

KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDEKİ KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN UYUMLAŞTIRILMASI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

Ünsal SİĞRİ*

ÖZET

Bu çalışmada, kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılmasının önemi incelenmektedir. Günümüzde, çalışanların tutum ve davranışlarının sonuçları açısından örgütleri en fazla etkileyen hususlardan birisi “Kişi-Örgüt (K-Ö) uyumu” kavramıdır. Çalışmanın uygulama bölümünde, kişi ve örgüt uyumu bağlamında, kamu ve özel sektördeki çalışanların kişisel ve örgütsel değer algılamaları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda, kişisel değer boyutları bağlamında, kamu ve özel sektör çalışanları arasında “sonuca odaklılık” ve “rekabetçi olma” boyutlarında; örgütsel değer boyutları bakımından ise “tüm değer boyutlarında” anlamlı farklılıklar görülmüştür. Sonuç olarak, kişisel ve örgütsel değerleri uyumlaştırmada “iş değerlerinin” işlevsel önemi vurgulanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kişi-Örgüt Uyumu, Değerler, Kişisel Değerler, Örgütsel Değerler, İş Değerleri.

A Comparative Study on Harmonization of Individual and Organizational Values in Government and Private Sectors

ABSTRACT

This article examines the importance of matching individual and organizational values. Values have substantial influence on attitudes and behavior in organizations. The aim of this research on establishing person-organization fit was to find out significant differentiation between government and private sectors' organizational and individual values and the results of this difference on managerial process. With the findings; a meaningful difference was found in “results orientation” and “competitiveness” on the base of individual values while differences in all seven dimensions were found in the organizational values. In the end, for succeeding in person-organization fit, the functional importance of “job values” were underlined.

Keywords: Person-Organization Fit, Values, Personal Values, Organizational Values, Job Values.

1. GİRİŞ

Çalışanların kişisel değerlerinin yanında, örgütlerin de kendi değerleri vardır. Anılan kişisel değerler ile örgütsel değerlerin arasında gerçekleştirilecek olan uyuma “**K-Ö uyumu**” denmektedir (Chatman,1991:339). **Kişi-Örgüt (K-Ö) uyumu**, örgütün çevresinde oluşan durumların bireyleri etkilemesinin yanı sıra, bireylerin de çevresindeki durumları etkileyebileceğini iddia eden “**etkileşimci yaklaşımın**” etkisiyle ortaya çıkmış olan **kişi-çevre uyumu** kavramının alt çalışma alanlarından birisi olarak literatürdeki yerini almıştır.

K-Ö uyumu üzerine yapılan araştırmalarda, K-Ö uyumunun sağlanmasındaki en önemli belirleyicilerden birinin **kişisel ve örgütsel**

* Dr., Kara Harp Okulu, Ankara.

Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma

değerlerin uyumlaştırılması olduğu ortaya konmuştur. **K-Ö uyumu** ile ilgili birçok araştırma sonucunda farklı K-Ö uyumu kavramları ortaya çıkmıştır. Kristof'a göre K-Ö uyumu; eğer en azından bir taraf diğerinin ihtiyacını karşılarsa, aynı değerleri paylaşırlarsa veya sayılanların her ikisi de gerçekleşirse meydana gelmektedir (Vianen,2000:113). Kristof (1996)'a göre, ortaya çıkan K-Ö uyumu kavramları **bütünleyici uyum** (complementary fit) ve **tamamlayıcı uyum** (supplementary fit) boyutları ile ifade edilebilmektedir (Stevens,1999, Erişim:Kasım 2005).

2. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU AÇISINDAN DEĞERLER

K-Ö uyumunu sağlamada **“değerler”** önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, kurumların performansı üzerinde önemli etkiye sahip olan değerlerin K-Ö uyumunu destekleyici etkisi üzerinde durmakta fayda vardır. Değerler; bir kurumun üyelerince paylaşılan, üyelerin davranışlarını yönlendiren, bir kurumun kendisi ve çevresinde “kabul gören” temel normlar, varsayım ve inançlar bütünüdür. Her kurumun bir “değerler seti” vardır. Değerler, kurum üyelerinin anlayışını ele verir ve kurum içerisinde nasıl davranacakları konusunda kendilerine kurallar sağlar.

K-Ö uyumu konusunda yapılan araştırmalarda **“değer”** kavramının kullanılması, araştırmacılar için çeşitli yönlerden kolaylıklar sağlamıştır. İlk olarak değerler, K-Ö uyumunda kişiyi ve örgütü ifade etme gücünü ortadan kaldırmayı sağlamış, ikinci olarak ise oluşturduğu örgütsel değer profilleri ve değer ölçekleri sayesinde K-Ö uyumunun ölçülmesi ve ifade edilmesini kolaylaştırmıştır. **Değerler**, bireyin işinin ve günlük yaşamının temel bir parçası olan ve onun yaşamına anlam kazandıran idealler olarak; bireyin tercihlerine, kararlarına ve davranışlarına yol gösteren inançlar ve kanaatlerdir. Değerler, davranışın tanımlayıcı standartlarıdır. Değerler “standartlar” olarak ifade edilmesine rağmen emredici değildir ancak, eylemlere yol gösterirler.

“Değer” kavramı, K-Ö uyumunda hem kişiyi hem de örgütü temsil etme özelliği olan bir olgudur, böylelikle her iki tarafı da değerleri ile ölçüp, doğrudan karşılaştırarak anlamlı sonuçlar elde etmek mümkündür. Bu yüzden “değerler”, K-Ö uyumunun ifade edilebilmesi için önemlidir (Cable ve Judge,1997:547). Kişisel ve örgütsel değerlerin ölçülmesinde genellikle Likert tipi ölçekler kullanılmaktadır (Tepeci,2001, Erişim:Kasım 2005). Likert tipi ölçeklerle “değerleri ölçmenin” faydalı yanları olduğu gibi, bazı mahzurlu yönleri de ortaya çıkmıştır. Değerler “sosyal olarak beğenilir” ve “herkes tarafından kabul edilir” kavramlar olarak görüldükleri için, Likert tipi ölçeklerle yapılan ölçümlerde değer ifadelerine genelde “yüksek puan verme” veya “kesinlikle katılma” eğilimi mevcuttur. Bu durum Likert tipi ölçeklerin araştırmacı açısından bir dezavantajı olmasına rağmen; değer boyutlarını birbirinden bağımsız olarak değerlendirme imkanı vermesi, değerlerin birbirleri ile karşılaştırılması durumunda benzerliklerin veya mutlak farkların ortaya

konulmasını sağlaması ve bir grubu veya kişileri karşılaştırma, sınıflamayı kolaylaştırması gibi avantajları da mevcuttur (Meglino ve Ravlin,1998:362). Bu sayılan nedenlerden dolayı değerlerin ölçülmesinde “Likert tipi ölçekler” genel kabul görmüş ölçme araçları olarak görülmektedir.

2.1. Kişisel Değerler

Örgütleri oluşturan bireyleri diğerlerinden farklı kılacak olan; kişilik, ilgi, yetenek ve değerler gibi özellikler mevcuttur. “**Kişisel değerler**” bireyin refaha ulaşmasında itibar ettiği ve referans olarak aldıkları kriterlerdir. Değerler, bireyin alternatif davranış şekillerinden birini seçmesi veya bir konuda yargıya varması için sahip olduğu normatif standartlardır (Dov,1984:379). Kısaca “değer” kavramı, bir durumlar seti içinden belirli ve istenilen bir durumu seçme eğilimidir (Hofstede,1980:19).

Kişisel değerler, insan yaşamında edinilen tecrübelerin toplamıdır. Kişinin değerlerinin, davranışa doğrudan bir etkisi olmamakla beraber, kişinin tutumlarını etkileyerek davranışlara yansımaları söz konusudur. Bu kapsamda; birey büyüdükçe doğuştan gelen genetik yapılarının ve başta “aile” olmak üzere diğer çevresel faktörlerin etkisiyle “**değer yapıları**” şekillenmektedir (Keller,1992:79). Müteakiben oluşan “**değer yargıları**” kişisel tercihlere ve “**tutumlara**” yön verir. **Tutumlar** olaylar karşısında duygusal “**güdülerce**” şekillendirilir ve sonuçta güdüler “**davranışa**” dönüşmektedir.

2.2. Örgütsel Değerler

Birey, örgüte “önceden sahip olduğu değerler” ile gelir. Farklı kişisel değerlere sahip kişiler, aynı örgüt ortamını paylaşır ve belli ortak bir amaca hizmet ederler. Bunun sonucunda örgütte **ortak bir değer sistemi** olarak ortaya çıkan **örgütsel değerler**, örgüt ortamında genel kabul görmüş durum ve davranışları ortaya koymaktadır (Chatman,1991:339). Araştırmacılara göre örgütsel değerler kişinin örgüt ortamına ne kadar uyum gösterdiğini tespit etmede önemli bir faktördür (O’Reilly, 1991:487). Bu bağlamda kişisel ve örgütsel değerlerin uyumunu ölçmede, kişi ve örgüt için önemli olarak düşünülen örgütsel değer boyutlarını ortaya koymak gereklidir. Örgütsel değerler alanında literatürde çoğu araştırmaya temel teşkil etmiş ve kabul görmüş olan çalışma O’Reilly’nin (1991) çalışmasıdır. Çalışma sonunda 54 ifade “**yedi temel örgütsel değer boyutu**” altında toplanmıştır. Bunlar; **yenilik, istikrar, insanlara saygı, çıktı odaklılık, detaycılık, takım odaklılık ve rekabet** boyutlarıdır (O’Reilly, 1991:494).

Örgütsel kültürün de bir parçası olan değerlerin önemini anlamak için, örgütsel değerlerin örgüt içinde ve dışında gördükleri işlevlerin anlaşılması yararlı olacaktır. Schein, örgütsel değerlerin örgüt için önemli fonksiyonlarını **içsel bütünleşme** (internal integration) ve **dışsal odaklanma** (external adaptation) kavramları ile ortaya koymuştur (Meglino ve Ravlin,1998:424).

Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma

Eğer “örgüt değerleri” örgüt bireyleri tarafından paylaşırsa **işsel bütünleşme** gerçekleşmiş olur. İşsel bütünleşme, örgüt içindeki bireylerin birbirleri ile ilişkilerini düzenler, örgüt üyelerinde ortak bir “örgüt bilinci” oluşturur, örgüt amaçlarına yönelik olarak kişilerin görüşlerini şekillendirir, örgüt içi kişi davranışlarını yönlendirir ve kontrol eder, ortak davranış şekilleri ortaya koyar, bireylerin örgüte bağlılıklarını artırır.

Örgütün kendi içinde oluşturması gereken düzenin yanında, örgütün faaliyet gösterdiği kendi bünyesinin dışında, diğer örgütlerin de içinde bulunduğu başka bir ortam da mevcuttur. Bu ortamda örgütler, belirledikleri hedeflerle vardır ve çalışanlarını bu hedeflere yönelik olarak organize bir şekilde yönlendirmeleri gerekir. Örgütsel değerler bireylerin örgüt ortamında uyumlu çalışmalarını sağlamanın yanında, bireylerin karar ve düşüncelerini örgüt hedeflerine yönlendiren potansiyel bir güç olarak ortaya çıkar. Buna **dışsal odaklanma** denir. Dışsal odaklanma, örgüt üyelerinin örgüt hedeflerine nasıl ulaşılacağını ve buna yönelik olarak örgüt dışındakilerle ilişkilerin şeklini belirler, bu arada örgüt dışındakilerin de örgüt hakkındaki görüşlerini ve beklentilerini şekillendirir.

3. KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN UYUMLAŞTIRILMASININ BEKLENEN SONUÇLARI

K-Ö uyumunun sağlanmasında, kişilerin ve örgütün sahip olduğu değerlerin benzer ve uyumlu olmasının büyük etkisi olacaktır. Örgütler politikalarını ve stratejilerini şekillendiren bir takım örgütsel değerlere sahiptir. Örgütün vizyonunun temelini de “örgütün değerleri” oluşturur. Araştırmacılar, kişisel özelliklerin, inançların ve değerlerin; örgütün değer, norm, kültür ve stratejik ihtiyaçlarına uygun olması temelinden hareketle “değerlerin uyumlaştırılmasının”, performansın da önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmektedirler.

Kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılmasının önemi, bu uyumdan yoksun ortamlarda daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü kişi, örgüt içerisinde çoğunluk tarafından paylaşılan ortak değer ve davranış biçimlerine uyum gösteremez ise, bu durum kişinin sahip olduğu değerlerinin paralelinde geliştireceği örgüte uyumsuz tutum ve davranışlarının da sebebi olacaktır. Bu noktadan hareketle K-Ö uyumunun sağlanmasının, hem örgüt, hem de çalışanlar için çeşitli nedenlerle önemli olduğu söylenebilir.

Kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılması açısından önemli olan kişisel değer kavramı “**iş değeri**” kavramıdır. **İş değeri** kavramı, kişisel değerlerin iş ortamına uyarlanmasıdır (Judge ve Bretz,1992:45). İş değerleri, bireylerin iş ortamında ulaşmak istediği ve arzuladıkları durumları ifade eden kavramlardır. Bunlar bireye, iş ortamında karşılaşılan durumlar ve uygulamalar karşısında, “iyi veya kötü”, “doğru veya yanlış” gibi yargılara varmasında kriter teşkil ederler (Dose, 1997, Erişim:Kasım 2005).

İş değerleri, bireyin çalıştığı işin türü ve iş ortamı ile ilgili beklenti, ihtiyaç, hedef ve tutumlarını da şekillendirir (Wanous ve Keon,1983:66) ve örgüte ilk giriş ve uyum (sosyalleşme) aşamasında kişi ile örgüt arasında psikolojik bir kontrat oluşturur. **Psikolojik kontrat**, kişinin beklentilerinin örgüt tarafından karşılanabileceğine yönelik kişisel inancıdır (Devos v.d.,2004, Erişim:Kasım 2005). Örgütün bu beklenti ve ihtiyaçları karşılama derecesine göre, kişinin **iş tatmin derecesi** de ortaya çıkar. Bundan dolayı kişinin örgüte uyum sağlamasında, kişi ile örgüt arasında oluşan bu kontratın karşılıklı olarak yerine getirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Değerlerin uyumlaştırılmasının **iş tatminini sağlama**sı üzerine etkilerini araştıran çalışmalarda önemli bulgular elde edilmiştir. Meglino, Ravlin ve Adkins (1989) bireylerin iş değerleri ile yöneticilerinin değerleri uyumlu olduğu zaman daha fazla tatmin olduklarını, Chatman (1991) kişisel değerlerinin örgüt değerlerine uyumlu olan bireyin örgüte uyumunun daha çabuk ve iş tatminin yüksek olacağını, O'Reilly, Caldwell ve Chatman (1991) ise ölçülen K-Ö uyumunun, kişinin bir yıl sonraki tatmininin "tahmin edicisi" olabileceğini ortaya çıkarmışlardır.

Değerlerin uyumlaştırılması **kişinin motivasyonu** üzerinde etkili olur ve örgütün birtakım politikaları belirlemesini kolaylaştırır. Bu bağlamda, kişilerin örgütten veya örgütün kişiden beklentilerinin ne olacağı ile ilgili olarak "paylaşılan değerler" yardımcı olacaktır. Kişinin kendisi ile ilgili algıladığı roller, örgütün kendinden beklediği davranış şekilleridir. Bunun karşılığında kişinin de örgütten beklediği roller vardır. Kişinin sahip olduğu değerler, kişinin örgütün kendinden beklediği bu davranışları göstermesini sağlayacak veya zorlaştıracaktır. İşte bu noktada örgütsel değerler ile kişisel değerler uyumunun kişinin motivasyonu ile ilişkili olduğunu, kişinin örgüt içinde motive edilmesini kolaylaştıracağı ve bunun paralelinde kişi performansı üzerinde olumlu etkiler yapacağını düşünmek mümkündür (İshakoğlu,1998:33).

Değerlerin uyumlaştırılması kişiye örgüt içinde **psikolojik bir rahatlık ve huzur** sağlamaktadır. Edwards ve Rothbard'ın yaptığı bir araştırmada, değer uyumu yüksek olan bir örgüt ortamında, düşük olan bir ortama göre çalışanın daha huzurlu olduğu ve stresin düşük olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca kişi-çevre uyumu kavramının iş ortamındaki stresi açıklamada kullanılabilir bir kavram olduğu da ileri sürülmektedir (Edwards ve Rothbard,1999:92).

Değerlerin uyumlaştırılmasının diğer bir işlevi ise, örgütlerde "**örgütsel amaçlara ulaşmayı**" kolaylaştırabilmesidir. En son olarak değerlerin uyumlaştırılmasının yararı, örgütün kişiden beklediği bazı "**tutum ve davranışlar üzerinde olumlu etkilerinin**" olmasıdır. Değer uyumunun yüksek olduğu örgütlerde örgütsel amaçların benimsenmesinin daha kolay olması ve bununla birlikte kişilerin bu amaçlara ulaşmada yaptığı katkılar da kendilerini

*Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine
Karşılaştırmalı Bir Çalışma*

örgütün bir parçası olarak görmelerini kolaylaştıracaktır (Vancouver ve Schmitt,1991:350).

Kişi örgüte girerken, örgüte yapacağı katkıları ve karşılığında örgütün de kişi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teşvikleri ve imkânları ortaya koyması ile kişi ve örgüt arasında bir “psikolojik kontrat” oluşmaktadır. Eğer bu karşılıklı “değer alış verişi” sağlıklı bir şekilde devam ederse, kişi örgüte karşı olumlu tutumunu sürdürür ve bu yüksek tatmin duygusuyla işe devamsızlık veya işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmış olunabilir (Schermerhorn vd.,1994:53).

4. KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİNİN UYUMUNU BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Modeli, Yöntemi ve Hipotezleri:

Araştırmanın amacı; kamu ve özel sektör çalışanlarının sahip oldukları “kişisel ve örgütsel değer algılamalarını ve aralarındaki olası anlamlı farklılıkları” tespit etmektir. Araştırma, kamu sektöründen 120 ve özel sektörden 120 olmak üzere toplam 240 çalışmanı kapsamaktadır. Araştırmanın evreni oldukça büyük bir grubu kapsamakla birlikte, kamu ve özel sektörden özellikle aynı sayıda ulaşılan örneklem büyüklüğünün konu hakkında bir yaklaşım sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Karşılaştırma yapılacak değer boyutları olarak, **O'Reily'nin** ortaya koyduğu aşağıda sıralanan “**yedi adet değer boyutu**” temel alınmıştır. Bulguların analizinde, bu değer boyutlarındaki mevcut farklılıklar ortaya konulacaktır. Boyutlara ait kısa açıklamalar aşağıda belirtilmektedir:

Boyut 1. Yenilikçilik: Örgütün yaratıcılığa önem vermesi ve yenilik deneme riskini alması,

Boyut 2. Sonuca odaklılık: Faaliyetlerin sonucunda mutlak başarı beklentisi olması,

Boyut 3. Detaylara dikkat etme:Talimatların kesin ve net olması, planlı olma gerekliliği,

Boyut 4. Takım odaklı olma: İş birliği içinde çalışma ve başkalarına yardım etme,

Boyut 5. Personel odaklı olma: Çalışanın desteklenmesi ve haklarına saygı gösterilmesi,

Boyut 6. Ahlâk ve dürüstlüğe önem verme: Verilen sözlerin tutulması, güven ortamı ve dürüstlük,

Boyut 7. Rekabetçi olma: İş ortamında rekabetçi, girişken ve fırsatçı olunması anlamına gelmektedir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, kişisel ve örgütsel değer algılamalarını belirlemek amacıyla gruplara uygulanan iki ayrı Likert tipi ankettir. Veri toplama aracı olarak, Tepeci (2001)'nin O'Reily'nin (1991) ortaya koyduğu değer boyutlarından faydalanarak oluşturduğu anket temel alınmış ve bu çalışmaya uyarlanmıştır. Örgütsel değer algılarının ve kişisel değerlerin ölçümünde kullanılan yedi değer ölçeği kendi içinde faktör analizine tabi tutularak, ifadelerin faktör yükleri .515 ve .815 arasında hesaplanmış ve ölçme aracının güvenilirlik testleri sonucu genel Cronbach α katsayısı .8263 olarak tespit edilerek, güvenilirliği kontrol edilmiştir.

Her iki anketteki sorular, değer boyutlarının karşılaştırılmasına imkan sağlamak için aynı ifadelerden oluşmuştur. Belirlenen değer boyutlarında, araştırma yapılan gruplar arası farklılaşma olup olmadığını veya her grubun kişisel değerleri ile örgütsel değer algıları arasındaki farklılaşmayı tespit etmek için “t testi” uygulanmıştır.

Bu çalışmada bir ön kabul olarak, kamu örgütlerinin yapı ve işleyiş bağlamında daha gelenekçi bir yapıda olduğu değerlendirilerek iki temel hipotez oluşturulmuştur. Kamu ve özel sektör örgütlerindeki çalışanların;

H₁ : Kişisel değer boyutları algılamaları arasında anlamlı fark olduğu,

H₂: Örgütsel değer boyutları algılamaları arasında anlamlı fark olduğu hipotezleri denenecektir. Burada kastedilen değer boyutları, araştırma modelinde verilen yedi adet değer boyutudur.

4.2. Bulgular ve Tartışma

Grupların birbirinden bağımsız olarak sahip oldukları kişisel değerleri ile ait olunan grup temelindeki örgütsel değer algılamaları karşılaştırılarak anlamlı farklar taşıyan değer boyutları tespit edilmiştir. Grup içinde kişisel ve örgütsel değer algıları arasındaki farklar, ortalama değerlerine ve standart sapmalarına da bakılarak değerlerin benimsenme derecesi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

4.2.1. “Kişisel Değer Boyutlarında” Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bulgular:

Tablo-1'deki “t” ve “p” testi sonuçlarından görüldüğü üzere; kamu ve özel sektör çalışanları arasında yedi adet değer boyutundan **sonuca odaklılık** [$t_{(Kamu)} = -3.083$, $p < .05$] ; [$t_{(Özel)} = -2.886$, $p < .05$] ve **rekabetçi olma** [$t_{(Kamu)} = -3.794$, $p < .05$] ; [$t_{(Özel)} = -4.082$, $p < .05$] değer boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmekte, bunların dışındaki değer boyutlarında ise anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu kapsamda, “kamu ve özel sektör çalışanlarının kişisel değer boyutları algılamaları arasında anlamlı fark olduğu” yönündeki hipotez kısmen doğrulanmıştır. Kişisel değerler bağlamında kamu çalışanlarının faaliyetlerinin sonundaki mutlak başarı beklentisi özel sektöre kıyasla daha

*Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine
Karşılaştırmalı Bir Çalışma*

yüksek iken, özel sektör çalışanları iş ortamında daha rekabetçi ve girişken bir davranış tarzı sergilemektedir.

Tablo-1: Kişisel Değer Boyutlarında Sektörler Arasındaki Farklılaşma

BOYUT		t	Anlamlılık (p)
Yenilikçilik	Kamu	-.885	.377
	Özel	-.855	.394
Sonuca Odaklılık	Kamu	-3.083	.002*
	Özel	-2.886	.004*
Detaylara Dikkat Etme	Kamu	.724	.470
	Özel	.729	.467
Takım Odaklılık	Kamu	-.090	.929
	Özel	-.088	.930
Personel Odaklılık	Kamu	-.358	.721
	Özel	-.347	.729
Ahlak ve Dürüstlüğe Önem	Kamu	-.588	.557
	Özel	-.574	.567
Rekabetçi Olma	Kamu	3.794	.000*
	Özel	4.082	.000*

(* p< , 05)

4.2.2. “Örgütsel Değer Boyutlarında” Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bulgular

Tablo-2’deki sonuçlarda görüldüğü üzere; kamu ve özel sektördeki çalışanların örgütsel değer algılamalarına bakıldığında, **“tüm değer boyutlarında”** anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bütün değer boyutları arasındaki anlamlı farklılıkların olmasının yanında, bu farkın büyüklüğü de önemli olarak görülmektedir. Bu kapsamda, “kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel değer boyutları algılamaları arasında anlamlı fark olduğu” yönündeki hipotez doğrulanmıştır.

Tablo-2. Örgütsel Değer Boyutlarında Sektörler Arasındaki Farklılaşma

BOYUT		t	Anlamlılık(p)	Ort.	Standart Sapma
Yenilikçilik	Kamu	-5.805	.000*	5.0626	1.0908
	Özel	-5.899	.000*	5.9139	1.2115
Sonuca Odaklılık	Kamu	-7.558	.000*	6.1462	.7172
	Özel	-7.791	.000*	6.6931	.5501
Detaylara Dikkat Etme	Kamu	-7.872	.000*	6.1022	.8079
	Özel	-8.209	.000*	6.7236	.5557
Takım Odaklılık	Kamu	-8.381	.000*	5.6951	1.1660
	Özel	-8.929	.000*	6.6007	.6371
Personel Odaklılık	Kamu	-9.331	.000*	5.085	1.2986
	Özel	-9.717	.000*	6.2736	.9043
Ahlak ve Dürüstlüğe Önem	Kamu	-9.303	.000*	5.2959	1.2179
	Özel	-9.660	.000*	6.4157	.8725
Rekabetçi Olma	Kamu	-10.011	.000*	5.0692	1.2957
	Özel	-10.462	.000*	6.3292	.8718

(* p< , 05)

Tablo-2’deki “t” değerlerine dikkat edildiğinde, iki grup arasındaki anlamlı farkların; **yenilikçilik** ($t_{(Kamu)} = -0.5805$) - ($t_{(Özel)} = -0.5899$); **sonuca odaklılık** ($t_{(Kamu)} = -0.7558$) - ($t_{(Özel)} = -0.7791$); **detaylara dikkat etme** ($t_{(Kamu)} = -0.7872$) - ($t_{(Özel)} = -0.8209$) boyutlarında nispeten az olduğu, diğer değer boyutlarında ise gruplar arasındaki farklarda bir artma olduğu ve **rekabetçi olma** ($t_{(Kamu)} = -10.011$) - ($t_{(Özel)} = -10.462$) değer boyutunda en yüksek değeri aldığı görülmektedir.

Örgütsel değerler bağlamında elde edilen bulgular ışığında; özel sektör çalışanlarının işbirliği içinde çalışmaya daha yatkın, çalışanların desteklenmesi ve güçlendirilmesine daha fazla önem veren, daha yüksek düzeyde bir güven ortamının tesisini arzulayan ve yüksek seviyede rekabetçi bir davranış tarzı sergileyen özellikte olduğunu göstermiştir. Kamu sektörünün daha geleneksel örgütsel değerleri yansıttığı kabul edildiğinde, “t” değerleri arasındaki matematiksel büyüklük farklılıkları dikkate alındığında, özel sektör çalışanlarının örgütlerini olduğundan daha olumlu görme eğiliminde oldukları söylenebilir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımları açısından günümüz örgütlerinde nitelikli personel çalıştırılmasının önemi açıktır. Bundan dolayı, personelin iş gereklerine uygunluğunun yanında, örgüte uyumunu kolaylaştıracak ve kalıcılığını sağlayacak özelliklerin de ortaya çıkarılması büyük önem kazanmıştır. Bu araştırmada “kişisel ile örgütsel değerlerin uyumlaştırılması”

*Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine
Karşılaştırmalı Bir Çalışma*

konusu ele alınmıştır. Araştırmada karşılaştırma yapılan değer boyutları **O'Reily'nin** ortaya koyduğu; yenilikçilik, sonuca odaklılık, detaylara dikkat etme, takım odaklılık, personel odaklılık, ahlak ve dürüstlüğe önem verme ve rekabet şeklinde sıralanabilecek olan “**yedi değer boyutu**”dur.

Araştırma sonuçları kapsamında, **kişisel değer boyutları** bağlamında (Tablo-1), kamu ve özel sektör çalışanları arasında “**sonuca odaklılık**” ve “**rekabetçi olma**” boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmekte, bunların dışındaki değer boyutlarında anlamlı farka rastlanmamaktadır. “Sonuca odaklılık” ve “rekabetçi olma” değer boyutlarında anlamlı farklılıklar olmasına rağmen, her iki değer boyutundaki grupların ortalamaları ($X_{ort.}$) arasındaki farkın yüksek olmadığı değerlendirilmektedir.

İki grup arasında anlamlı olarak farklı çıkan “**sonuca odaklı olma**” boyutunun altında; iş ortamının kişisel özveriler gerektirmesi, bütün faaliyetlerin sonunda mutlak başarı beklentisi olması, tüm vazifelerin başarı ile ifa edilmesi ve bu konulardaki toleransın az olması gibi değerler yatmaktadır. Kamu sektörü sosyal hizmet anlayışı ile kurulmuştur. Temel amacı özel sektörde olduğu gibi kâr elde etmek değil; genel, kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya hizmet vermektir. Kamu çalışanları gücünü yasalardan, yönetmeliklerden veya atama organından alır, kamunun çıkarı her şeyden önce gelmektedir. Kamu çalışanları, planlanmış faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini ve kontrolünü sağlar ve kamu çalışanlarının mülkiyet hakları bulunmadığından risk alma eğilimi oldukça düşüktür. Tüm bu sayılanlardan dolayı, temel olarak görevi, kurumunu standartların üzerine çıkarmak olan bir kamu yöneticisinin bu kişisel değer boyutunda nispeten yüksek çıkması ve örgütte de bunu aynı şekilde algılaması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

“**Rekabetçi olma**” değer boyutunda iki grup arasında anlamlı fark olması ve özel sektör çalışanlarında kamu sektörüne göre nispeten yüksek çıkması; özel sektörde iş yapmanın erkek kültürlerin iş yapma özelliklerini (Hofstede,1980), yani atılganlık, girişimcilik, fırsatçılık ve yarışma gibi özellikleri daha fazla taşıdığını göstermektedir. Özel sektörün kültürü, sahiplerin veya yöneticilerin oluşturacağı kültüre bağlıdır. Özel sektörde başarılı olamayanlar için önemli yaptırımlar vardır, yöneticilerin işini kaybetme riski yüksektir. Özel sektörün çalışma koşulları yoğun rekabet nedeniyle ağırdır ve değişkendir, buna uyum sağlayabilmek için de çalışanlarının dinamik olması gerekir.

Günümüzde yöneticilerden içinde buldukları iş ortamını tarif etmeleri istendiğinde; kıyasıya rekabet, küreselleşme, kaybolan sınırlar, yok olan kurallar gibi benzer kavramlar sıralanmakta ve özellikle değişimlere uyum sağlamada daha hızlı davranan özel sektör yöneticileri, kendilerini mevcut duruma taşıyan bildik rekabet yöntemlerinin artık işe yaramamasından, yetersiz

kalmasından şikayet etmektedir. Artık özel sektörde hayatta kalabilme kaygısı büyüme ve gelişme hırsının önüne geçmiş durumda olduğundan, özel sektör çalışanların rekabet algılamalarının daha yüksek düzeyde olması doğal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada **örgütsel değer boyutları** (Tablo-2) bakımından kamu ve özel sektördeki çalışanların örgütsel değer algılarına bakıldığında, “tüm değer boyutlarında” anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bu kapsamda bütün değer boyutları arasındaki anlamlı farklılıklar ile birlikte, farkın büyüklüğü de önemli olarak düşünülmektedir.

Örgütsel değer boyutlarında “ortalama değerler” (Tablo-2) esas alındığında; “**yenilikçilik**”, “**detaylara dikkat etme**” ve “**sonuçlara odaklı olma**” boyutlarında farkın nispeten az olması ve deneklerin verilen ifadelere “büyük ölçüde katılmaları”, kamu ve özel sektörün her ikisinde de, işlerin planlı ve mutlak başarıya yönelik olması şeklindeki değer boyutlarının nispeten doğru algılandığının bir göstergesi olarak sayılabilir. Bununla beraber “**personel odaklılık**” ve özellikle “**rekabetçi olma**” konusundaki farkın nispeten fazla olması; özellikle bu değer boyutlarında sahip olunan bilgilerin nispeten az olması ile birlikte “örgüte bakışı” daha farklı kılabileceği düşünülebilir. Değer boyutlarının ortalamalarının büyüklüğü, aynı zamanda, kişilerin bu boyutlarda beklentilerinin de nispeten yüksek olduğunu göstermektedir.

Özel sektör çalışanlarının ve yönetim anlayışıyla, kamu sektörünün anlayışı arasında sistemin işleyişi sonucu ortaya çıkmış önemli farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak kamu sektörünün daha geleneksel örgütsel değerleri yansıttığı kabul edildiğinde, ”t” değerlerinin eksi değer alması ve özel sektörün tüm ortalama değerlerinin yüksekliği göz önüne alındığında özel sektör çalışanlarının örgütlerine daha olumlu baktıklarını söylemek de mümkün olmaktadır.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ışığında, kişisel ve örgütsel değerlerin her ikisini de aynı potanın içine koyabilecek ve uyumunu kolaylaştırabilecek bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu ve bunun da “**iş değeri**” kavramı ile karşılanabileceği düşünülmektedir. **İş değeri** kavramı, kişisel değerlerin iş ortamına uyarlanmasını çağrıştıran bir kavram olup, bireylerin iş ortamında ulaşmak istedikleri ve arzuladıkları durumları temsil etmektedir. Bunlar bireye, iş ortamında karşılaşılan durumlar ve uygulamalar karşısında, “iyi veya kötü”, “doğru veya yanlış” gibi yargılara varılmasında kriter teşkil ederler.

İş değerlerinin sınıflandırılmasına yönelik olarak üzerinde anlaşılmış kesin bir kategorizasyon mevcut bulunmamasıyla birlikte, Rokeach iş değerlerini **amaçsal** ve **araçsal değerler** olmak üzere ikiye ayırmaktadır. **Amaçsal değerler**; ulaşılmaya çalışılan, arzu edilen durumu ve ulaşılmaya gereken hedeflerle ilgili tercihleri tarif eden; güzellik, eşitlik, rahat yaşam, yeterli ücret

Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma

vb. kavramlardır. **Araçsal değerler** ise, amaçsal değerlere ulaşmaya yardımcı olan “arzu edilen davranış kalıpları”dır. Araçsal değerler; kibar, cesur, mantıklı ve kontrollü olmak gibi özellikleri içerebilir (Rokeach, 1973).

Kişisel ve örgütsel değerleri uyumlaştırmayı amaçlayan “iş değerleri” kapsamında, örgütlerdeki “amaçsal ve araçsal değerler” üzerinde durulması gerekmektedir. Bu kapsamda, ulaşılması hedeflenen noktaları işaret eden “amaçsal değerlerin” oluşturulmasında yönetime önemli bir görev düşmektedir. Örgütün vizyonunun ve hedeflerinin oluşturulması safhasında katılımcılığa önem verilmesinin sağlanması, iş ve ücret politikalarının yönetim ve çalışanlarca birlikte oluşturulması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi hususlar “paylaşılan vizyonu” tesis etmede yararlı olabilecektir.

Amaçsal değerlerin anılan öneminin yanı sıra, örgütlerde üzerinde durulması gereken diğer bir konu da, “araçsal değerlerin” oluşturulması ve paylaşılmasıdır. Araçsal değerlerin “arzu edilen davranış kalıplarını” işaret ettiği düşünüldüğünde, örgüt üyelerinin olumlu davranış kalıplarına sevk edilmesinde kritik role sahip oldukları düşünülmektedir. Bunun sebebi, araçsal değerlerin kişi davranışlarını şekillendirmeleri ve örgütsel hedeflerle daha yakından ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda “örgüt kültürünün” tesis edilmesinde, çalışanları olumlu tutum ve davranışlara taşıyabilecek ilke, rehber ve standartlara yer verilmesi ve ödül ve ceza sistemlerinin etkin işletilmesi gibi hususlar yönetimce üzerinde durulması gereken önemli bir faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Burada önemli olan konu, kişisel ve örgütsel değerlerde sektörlere göre farklılaşmanın; kişilerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma düşüncesi üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Kişilerin tutum ve davranışları üzerinde etkili değer veya değer grubunun ortaya çıkarılması; kişilerin örgütte daha huzurlu çalışabilmelerini ve örgütte olumlu tutum ve davranış içine girmelerinde gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayacaktır. Bununla beraber; çalışanların örgüte uyum derecelerinin devamlı olarak kontrol edilmesinde, çalışma süresi dolanların ayrılma sebeplerinin araştırılmasında ve gelecekteki işten ayrılmaların azaltılmasında, “kişisel ve örgütsel değer uyumsuzluklarının” örgütsel bazda ortaya konulmasının faydalı olabileceğini söylemek mümkündür. Bunun devamında da, “kişisel” ve “örgütsel” değerleri ortak bir noktada kesiştirebilecek özellikteki “**iş değerleri**” kavramının örgütlerde hassasiyetle ele alınması gerekliliği vardır.

KAYNAKÇA

Cable, Daniel M. ve Timothy A. Judge (1997), “Interviewers’ Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions”, *Journal of Applied Psychology*, 82(4).

- Chatman, Jennifer (1991), "Matching People and Organization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, 36.
- Devos, Ans, "Antecedents of Psychological Contracts: The Impact of Work Values and Exchange Orientation on Newcomers' Psychological Contracts", <http://fetew.rug.ac.be/fac/research/WP/Papers/wp01120.pdf>, 2004. (Erişim:Kasım 2005).
- Dose, Jennifer J. (1997), "Work Values: an Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3) <<http://search.global.epnet.com>>, (Erişim:Kasım 2005).
- Dov, Elizur.(1984), "Facets of Work Values: A Structurel Analysis of Work Values Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 89(3).
- Edwards, Jeffrey R. ve Nancy P. Rothbard (1999), "Work and Family Stress and Well-Being: An Examination of Person-Environment Fit in the Work and Family Domains", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(2).
- Finegan, Joan E. (2000), "The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(2).
- Hofstede, Geert. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- İshakoğlu, Gülem (1998), *Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Judge, Timothy A. ve Robert D.Bretz (1992), "Effects of Work Values On Job Choice Decisions", *Journal of Applied Psychology*, 77(3).
- Keller, Lauren M. (1992), "Work Values: Genetic and Environmental Influences", *Journal of Applied Psychology*, 77(1).
- Meglino Bruce M. ve Elizabeth C. Ravlin (1998), "Individual Values In Organizations: Concepts, Controversies and Research", *Journal of Management*, 24(3).
- O'Reilly, Charles A. (1991), "People and Organizational Culture.: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34(3).
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press.
- Tepeci, Mustafa (2001), "The Effects of Personal Values, Organizational Culture and Person-Organization Fit on Individual Outcomes in the

*Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine
Karşılaştırmalı Bir Çalışma*

Restaurant Industry”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pennsylvania Üniversitesi,

<<http://etda.libraries.psu.edu/theses/approved/WorldWideFiles/ETD-64/Tepeci.dissertation.pdf>. > , (Erişim:Kasım 2005).

Vianen, Van ve Annelies E. M. (2000), “Person-Organization Fit: The Match between Newcomers and Recruiters’ Preferences for Organizational Cultures”, *Personnel Psychology*, 23.

Vancouver, Jeffrey B. ve Neal V. Schmitt (1991), “An Exploration of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence”, *Personnel Psychology*, 44.

Wanous, John P. ve Thomas L. Keon (1983), “Expectancy Theory and Occupational/Organizational Choices: A Review and Test”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 32.