma: University of Central Oklahoma.

PFEIFFER, J. William; Leonard D. GOODSTEIN ve Timothy M. NOLAN. (1989). **Shaping Strategic Planning. Frogs, Dragons, Bees, and Turkey Tails**. San Diego: Scott, Foresman and Company.

POHLMAN, Randolph A. ve Gareth S. GARDINER. (2000). **Value Driven Management. How to Create and Maximize Value Over Time for Organizational Success**. New York: AMACOM.

POSNER, Barry Z. (1992). *Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence*. **Human Relations, 45** (4), 351-361.

POSNER, Barry Z. ve Warren H. SCHMIDT. (1993). *Values Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems*. **Journal of Business Ethics** (12), 341-347.

RAVLIN, Elizabeth C. ve Bruce M. MEGLINO. (1987). **Comparative Emphasis Scale**. University of South Carolina. Riegel and Emory Center.

ROBBINS, Stephen P. (1990). **Organization Theory. Structure, Design, and Applications**. Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.

ROBBINS, Stephen P. (1998). **Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications**. Eighth Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.

ROKEACH, Milton. (1973). **The Nature of Human Values**. New York: The Free Press.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ. (1998). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: ALFA Basım Yayım Dağıtım.

SAĞNAK, Mesut. (2003). **İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları ile Kişisel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyleri**. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SAĞNAK, Mesut. (2004). *Değerler Yönünden Birey-Örgüt Uyumu ve Sonuçları*. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 10** (37), 72-95.

SAĞNAK, Mesut. (2005a). *İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları*. **Eğitim ve Bilim, 30** (136), 31-38.

SAĞNAK, Mesut. (2005b). *İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Uyum Düzeyleri*. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 5** (1), 207-228.

SALMON, Charles T. (1989). *Campaigns for Social Improvement: An Overview of Values, Rationales, and Impacts.* **Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change**. (Ed. Charles T. Salmon). California: SAGE Publications, Inc.

SARGUT, A. Selami. (2001). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. Genişletilmiş 2. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.

SCHEIN, Edgar H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

SCHERMERHORN, John R.; James G. HUNT ve Richard N. OSBORN. (1985). **Managing Organizational Behavior**. Second Edition. New York: John Wiley & Sons.

SENCER, Muzaffer ve Yakut IRMAK. (1984). **Toplumbilimlerinde Yöntem**. İkinci Baskı. İstanbul: Say Kitap Pazarlama.

SENGE, Peter M. (1998). **Beşinci Disiplin. Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**. (Çevirenler: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). 6. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

SIMS, Randi L. ve K. Galen KROECK. (1994). *The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover*. **Journal of Business Ethics, 13** (12), 939-947.

SOMECH, Anit ve Anat DRACH-ZAHAVY. (2004). *Exploring Organizational Citizenship Behaviour from an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour*. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. (77), 281-298.

SULLIVAN, Gordon R. ve Michael V. HARPER. (1997). **Umut Bir Yöntem Olamaz**. (Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

STOLP, Stephen ve Stuart C. SMITH. (1997). *Cultural Leadership*. **School Leadership Handbook for Excellence**. (Edited by Stuart C. Smith and Philip K. Piele). University of Oregon: ERIC.

ŞİŞMAN, Mehmet. (2002). **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

TAŞDELEN, Arzu. (1998). **Üniversite Öğrencilerinde Ereksel ve Araçsal Değerler Hiyerarşisi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TEPECİ, Mustafa ve A. L. Bart BARTLETT. (2002). *The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure of Individual Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit as Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions*. **Hospitality Management**, (21), 151-170.

TERZİ, Ali Rıza. (2000). **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TIMM, Paul R.; Brent D. PETERSON ve Jackson C. STEVENS. (1990). **People at Work. Human Relations in Organizations**. Third Edition. St. Paul: West Publishing Company.

VALENTINE, Sean; Lynn GODKIN ve Margaret LUCERO. (2002). *Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit*. **Journal of Business Ethics, 41** (4), 349-360.

VANCOUVER, Jeffrey B. ve Neal W. SCHMITT. (1991). *An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence*. **Personnel Psychology, 44** (2), 333-352.

VAN VIANEN, Annelies E. M. (2000). *Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures*. **Personnel Psychology, 53** (1), 113-149.

VERQUER, Michelle Lynn. (2002). **Fitting in at Work: A Comparison of the Relationships Between Person-Organization Fit and Person-Group Fit with Work Attitudes**. Unpublished Doctoral Dissertation. Michigan: Central Michigan University.

VERQUER, Michelle L.; Terry A. BEEHR ve Stephen H. WAGNER. (2003). *A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes*. **Journal of Vocational Behavior**, (63), 473-489.

WEBB, L. Dean ve M. Scott NORTON. (1999). **Human Resources Administration. Personnel Issues and Needs in Education**. Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

WESTEN, Drew. (1999). **Psychology: Mind, Brain, and Culture**. Second Edition. New York: John Willey & Sons, Inc.

WHEELER, Wendy. (2001). *Emerging Organizational Theory and the Youth Development Organization*. **Applied Development Science, 4** (3), 47-54.

WILLOWER, Donald J. ve Joseph W. LICATA. (1997). **Values and Valuation in the Practice of Educational Administration**. California: Corwin Pres, Inc.

YAMANE, Taro. (2001). **Temel Örnekleme Yöntemleri**. (Çevirenler: A. Esin; M. A. Bakır; C. Aydın ve E. Gündüzsel). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

YAPICI, Asım ve Zeki Salih ZENGİN. (2003). *İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Değer Tercih Sıralamaları Üzerine Psikolojik Bir Araştırma: Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Örneği*. **Değerler Eğitimi Dergisi, 1** (4), 173-206.

YENİÇERİ, Özcan. (2002). **Örgütsel Değişmenin Yönetimi. Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

YILDIRIM, Ali ve Haşan ŞİMŞEK. (2000). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Gözden Geçirilmiş 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YÜKSEL, Öznur. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK-1: Araştırma Anketi

Sayın Öğretmen,

Bu anket, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumu" adlı doktora tez çalışmasına gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Verilerin toplanması amacıyla sizlerin görüşlerine başvurulan bu araştırmada, okul kültüründe kabul gören temel değerler ile bireysel olarak öğretmenlerin benimsedikleri değerlerin ne derece uyumlu olduğu araştırılmaktadır. Anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, **kişisel bilgiler**; ikinci bölümde, ilköğretim okullarında örgüt kültürü içerisinde değerlerin birey ve örgüt açısından değerlendirilmesini sağlayan **değerler ölçeği**; üçüncü bölümde, bir dizi değerin göreli önem sırasını belirleyen **değer sıralama ölçeği** ve dördüncü bölümde ise, değerler açısından birey-örgüt (kurum) uyumu için yönetsel, teknik ve sosyal (insan ilişkileri) anlamda neler yapılabileceğine ilişkin **açık uçlu bir soru** yer almaktadır.

Ankette yer alan her bir maddeyi dikkatlice okuduktan sonra, sizin için uygun olan seçeneği, ilgili yerlere çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz. Vereceğiniz cevaplar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için, ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Ferudun SEZGİN
Gazi Üniversitesi
Gazi Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

Bölüm – I

Kişisel Bilgiler

Açıklama: Lütfen, kişisel bilgilerinizle ilgili seçeneklerden sizin için uygun olanı, seçeneklerin önünde yer alan boşluğa çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz.

1. Branşınız: ( ) Sınıf Öğretmeni
( ) Branş Öğretmeni

2. Bu okuldaki hizmet süreniz: _____ yıl

3. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın
( ) Erkek

4. Mesleki kıdeminiz: _____ yıl

5. Yaşınız: _____

6. Öğrenim durumunuz: ( ) Öğretmen okulu mezunu
( ) İki-üç yıllık ön lisans
( ) Fakülte (lisans)
( ) Lisansüstü (yüksek lisans, doktora)
( ) Başka: .....

7. Mezun olduğunuz kurum: ( ) Eğitim Enstitüsü
( ) Yükseköğretmen Okulu
( ) Fen-Edebiyat Fakültesi
( ) Eğitim Fakültesi
( ) Başka: .....

8. İşinizden genel anlamda memnun olma düzeyiniz: ( ) Düşük
( ) Orta
( ) Yüksek

9. Kendinizi bu okulun önemli bir bireyi olarak görüyor musunuz? ( ) Hayır
( ) Kısmen
( ) Evet

10. Aşağıdaki cümlelerden hangisi, çalıştığınız okula karşı tutumunuzu en iyi yansıtmaktadır?

( ) Benim için okulun neresi olduğu fark etmez, her okulda çalışırım.
( ) Bu okulda insanlar beni anlamıyor, kendimi anlatamıyorum.
( ) Çalıştığım okula bağlılık duyuyorum, kesinlikle ayrılmak istemem.
( ) Daha iyi bir imkanım olsa (tayin ya da özel okula geçme gibi), hemen ayrılırım.
( ) İşimi sadece bir geçim vasıtası olarak görüyorum, bu işi yapmak zorundayım.
( ) Olumlu bir çalışma ortamı yok, istediklerimi tam olarak yapamıyorum.

Bölüm – II

Değerler Ölçeği

Açıklama: Lütfen, aşağıda verilen ifadeleri dikkatlice okuyup, her bir ifadede yer alan özelliğin öncelikle kendiniz açısından önem düzeyini, sonra da bu özelliğe okulunuzdaki diğer bireylerin genelinin (yönetici, diğer öğretmenler ve çalışanlar) ne derece önem verdiğini, ilgili yerlere çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Kendi açınızdan önem düzeyi (Sizin verdiğiniz önem)					**Okulda çalışanların geneline göre önem düzeyi** (Diğerlerinin verdiği önem)				
	Hiç	**Az**	**Orta**	**Çok**	**Tam**	**Hiç**	**Az**	**Orta**	**Çok**	**Tam**
Okulda,	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. ... herkesin düşünce ve görüşüne saygı duyulması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. ... karşılıklı anlayışın hakim olması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. ... insanların birbirine güvenmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. ... risk almanın (girişimin) cesaretlendirilmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. ... yeni uygulamaların kolay kabul görmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6. ... öğretmenlerin birbirine yardım etmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7. ... takım çalışmasının kolaylıkla yapılabilmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8. ... herkesin kendi sorumluluklarını bilmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9. ... işlerin hatırlatmaya gerek kalmaksızın yapılması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10. ... kızgınlıkların kontrol altına alınabilmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11. ... anlaşmazlıkların olumlu bir şekilde çözülmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
12. ... başarısızlık durumunda yola devam edilmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
13. ... öğretmenler arasında işbirliği ve dayanışmanın olması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
14. ... daima doğrunun ve gerçeğin söylenmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
15. ... düşüncelerin özgürce ifade edilebilmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
16. ... iletişimde açıklığın esas alınması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
17. ... düşüncelerin ilgili kişiye doğrudan söylenmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
18. ... etkili ve verimli çalışmanın değer görmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
19. ... başarılı çalışanların taktir edilmesi/ödüllendirilmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
20. ... yenileşme ve değişmeye sıcak bakılması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
21. ... yapılan hatalardan ders alınması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
22. ... öğrenilenlerin ve deneyimlerin paylaşılması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
23. ... kendini ifade edebilmesi için herkese yeterli fırsat tanınması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
24. ... doğru bilinen ve inanılan şeylerin söylenmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
25. ... çalışanların, güçlü ve zayıf oldukları yanları bilmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
26. ... takım halinde, başarılı ürünlerin ortaya çıkarılması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
27. ... toplantılarda, görüşlerin rahatlıkla ifade edilebilmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
28. ... mutluluk ve acıların birlikte paylaşılması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
29. ... insanların birbirinin durumunu anlayabilmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
30. ... fiziksel rahatsızlığı olanlara yardım edilmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
31. ... kurallara uygun davranılması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
32. ... toplumsal beklenti ve önerilerin dikkate alınması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
33. ... farklı düşünce, görüş ve inançların kabul görmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
34. ... insanların birbirine teşekkür etmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
35. ... yapılan hatalardan dolayı özür dilenmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
36. ... başarılı çalışanların desteklenmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
37. ... tüm çalışanların eleştirilere açık olması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Okulda,	Kendi açınızdan önem düzeyi (Sizin verdiğiniz önem)					Okulda çalışanların geneline göre önem düzeyi (Diğerlerinin verdiği önem)				
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38. ... insanların birbirini iyi dinlemesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
39. ... herkese eşit ve adil davranılması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
40. ... insanların birbirine karşı dürüst olması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
41. ... verilen sözlerin yerine getirilmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
42. ... meslek ilkelerine bağlı kalınması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
43. ... karşılıklı güvenin, her şeyden önce gelmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
44. ... iş yükü ve sorumlulukların dengeli dağıtılması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
45. ... eleştirilerde makul bir ölçünün olması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
46. ... insanların değerli ve önemli olduğuna inanılması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
47. ... olumlu ve başarılı girişimlerin destek görmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
48. ... insanların başkasını dinlerken kendisini onun yerine koyabilmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
49. ... çalışanlara mesleğinde uzman gözüyle bakılması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
50. ... kararların ortaklaşa alınması	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Bölüm – III

Değer Sıralama Ölçeği

Açıklama: Aşağıda, alfabetik olarak sıralanmış 10 adet özellik verilmiştir. Bu özellikleri, öncelikle kendi açınızdan, sonra da çalıştığınız okuldaki diğer bireylerin geneli açısından, **en çok önemli** görülen özelliğin önündeki boşluğa **"1"**, **en az önemli** görülen özelliğin önündeki boşluğa ise **"10"** gelecek şekilde **önem sırasına** göre sıralayınız.

Kendi açınızdan önem sırası	Okulda çalışanların geneline göre önem sırası
_____Dürüstlük	_____Dürüstlük
_____Empati	_____Empati
_____Güven	_____Güven
_____Hassasiyet	_____Hassasiyet
_____Hoşgörü	_____Hoşgörü
_____İşbirliği	_____İşbirliği
_____Katılım	_____Katılım
_____Risk alma	_____Risk alma
_____Saygı	_____Saygı
_____Sorumluluk	_____Sorumluluk

Bölüm – IV

Açık Uçlu Soru

Açıklama: Çalıştığınız okulda, bireysel değerlerle (sizin önem verdiğiniz şeylerle) kurumsal değerlerin (okul kültüründe yansıyan özelliklerin) daha uyumlu hale getirilebilmesi için, yönetsel, teknik ve sosyal (insan ilişkileri) anlamda neler yapılabileceğine ilişkin kişisel görüşlerinizi ve önemli gördüğünüz, ancak bu ankette değinilmemiş hususları lütfen belirtiniz.

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

EK-2: Uygulama İzin Yazıları

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAYI : B.30.2.GÜN.0.F8.00.00/13277
KONU : İzin

ANKARA
22/04/2004

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
(Araştırma- Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığına)

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Doktora programı öğrencisi Ferudun SEZGİN, "İlköğretim Okullarında Gelişim Odaklı Bireysel ve Örgütsel Değerlerin Uyumu" isimli tezi ile ilgili olarak Ek'teki listede isimleri belirtilen Ankara ilinde bulunan İlköğretim okullarında anket uygulamak istemektedir.

Kendilerine müsaade edilmesi hususunda gereğini bilgilerinize saygılarımla arz/rica ederim.

Prof.Dr.E.Semih YALÇIN
Enstitü Müdürü

EKLER
1-Dilekçe
2-Anket

Eti Mah. Ali Suavi Sk. No.: 15 Kat 1
06570 Maltepe / ANKARA
Tel : (0.312) 229 07 34 - 229 07 35
Fax : (0.312) 229 55 17
www.egtbil.gazi.edu.tr
E-mail :egtbil@gazi.edu.tr

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Araştırma. Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı

SAYI : B.08.0.APK.0.03.01.01/ 1498
KONU: Ferudun SEZGİN'in Araştırma Talebi

25/2004

ANKARA VALİLİĞİNE
(MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ)

İLGİ : a) Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Bilimleri Enstitüsünün 28.04.2004 tarih ve B.30.2.GÜN.0.F8.00.00/ 1375 sayılı yazısı
b) Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün 04.05.2004 tarih ve B.08.0.İGM.0.08.02.05/ 301.6.4620 sayılı yazısı

Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Doktora öğrencisi Ferudun SEZGİN "İlköğretim Okullarında Gelişim Odaklı Bireysel ve Örgütsel Değerlerin Uyumu" konulu Tez çalışması için Ankara İlindeki İlköğretim okullarında anket uygulamak istediğini belirtmiştir.

İlköğretim Genel Müdürlüğü, ilgi (b) yazısında eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmayacak şekilde çalışmanın yapılmasını uygun gördüğünü belirtmiştir.

Araştırma sonucunun bir örneğinin Bakanlığımıza verilmesi kaydıyla araştırmanın yapılması uygundur.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Nurettin KONAKLI
Bakan a.
Kurul Başkanı V.

EKLER :

Ek-1 Uygulama Yapılacak Okullar Listesi (1 Adet-1 Sayfa)

Ek-2 Anket (1 Adet-5 Sayfa)

ÜCRETSİZ
444 0 632
DANIŞMA HATTI

M.E.B. Araştırma. Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı
Bakanlıklar / ANKARA Tel : 425 00 86 – 425 33 67 Fax : 418 64 01
E-Posta : apk@meb.gov.tr İnt.adresi : www.meb.gov.tr.