

VALUE CONGRUENCE AND RESULTS IN ORGANIZATIONS

Mesut SAĞNAK, Phd.
Elementary School Supervisor

The value is the concept of common study subject of different social sciences. In the field of organizational behavior "values" are researched through an examination of the relationships between the value orientations and attitudes of organizations and employees. In addition to a gradual acquisition of an understanding of the importance of the concept of organizational culture, the significance of individual-organization value congruence has recently come to the fore. The aim of the study is to examine the theoretical bases of person-organization value congruence in organizations and the relationship between individual and organizational output of this congruence.

Keywords: values, person-organization value congruence

mesut sağnak

Değerler, sosyal bilimlerin temel konularından biri olmuştur. Geçen yüzyıl boyunca konu çeşitli bilim dallarında ele alınmıştır. Sosyologlar, sosyal antropologlar ve sosyal psikologlar, konu üzerinde çalışanlar arasında yer almaktadır. Son yıllarda kültürler arası psikolojide de değerler, kültürler arasında karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır. Allport, değer kavramını bir insanın tercihine göre davranmasına ilişkin bir inanç (Herriot,1976:18); Williams, tercihin kriterleri ya da standartları (Kilby,1993: 33); Kluckhohn, bir grubun niteliğini ya da bir bireyin özelliğini örtük ya da açık olarak belirten, eylemin tarz, araç ve amaçları arasından tercih yapmayı etkileyen bir kavram (Kluckhohn,1951: 395); başka bir ifadeyle insanların olayları değerlendirme ve eylemde bulunma yollarını etkileyen arzu edilen kavramlar (Schwartz & Bilsky, 1987); Ravlin, bir kişinin nasıl davranması gerektiğine dair içselleştirilmiş inanç (Meglino & Ravlin,1998); Beyer, arzu edilebilir ya da olması gerekenler hakkında bireyin inançlarını ve fikirlerini ifade eden bir kavram (Wright & Wright, 2000); Güngör, bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inanç (Güngör,1993: 27) olarak tanımlamışlardır.

Değerler konusunda yaptığı araştırmalarla bilinen Amerikalı sosyal psikolog Rokeach, değeri, belirli bir davranış ve varoluş amacının kişisel ve toplumsal olarak karşıtlarına tercih edilmesine dair kalıcı bir inanç (İmamoğlu ve Aygün, 1999); değer sistemini ise, görece önemi süresince varoluş amacı ya da tercih edilen davranış tarzları ile ilgili inançların kalıcı bir organizasyonu olarak tanımlamaktadır (Rokeach,1973: 5). Bu tanımda Rokeach birkaç noktayı vurgulamaktadır. Ona göre, değerin kalıcı olduğu varsayılır, ancak tamamen de durağan değildir. Çünkü değerler yaşam boyunca değişir. Fakat kişisel ve sosyal varlığın devamını sağlayacak yeterlilikte durağandır (Feather,1975: 4). Değerler, tamamen durağan olursa bireysel ve toplumsal değişim olanaksızlaşır. Değerler tamamen istikrarsız olursa insanın kişiliği ve toplumun sürekliliği imkansızlaşır. İnsan değerleri ile ilgili herhangi bir kavram verimli olacaksa, değerlerin hem değişen niteliğini hem de süreklilik gösteren niteliğini açıklamalıdır. Her bir değer, diğer değerlere göre görece önem ya da önceliğe göre düzenlenir (Rokeach,1973: 6). Değerlerin görece durağan niteliği, onların önem hiyerarşileri yani değer sistemleri şeklinde organize edilme olanağını sağlar. Değer sistemi kavramı, bir kişi için bazı değerlerin diğer değerlerden daha önemli olduğunu gösterir (Feather,1975: 4).

Rokeach, insan değerlerinin doğasına ilişkin aşığıdaki varsayımları ileri sürmüştür:

mesut sağnak

1. Bir kişinin sahip olduğu değerlerin toplam sayısı görece olarak küçüktür.
2. Bütün insanlar farklı yerlerde aynı değgerlere farklı derecelerde sahiptir.
3. Değerler, değer sistemleri içerisinde organize edilirler.
4. Değerler, kültürün, toplumun, kurumların ve kişiliğin izlerini taşıır.
5. Değerlerin sonuçları, sosyal bilimcilerin ortaya çıkarmak ve anlamak üzere ilgilendikleri hemen hemen bütün fenomenlerde kendini gösterir (Rokeach,1973: 3).

Değerler hakkında bireysel ve örgütsel düzeyde teoriler ileri sürülmüştür. Bireysel düzeyde değerler, davranışın temeli olarak kavramlaştırılmıştır. Örneğin Rokeach, değerleri, başkalarını etkileme girişimleri, kendini başkalarına tanııtma, başkalarıyla karşılaştırmalar yapma, kendini ve başkalarını yargılama, ahlaki yargılar, değerlendirmeler, tutumlar, ideoloji, sosyal eylemler gibi sosyal davranış olarak nitelendirilen davranışların neredeyse bütün türlerinin belirleyicisi olarak tanıımlamaktadır (McDonald & Gandz: 1991). Örgütler ve yönetim açısından değerler, örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütlerdir. Bir başka ifade ile örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanabilir (şişman, 2002: 94).

Örgütsel düzeyde değerler, örgütsel kültür fenomeninin ölçülebilir bir ögesi olarak kavramlaştırılmıştır (McDonald & Gandz, 1991). Örgütsel kültür, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan davranışlar, tutumlar, değerler, fikirler, beklentiler ve inançlardan oluşan karmaşık bir model (Woodman,1992, 467); felsefeler, ideolojiler, değerler, sayılılar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların paylaşımı (Gray & Starke,1988: 446); sayılılar, inançlar, değerler ve normların örgüt üyelerince paylaşımı (Newstrom & Davis,1992: 58); paylaşılan inançlar, beklentiler, değerler ve normların bir bütünü (Hanson,1996: 58) olarak tanımlanmıştır.

Örgüt kültürünü tümüyle tanımlayabilmek için örgüt kültürünün derinliklerindeki paylaşılmış değerlere kadar gitmek gerekir (Terzi, 2000: 43). Paylaşılan değerler; inançlar, sayılılar ve şeyler hakkında iyi, normal, gerçek, değerli vb. olduğu yolundaki duyguları sergiler. Kültürel değerler, örgütten örgüte farklılıklar gösterebilir. Bazı örgütlerde çalışanlar paraya çok değer

mesut sağnak

verirken, bazılarında teknolojik yenilik veya çalışanların refahı bir değer olarak kendini gösterebilir. Paylaşılan davranışlar normları içerir, daha somuttur ve değerlerden daha kolay değişebilir (Woodman,1992: 467).

Örgütsel kültürü araştıran pek çok araştırmacı, kültürün tanımlanmasında, paylaşılan değer ya da örgütsel değer sisteminin anahtar bir öge olduğu yolunda hemfikirdir. Örgüt üyeleri, değerleri ya da sosyal idealleri ve inançları paylaşmak için örgüte katılırlar. Bu değerler ya da inanç modelleri; mitler, ritüeller, hikayeler, efsaneler ve özel dil gibi sembolik araçlarla ifade edilir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, örgütsel değer sistemini oluşturur. Bir örgütsel değer sistemi, örgüt fenomenini anlamada yegane anlam ve bakış açısı sağlar (Wiener,1988).

O'Reilly, Chatman ve Caldwell'e göre, günümüzde örgütsel bilimler, işgörenlerin daha fazla bağlılığını sağlayan ve daha fazla bireysel-örgütsel bütünleşmeyi başaran bir araç olarak "güçlü bir şekilde paylaşılan değer" kavramına önem vermektedir. Literatür incelendiğinde paylaşılan değerlerin, stratejik karar verme, örgüt etiği, operasyonel karar verme, kişiler arası çatışma, iş ilişkilerinin kalitesi, kariyer seçme ve ilerleme, işgörenin motivasyonu ve bağlılığı konularını içeren örgütsel etkililiğin geniş bir alanı ile ilgili olduğu görülmektedir (McDonald,1993). Örgütler, işgörenler arasında paylaşılan değerler varsa etkili olarak çalışabilir (Ivancevich & Matteson,1996: 84). Kültürler, çalışanların davranışları üzerinde etkisine dayalı olarak güçlü ve zayıf kültürler olarak nitelendirilebilir (Newstrom & Davis,1992: 60). Güçlü ve zayıf kültürler arasındaki farklar gün geçtikçe popülerlik kazanmaktadır. Güçlü kültürler ile öne sürülen varsayım, çalışanların davranışlarına daha çok etkide bulunması ve doğrudan iş kaybını azaltmasıdır (Robbins,1986: 434).

Örgütsel kültürün gücünü, liderlik faktörünün yanında iki temel faktörün belirlediği görülmektedir: Paylaşılabilirlik ve yoğunluk. Paylaşılabilirlik, örgüt üyelerinin aynı değerlere sahip olma derecesini, yoğunluk ise örgüt üyelerinin bu değerlere bağlılık derecesini gösterir (Luthans,1992: 564). Güçlü bir kültür, örgütün temel değerlerine doğrudan sahip olunması ve geniş ölçüde paylaşılması olarak nitelendirilebilir. Pek çok üyenin temel değerleri kabul etmesi ve önemli ölçüde bu değerlere bağlanmaları, kültürün daha güçlenmesine neden olur. Güçlü kültürler, çalışanların davranışlarına önemli ölçüde etkide bulunur. Güçlü kültürler, örgüt üyeleri arasında, örgütün idealleri hakkında güçlü bir uzlaşmanın olduğunu gösterir. Örgüt üyeleri arasında var olan uyum, örgüte bağlılığı artırırken örgütten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır (Robbins,1986: 434).

mesut sağnak

Güçlü kültürlerin yüksek performans ile sonuçlanması üç nedenden kaynaklanmaktadır. İlki, güçlü bir kültür, kültür ve strateji arasında iyi bir uygunluk sağlar. Bu uygunluk, işbirliği stratejisinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesine yol açar. İkincisi, güçlü kültürler örgütte çalışanları aynı amaç etrafında toplar, yani örgütte çalışanların çoğu aynı amaçları paylaşır ve onları gerçekleştirmeye çalışır. Son olarak, güçlü bir kültür işgörenlerin kararlarına rehberlik eder ve onları motive eder. Bu bakış açısından kültür, üstün performansı geliştirmede önemli bir yer tutar ki bu tür örgütler başarılı örgüt olarak nitelendirilir (Woodman,1992: 447). Nelson ve Quick, güçlü kültürlerin performansla sonuçlanmasının üç nedenini; ortak amaçların paylaşımı, yüksek düzeyde motivasyon ve kontrol olarak sıralamışlardır (Nelson & Quick,1995: 495).

Güçlü örgütsel kültürün oluşması için zorunlu görülen paylaşılan değer kavramı, örgütsel değerler ile bu değerlere ilişkin bireysel tercihlerin uyumunu gerektirir. Çünkü uyum, bireyin ve örgüt kültürünün aynı değerleri paylaşım derecesi (Kalliath, Bluedorn & Strube,1999); paylaşılan değerlerin yükseklik derecesi (McDonald & Gandz,1992) olarak tanımlanmaktadır. Deal, Kennedy ve Drucker'a göre örgüt kültürü, paylaşılan değerlerin bir fonksiyonudur. Kişi-örgüt-değer uyumu, örgütsel kültürü ölçmeye ve etkilerini anlamaya yönelik önemli bir yaklaşım sağlar (Posner,1992).

Örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık formu olan içselleştirme, bireysel ve örgütsel değer sistemlerinin uygunluğu olarak tanımlanır. Örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve onlara güçlü bağlılık, her şeyden önce etkili motivasyon kaynaklarından biridir. Bu güdü tarzı, klasik örgüt politikasının sınırları içinde uyarılması en zor olanı olarak görülür. İçselleştirmenin derecesi, örgütsel amaçların kendi özelliklerine ve bunların bireyin gereksinim ve değerleriyle olan uygunluğuna bağlıdır (Balay, 2000: 5).

İçselleştirme, adanmışlığın son aşaması olup, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade eder. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. Görülen o ki, içselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur. Bu haliyle de içselleştirmede normatif bağlılık vardır (Balcı, 2000: 29).

Birey-örgüt-değer uyumu, sosyalleşme gibi örgütsel pratiklerden etkilenebilir. Böyle bir sosyalleşme, bireyin değer, norm ve inançlarının

mesut sağnak

örgütün istediği çizgiye getirilmesi sürecini anlatır (Balay, 2000: 110). Schein'a göre sosyalleşme, yeni bir üyenin; toplumun, örgütün ya da grubun davranış modellerini, normlarını ve değer sistemlerini öğrenme (Dose,1997) ve bunlara uyum sağlama sürecidir (Çelik, 2000: 46). Pek çok örgütsel teori, iş tecrübesinin bireylerin değer sistemleri üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu ileri sürmektedir. Bu etki, daha çok örgütsel sosyalleşme süreciyle görülür. Sosyalleşme süreci aracılığıyla birey, normatif davranışları, tutumları ve örgütün yeni bir üyesi olarak kendinden beklenen davranışları öğrenir (Weiss,1978). Örgütsel sosyalleşme süreci, örgütün değer ve öncelikleri ile bireyin değer ve öncelikleri arasında bir uyum oluşturur (Balci, 2000: 111).

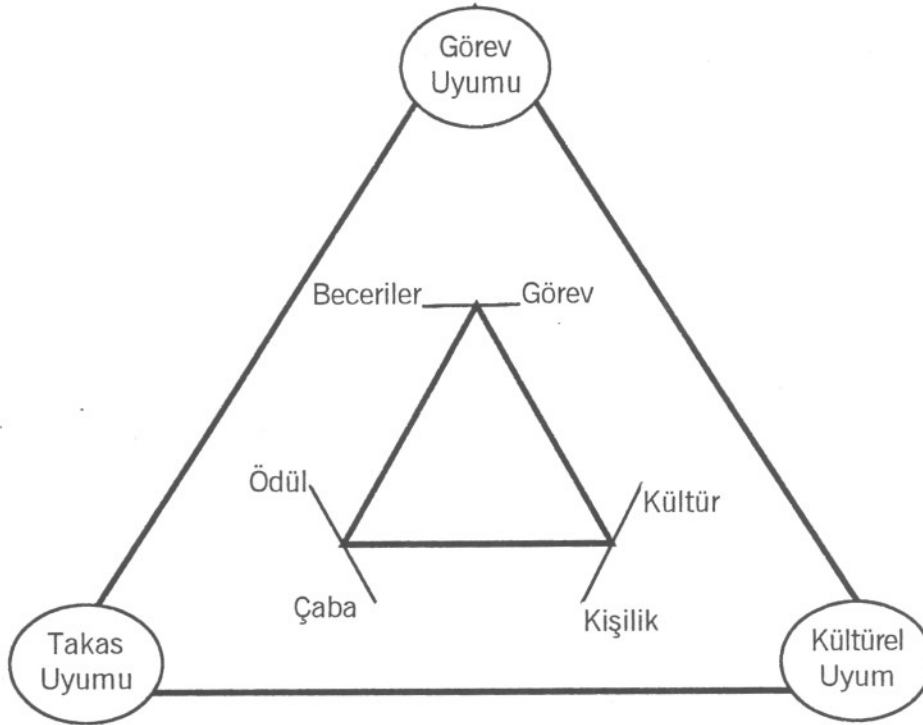
ÖRGÜTLERDE DEĞER UYUMU

İşgörenlerle örgütleri arasındaki uyum kavramı farklı perspektiflerden araştırılmıştır. Literatürde öne çıkan görev uyumu kavramı, insan kaynağının beceri ve yetenekleri ile görevin gerekleri arasındaki uygunluğun başarılması olarak tanımlanır. Geniş bir literatür, görev uyumu kavramı üzerinde mekanik/sistemik metaforların egemen olduğunu göstermektedir. Bu metaforların ışığı altında insanlar, örgütün dönüşüm sürecine katkı sağlayan insan kaynakları, enformasyon kaynakları, ham materyaller gibi girdilerden biri olarak adlandırılmıştır. Araştırmaların b, tir kısmı, takas uyumu düşüncesine dayanır. Adams'ın adalet teorisi, işgörenler, çabalarının adilce ödüllendirildiğini algıladıklarında bunun pozitif kişisel ve iş sonuçlarına yol açtığını; adaletsizlik algılandığında işe devamsızlık ve iş gücü devri gibi olası tepkilerin olacağını ileri sürmektedir.

Yeni metaforların ortaya çıkmasıyla örgüt araştırmacıları, kültürel uyum düşüncesi kapsamında, işçi-işveren ilişkilerinin yeni yönlerini araştırmaya başlamışlardır. Kültürel uyum kavramı, örgütsel kültür, değerler ve normlara ilişkin olarak işgörenin kişiliğine odaklıdır. Bireysel-örgütsel uyumun boyutları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (McDonald,1993):

mesut sağnak

Şekil 1. Bireysel-Örgütsel Uyumun Boyutları



Kaynak: McDonald, P. (1993). Individual-Organizational Value Congruence. p.18.

Kişisel-örgütsel değer uyumu, kişilerin değerleri ile örgütlerin değerleri ve normları ya da bireysel değer modelleri ile örgütsel değer modelleri arasındaki uygunluk olarak tanımlanır (Chatman,1989,1991). Bu tanım, bireyin değerleri ile örgütün değer sisteminin benzerliğine vurgu yapmaktadır (Goodman & Svyantek,1999).Uyum kavramı, farklı perspektiflere göre farklı tanımlanmasına rağmen literatürde genel olarak Enz'in uyum kavramı benimsenmektedir. Enz, yapmış olduğu tanımda değer benzerliği (aynı maddeler kümesi) ve değerün gücü kavramlarını birleştirir. Bir örgütte uyumun varolabilmesi için, bu iki zorunlu koşulun karşılanması gerekir. Önce, örgüt üyeleri tarafından aynı değerler kümesi paylaşılmalıdır. Benzer örgütsel değerler zorunludur, fakat yeterli değildir. İkinci koşul, örgütsel değerler kümesi önemli olarak görülmeli ya da arzu edilmelidir. Böylece değer uyumu, değerlerin paylaşımını ve değerlerin önemini kapsar (McDonald,1993).

Değere dayalı güç, sosyal aktörlerin inançlarının etkisiyle şekillenir. Walsh, değer sistemlerinin diğer gruplara oranla bazı grupların gücünü artırdığını ve bu güce meşruluk kazandırdığını söylemiştir. Değerler,

mesut sağnak

güç yapılarını geliştirir ve meşruluk kazandırır. Örgütsel eylemlerde paylaşılan değerlerin önemi kendi başına yeni bir şey değildir. Selznick, liderin görevinin seçilen değerleri temsil eden sosyal bir yapı yaratmak olduğunu söylemiştir. Buna ilaveten lider, örgütün bu değerleri sürdürmesine çalışır.

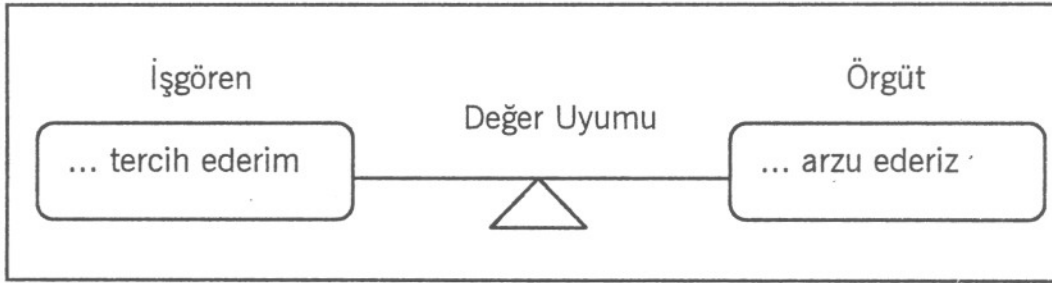
Örgütsel kültür alanına ilişkin pek çok literatürde, değerlerin örgütsel eylemlere rehberlik edici ve yönlendirici bir rolü olduğu söylemektedir. Pettigrew, Sathe ve Schein'a göre değerler, örgütsel kültürün temel ögesidir ve değer uyumu iki farklı şekilde kavramlaştırılabilir. Değer uyumuna ilk bakış açısı, algılanan değer uyumu olarak ifade edilir. Algılanan uyum, bölümler ve yöneticiler tarafından desteklenen, tanınan, açıkça ifade edilen, sosyal olarak tanımlanan, uzlaşmaya varılan tamamen algısal bir yapı olarak tanımlanır. Bu bağlamda değerler, normatif ve ahlaki fonksiyonların bilinçli ve açık olarak ifade edilmesine hizmet eden bir kavramdır. Değer uyumu olarak nitelendirilen ikinci yol, üst yönetimin değerleri ile işlevsel grupların değerlerinin benzerliklerine ilişkin uzlaşmayı ifade eden gizil (latent) değer uyumudur. Gizil değer uyumu, benzerliklere ilişkin tahminlerde bulunmak için aktörler grubunu gerektirmez ve gerçekten de örgütsel aktörler diğer grupların değer boyutlarındaki benzerliklerin farkında olmayabilir. Gizil değer uyumu, üst yöneticiler ve bölüm üyeleri tarafından bilinmeyen fakat benzer değerlere sahip olmalarını ifade eder (Enz,1988).

Chatman, kişi-örgüt değer uyumunu "yoğunluk" ve "genişlik" kavramlarını birleştirerek tanımlamıştır. Örgütsel ve bireysel değerlerin içerik olarak betimlenmesi, onların her ikisinin yoğunluğu ya da diğer değerlere oranla güçlü şekilde sahip olunan değerler bakımından; örgütsel değerler sistemi kristalleşme ya da geniş şekilde paylaşma bakımından betimlenebilir. Böylece güçlü örgütsel değerler, yoğun şekilde sahip olunan ve geniş şekilde paylaşılan değerler olarak tanımlanmaktadır (Chatman,1989). Aynı şekilde, O'Reilly, güçlü kültürlerin iki önemli özelliğine işaret etmiştir. İlki, örgüt üyelerinin değerlere yoğun bir şekilde sahip olmalarıdır ki bu, çeşitli durumlarda eylemleri onaylama ya da onaylamama davranışı göstermeyi ifade eder. İkincisi, kristalleşmenin ya da üyeler arasında değerlere ilişkin yaygın bir uzlaşmanın varlığının olmasıdır. Şayet spesifik değerlerin önemine ilişkin yoğun ve yaygın bir uzlaşma varsa, bir merkezi değer sistemi ya da birim kültürü varolabilir (O'Reilly; Chatman & Caldwell,1991).

mesut sağnak

McDonald, değer uyumunu, makro (sosyolojik/antropolojik) ve mikro (psikolojik) perspektiflerin sentezi olarak ifade etmiştir. Değer uyumu, işğörenlerin kişisel tercihleri (tercihler) ile örgüt kültüründe var olan örgütün değerleri arasındaki uygunluk derecesini ifade eder ve işğörenlerin kişisel tercihleri ile örgütsel değerler arasındaki uygunluk derecesi olarak tanımlanır. Örgütlerde değer uyumu kavramı şekil 2'de göstermiştir.

Şekil 2. Değer Uyumu Kavramı



Kaynak: McDonald, P. (1993). Individual-Organizational Value Congruence. p.39.

Örneğin;

Değer Boyutu: Formallik (Formallik \longleftrightarrow Informallik)

İşğören: İletişimde ilk ismimin kullanılmasını tercih ederim (informallik)

Örgüt: İsimleri kullanırken resmi davranmanızı arzu ederiz (formallik)

Sonuç : Düşük değer uyumu

Değer Boyutu: Açıklık (Açıklık \longleftrightarrow Kapalılık)

İşğören: Çalışırken çalışma odamın kapısının açık olmasını tercih ederim (açıklık)

Örgüt: Açık kapı politikasını arzu ederiz (açıklık)

Sonuç : Yüksek değer uyumu

mesut sağnak

Değer uyumu kavramı, sosyoloji/antropoloji ve psikolojinin bakış ağlarını birleştirir. Sosyolojik/antropolojik bakış açısı değerleri, örgütsel düzeyde ele alır ve arzu edilen kavramlar olarak tanımlar. Psikolojik bakış açısı ise değerleri bireysel düzeyde ele alır ve kişisel tercihler olarak tanımlar. Bunların birleştirilmesiyle, bireysel-örgütsel değer uyumu elde edilir (McDonald,1993). Kişi-örgüt uyumunun kavramlaştırılmasında pek çok farklılıklar olmasına rağmen, Kristof, genel olarak uyumun anlamını (a) en azından birinin varlığı diğerinin ihtiyağlarını karşılıyorsa ya da (b) temel nitelikler paylaşılıyorsa ya da (c) her ikisi birden oluyorsa insan-örgüt uyumu meydana gelir demektedir (Finegan, 2000).

Uyum teorisinin orijinali, Heider'in kişi (k), diğer kişi(ler) (d) ve bunların düşüncelerinin yöneldiği psikolojik obje (o) arasındaki denge önerisine bağlanır. Bilişsel uyum iğer formülasyonlar; Festinger'in bilişsel uyumsuzluk teorisi, Rosenberg'in bilişsel uyum teorisi ve Osgood ve Tennenbaum'un uyum modelidir. Heider'in genel denge teorisi ve Newcomb'un kişiler arası denge teorisi, bireysel-örgütsel değer uyumu kavramı ile ilgili (McDonald,1993) olduğundan bu kuramlara kısaca değinilmiştir. Heider, denge kuramını özellikle kişilerarası algı çerçevesinde ve fenomenolojik ağıdan geliştirmiştir. Kişiler arası algı olayını en basite indirgeyen Heider, bir kişinin (k), bir diğer kişi (d) ve bir tutum objesi (o) ile ilişkilerini incelemiştir. Bu incelemede durum, söz konusu olan kişinin görüş açısından ele alınmaktadır (Kağıtçıbaşı,1988: 132). Bu üç öge olumlu ya da olumsuz ilişkilerle birbirine bağlanır. Dört denge ve dört dengesizlik durumunu sergileyen sekiz türü vardır. Matematiksel terimlerle ifade edilecek olursa, üç işaretin cebirsel çarpımı pozitif ise denge, negatif ise dengesizlik durumu vardır. Örnek vermek gerekirse John, para cezasını savunmaktadır ve en iyi arkadaşı Fred'de para cezasını desteklemektedir. Bu betimlemede kişi-diğer kişi-tutum objesi (kdo) denge durumunu ifade eder ve (+, +, +) olarak gösterilir. Bu durumun karşıtını örnekleme gerekirse, John'un eşi para cezasına karşıdır. Bu betimleme dengesizlik durumunu ifade eder ve (+, -, +) olarak gösterilir (McDonald,1993).

Denge kuramını başarıyla uygulayan bir diğer kuramcı da Newcomb'dur. Newcomb, özellikle denge kavramını bir kişinin zihninden çıkarıp kişiler arası algılama ve etkileşim alanına uygulamaya çalışmıştır. Böylece öznel dengeden nesnel dengeye bir geçişi başarmıştır. Newcomb'a göre kişiler arası ilişkiler gelişip durađanlařtıķça nesnel denge ortaya çıkacaktır. şöyle ki, başkaları hakkında aynı duyguları besleyen ya da önemli konularda aynı şekilde düşünen kişiler birbirlerinden de hoşlanacaklardır. Böylece

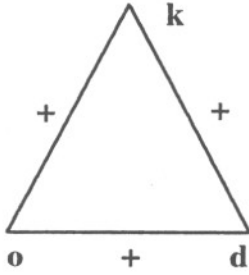
mesut sağnak

kişiler arasında genel denge temeline dayanan bir simetri söz konusudur (Kağıtçıbaşı,1988: 144).

Newcomb, Heider'in sekiz durumunun dördü üzerinde durmuştur. Kişi (k), diğer kişinin (d) psikolojik obje (o) hakkındaki düşüncelerine ilgi göstermeme olasılığı olduğundan, k/d ilişkisinin negatif olması, denge dışı durumu ifade eder. Hoşlanmadığımız sürece diğer kişinin psikolojik objeye karşı tutumuna ilgi göstermeyiz. Böylelikle Newcomb, denge ve dengesizlik kavramlarına denge dışı kavramını da eklemiştir (McDonald,1993). McDonald (1993) bireysel-örgütsel değer uyumu bağlamında denge (değer uyumu) ve dengesizliğin (değer uyumsuzluğu) dört olası durumunu şekil 3'deki gibi göstermiştir.

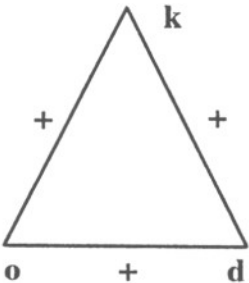
Şekil 3. Değer Uyumunun Dört Türü

Birinci Durum: Denge= Bireysel- Örgütsel Değer Uyumu



Örnek: İşgörenin formallığı tercih etmesi ve örgütsel kültürün formallığın önemini vurgulaması

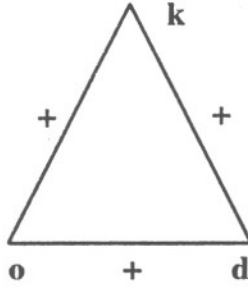
İkinci Durum: Denge= Bireysel- Örgütsel Değer Uyumu



Örnek: İşgörenin informallığı tercih etmesi ve örgütsel kültürün informallığın önemini vurgulaması

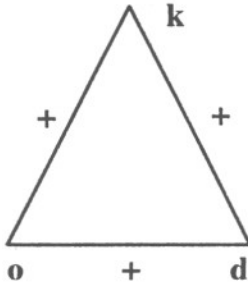
mesut sağnak

Üçüncü Durum: Dengesizlik= Bireysel- Örgütsel Değer Uyumsuzluğu



Örnek: İşgörenin formalliği tercih etmesi fakat örgütsel kültürün informalliğin önemini vurgulaması

Dördüncü Durum: Dengesizlik= Bireysel- Örgütsel Değer Uyumsuzluğu



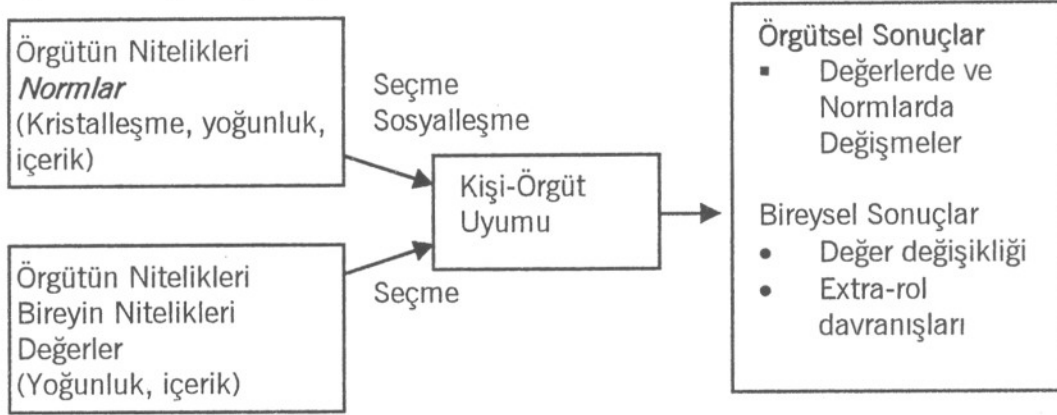
Örnek: İşgörenin informalliği tercih etmesi fakat örgütsel kültürün formalliğin önemini vurgulaması

Kaynak: McDonald, P. (1993). Individual-Organizational Value Congruence. p.142..

Değerlere ilişkin bireysel farklılıklar yaklaşımı ve durumsal yaklaşımların eksikliklerini ortaya koyan Chatman, kişi ve durumların katkılarını birleştiren etkileşimsel bir model geliştirmiştir. Bu model şöyle gösterilmiştir:

mesut sağnak

Şekil 4. Kişi-Örgüt Uyum Modeli



Kaynak: Chatman, J.A. (1989). Academy of Management Review. Vol. 14, p. 340.

Chatman (1989), geliştirmiş olduğu etkileşimsel modelle ilgili aşağıdaki önerilerde bulunmuştur:

1. Etkiye açık bir kişi, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte zit değerlerle girerse, kişinin değerlerinin değişmesi olasıdır ve bu kişi büyük bir olasılıkla örgüt normlarına uygun davranır.
2. Bir kişi, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte zit değerlerle girerse ve etkiye açık değilse, kişinin değerlerinde beklenen değişme olmaz ve büyük bir olasılıkla örgütten ayrılır.
3. Pek çok yeni üye örgüte girdiğinde, aynı değerleri örgütle değil fakat birbirleriyle paylaşırlarsa, örgütün değer ve normları bireylerin değerlerine benzer.
4. Örgütler, zayıf değerler olarak nitelendirildiğinde (düşük kristalleşme ve yoğunluk), kişinin değerleri aynı kalır. Yani onun değerleri örgütsel üyeliğin bir fonksiyonu olarak değişmez. Extra-rol davranışı, bireyin iş tanımıyla doğrudan belirlenmeyen, bireyselliğin karşıtı olarak örgüte yarar sağlayan sosyal eylemler olarak tanımlanır. Örgütsel değerleri paylaşan insanların yapıcı yollarla örgüte katkılar sağlaması oldukça olasıdır. O'Reilly ve Chatman, bireysel ve örgütsel değer uyumunun, formal iş tanımlarının bir gereği olmadığı halde, bireylerin başkalarına yardım etme gibi yüksek düzeyde extra-rol davranışlarına yol açtığını belirtmiştir.

mesut sağnak

5. Kişi-örgüt uyumunun extra-rol davranışlarıyla pozitif ilişkisi vardır. Yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu, bireyler ve örgütler için yararlıdır. Morse ve Swann, yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumunun, bireylerin kendilerini daha rahat ve yetenekli hissetmelerine yol açacağını söylemişlerdir. Bununla birlikte Janiss & Mann ve Kanter, en yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumunun, örgüt üyeleri arasında etkisiz bireysel ve örgütsel davranışlara yol açabileceğini ileri sürmüşlerdir. Örneğin, kişi-örgüt uyumu, rahatlık, homojenlik ve yeniliklerin azalmasına yol açabileceğinden çevresel durumlara adapte olmak zorlaşacaktır.
6. Seçme, örgütün üyelerini seçtiği prosedürler kümesidir. Örgütler iş gereklerine uygun bilgi, beceri ve yeteneklere sahip işgörenleri işe alacakları için, geleneksel bakış açısına göre, seçme süreçleri adayların bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirir. Seçme süreçlerinin temel fonksiyonunun, örgütün değerlerine uygun değerlere sahip bireyleri seçmek olarak önerilmektedir.
7. Adaylar ya üyeliğe kabul edilir ya da görüşmeler, kabuller gibi çeşitli örgütsel aktivitelere katılarak örgütte daha çok zaman geçirmeleri sayesinde, işe alınmadan önce örgütün değer profillerine benzer değer profillerine sahip olur.
8. Örgüte girişte, kişi-örgüt uyumunun davranışsal sonucu, kişinin örgütün davranışsal normlarına uymasıdır. Buna ilaveten, bireysel değerlerde değişmeler, örgüte girişte yüksek kişi-örgüt uyumu ile olumsuz ilişki içinde olur.
9. Sosyalleşme, çeşitli geleneksel teorilere göre, sosyalleştirme süreçleri, arzulanan örgütsel sonuçlara doğrudan yol açar. Aslında sosyalleştirme süreçleri, örgütün değer ve normlarını işgörelere öğretir.
10. Sosyalleşme süreçlerinin danışmanlık programları, formal öğretim, sosyal ve eğlence aktiviteleri, kişi-örgüt uyumu ile ilgili pozitif bir ilişki sağlar ve bireylerin değerlerinde uyumla sonuçlanacak büyük değişiklikler meydana getirir.
11. Örgütsel üyeliğin ilk aşamalarında (0-1 yıl) seçme deneyimleri, kişi-örgüt uyumundaki uyuşmazlıkları sosyalleşme deneyimlerinden daha çok açıklayabilir. Bununla birlikte yeni üyeler tecrübe kazanmışsa, sosyalleşme deneyimlerinin türü ve sayısı, kişi-örgüt uyumundaki uyuşmazlıkları kişi değişkenlerinden daha çok açıklar.

mesut sağnak

12. Sonuç olarak, kişi-örgüt uyum modeli, insanlar ve örgütler arasında benzerlik ve farklılıkları betimleyebilir, değişimlerin izlerini takip edebilir, davranış türlerini ve meydana gelen normatif değişmeleri tanımlayabilir.

DEĞER UYUMUNUN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Örgüt üyeleri arasında değer benzerliğinin, yüksek düzeyde moral, arkadaşlık ve işbirliğine yol açacağına inanılmaktadır (Senger,1971). Kişiler, benzer değer sistemlerini paylaştıklarında, dış uyarıcıları benzer şekilde algılama eğilimindedirler ve benzer şekillerde davranırlar. Bu durum, diğerlerinin davranışlarını daha iyi kestirme ve böylece eylemleri daha etkili koordine etme olanağı sağlar. Değer benzerliği, bir sosyal sistem ya da kültür meydana getirdiğinde, ortak amaçları başarmak için ihtiyaç duyulan etkileşimleri kolaylaştırır. Kişiler arası etkileşimlerde kestirebilirliği artırırken, rol belirsizliğini ve çatışmayı azaltır. Benzer değerlere sahip bireyler, kişiler arası ilişkilerde daha çok doyum elde ederler (Meglino & Ravlin,1998).

İşgörenler, belirli temel değerleri paylaştıklarında, önemli fonksiyonları yerine getirecekleri düşünölmektedir. Schein, bu fonksiyonları dışsal uyum ve içsel bütünleşme olarak betimlemektedir. Dışsal uyumda, sahip olunan temel değerlerin işgörenlerin davranışlarını etkileyeceğine inanılır ki bu durum, örgütün hayatını sürdürmesi için zorunludur. İçsel bütünleşmede değerlerin rolü kişiler arası etkileşime etkisi ile ilgilidir. Aynı değerlere sahip bireylerin belirli bilişsel süreçleri paylaşacakları düşünölmektedir.

Kluckhohn'a göre işgörenler, benzer değerlere sahip olduklarında birbirlerinin davranışlarını daha doğru tahmin edecekleri için daha açık rol beklentileri içinde olurlar. Fisher & Gitelson'a göre bu durumda, bireyler daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşarlar ve bu nedenle de daha çok doyum elde ederler ve örgüte bağlanırlar.

Güçlü bir kültürün kurulmasının ya da sürdürölmesinin arzu edilir olması iki önemli varsayıma dayanmaktadır. İlki dışsal uyumla ilgili olup, işyerinde bir bireyin değerleri onun davranışına doğrudan etki yapar. İkincisi, içsel bütünleşme ile ilgili olup, bireyin değerleri diğer kişilerin ya da örgütün değerleri ile uyumlu olduğunda, olumlu etki ya da sonuçlara yol açar. İşgörenler ile denetçileri arasındaki değer uyumunun iş doyumunu

mesut sağnak

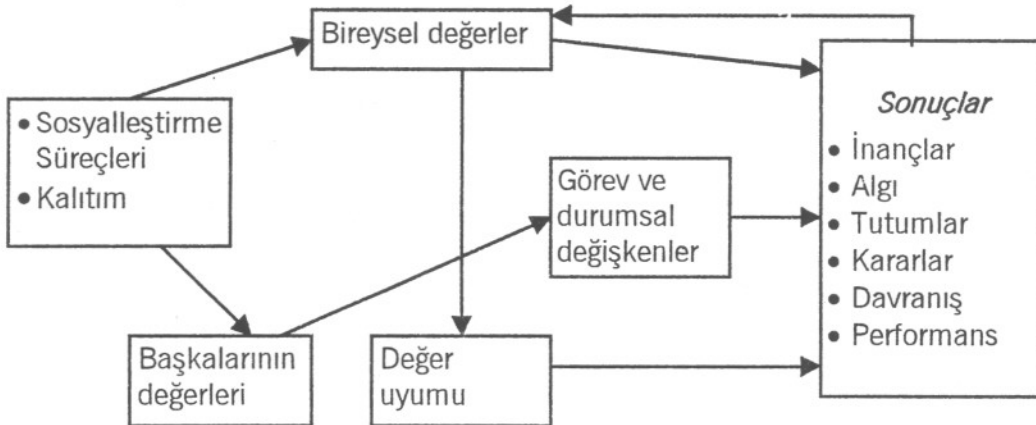
ve örgütsel bağlılıkla anlamlı ilişkinin varlığı saptanmıştır (Meglino, Ravlin & Adkins,1989).

Meir ve Hasson'a göre, bizim değerlerimiz ve önceliklerimizle örgütün değerleri ve öncelikleri uygunluk gösterdiğinde biz daha mutlu oluruz ve örgütle ilişkimizi devam ettiririz. Chatman, örgüte girişte yüksek kişi-örgüt uyumunun, iş doyumunu ve üyeliğin süresi ile olumlu, içten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişkisi olduğunu kanıtlamıştır (Chatman,1991).

Kişi-örgüt değer uyumunun, örgütsel bağlılık, doyum ve örgütsel vatandaşlıkla olumlu; işe devamsızlık ve iş devri ile olumsuz ilişkisi olduğu (Feather, 1975, 1979; Meglino, Ravlin & Adkins,1989; O'Reilly, Chatman & Caldwell,1991; Posner, 1992; Posner & Schmidt, 1993; McDonald,1993; Cable & Judge,1996); iş tercih kararlarını (Judge & Bretz,1992) ve görüşmecilerin işe alma önerilerini ve örgütün işe alma kararlarını (Cable & Judge,1997) anlamlı düzeyde etkilediği kanıtlanmıştır.

Ravlin ve Meglino (1998), teorileri ve deneysel araştırmaları inceleyerek tanımlanan değer türlerinin etkilerini şöyle göstermişlerdir.

şekil 5. Değerlerin Etkileri



Kaynak: Meglino, B. & Ravlin, E. (1998). Journal of Management. Vol.24, p.366.

mesut sağnak

Şekil 5'de görüldüğü gibi, değerlerin sosyalleşme süreçleri ve kalıttından doğduğu düşünölmektedir. Daha sonra değerler, sonuçları olan iki yola ayrılır. Değerler, bireysel sonuçlara doğrudan etki edebilir ya da başkalarının değerleriyle uyumlu hale gelerek benzer sonuçlara yol açabilir. Burada ifade edilen başkaları, belirli bir kişi, bir grup ya da örgütün toplam değerleri olabilir. Bu durum, açık iletişime, belirsizlik ve çatışmaların ortadan kalkması gibi sonuçlara yol açar.

Görevin ve durumsal değişkenlerin bu etkileri azaltma olasılığı vardır. Örneğin, durumsal değişkenler davranışı sınırlandırıyorsa, değerlerin davranış üzerindeki etkisi az olacaktır. Değerler, değer uyumu, görev ve durumsal değişkenler sonuçları etkiler. Böylece, performansın artırılmasının tasarlanması gibi durumsal değişkenlerin, farklı değer yapılarına sahip kişiler üzerinde farklı etkileri olur (Meglino & Ravlin,1998).

SONUÇ

Değerler hakkında bireysel ve örgütsel düzeyde teoriler ileri sürölmüştür. Bireysel düzeyde değerler; kendimizi başka insanlara tanıtmada, başkalarının davranışını ve kendi davranışımızı yargılamada, kendimizi başkalarıyla karşılaştırmada, başkalarını ikna etmede temel oluşturan, düşünce ve eylemlere rehberlik eden standartlar kümesi (Feather,1975: 8) olarak kavramlaştırılmıştır. Sosyal bağlamda bireysel değerlere odaklı Rokeach'in değer kuramı, değer araştırmalarına yön vermiş ve geliştirmiş olduğu değer ölçeği, araştırmacıların en çok yararlandığı ölçek olmuş; Schwartz gibi bazı araştırmacıların ölçeklerine de temel oluşturmuştur (Bacanlı,1999).

Değerler; kişilik, tutum, algı ve motivasyonları anlamak için temel oluşturduğundan örgütsel davranış araştırmalarının önemli bir konusu olmuştur (Robbins,1992: 25). İşgörenlerin değer profilleri hakkında bilgi sahibi olmanın, örgütler için çeşitli sonuçları olduğu; bir bireyin değer sistemi hakkında edinilen bilginin, etkili örgütsel motivasyon sisteminin oluşturulması için bir ön şart olarak kabul edildiği; grup davranışı, iletişim stili, etkili liderlik, karar verme ve çatışma süreci gibi belirli örgütsel süreçlerin, örgüt üyelerinin sahip olduğu değer boyutlarından etkilendiği; yönetici ve astları arasındaki bazı çatışmaların değer farklılıklarından kaynaklandığı; değerlerin karar verme, motivasyon, iletişim, seçme ve

mesut sağnak

yönetmel başarılarla ilgili olduğu (Posner & Munson,1979) ileri sürülmüştür. Bu düşünceye uygun olarak, örgütsel değerler, kişisel değerler, örgütsel ve kişisel değer yönelimleri ile çalışanların tutumları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik araştırmalar yapılmıştır(England & Lee,1974; Hofstede, 1984; Reyes, 1990; Shaw & Reyes,1990; Reyes & Pounder, 1993; Pang, 1996).

Örgütsel düzeyde değerler, örgütsel kültür fenomeninin ölçülebilir bir ögesi olarak kavramlaştırılmıştır (McDonald & Gandz, 1991). Örgütsel kültürü araştıran pek çok araştırmacı, kültürün tanımlanmasında, paylaşılan değer kavramının anahtar bir öge olduğu yolunda hem fikirdir (Wiener, 1988). O'Reilly, Chatman ve Caldwell'e göre, günümüzde örgütsel bilimler, işgörenlerin daha fazla bağlılığını sağlayan ve daha fazla bireysel-örgütsel bütünlüşmeyi başaran bir araç olarak "güçlü şekilde paylaşılan değer" kavramına önem vermektedir. Literatür incelendiğinde, paylaşılan değerlerin; stratejik karar verme, örgüt etiği, operasyonel karar verme, kişiler arası çatışma, iş ilişkilerinin kalitesi, kariyer seçme ve ilerleme, işgörenin motivasyonu ve bağlılığı konularını içeren örgütsel etkililiğin geniş bir alanı ile ilgili olduğu görülmektedir (McDonald,1993). Deal, Kennedy ve Drucker'a göre örgüt kültürü paylaşılan değerlerin bir fonksiyonudur. Kişi-örgüt değer uyumu, örgütsel kültürü ölçmeye ve etkilerini anlamaya yönelik önemli bir yaklaşım sağlar (Posner,1992).

1980'lerden sonra örgütsel kültür kavramının önem kazanmasıyla, örgütsel alanda değerlere ilişkin çalışmaların öne çıktığı görülmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin önemli bir göstergesi olan kişi-örgüt değer uyumunun örgütsel bağlılık, doyum ve örgütsel vatandaşlık ile olumlu; işe devamsızlık, içten ayrılma eğilimi ve işe devri ile olumsuz ilişkisi olduğu saptanmıştır.

İşgörenlerin zaman zaman zorluklarla karşılaşmalarının gözden kaçırılan bir nedeni de bazı durumlarda çalışanların değer sistemleriyle örgütün değer sistemlerinin uyuşmamasıdır. Astlarıyla benzer değer yönelimlerine sahip yöneticiler daha düşünceli, sıcak ve güvenilir olarak algılanmaktadır (Turgut,1998).

mesut sağnak

KAYNAKÇA

- Bacanlı, Hasan. (1999). Üniversite Öğrencilerinin Değer Tercihleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. Sayı: 20, ss.597-610.
- Balay, Refik. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, Ali. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cable, Daniel M. & Judge, Timothy A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol: 67, pp. 294-311.
- Cable, Daniel M. & Judge, Timothy A. (1997). Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*. Vol: 82, pp. 546-561.
- Chatman, Jennifer A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*. Vol: 14, pp. 333-349.
- Chatman, Jennifer A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*. Vol: 36, pp. 459-484.
- Çelik, Vehbi. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Dose, Jennifer J. (1997). Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol: 70, pp. 219-240.
- England, George W. & Lee, Raymond. (1974). The Relationship Between Managerial Values and Managerial Success in the United States, Japan, India and Australia. *Journal of Applied Psychology*. Vol: 59, pp. 411-419.
- Enz, Cathy A. (1988). The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*. Vol: 33, pp. 284-304.

mesut sağnak

- Feather, Norman T. (1975). *Values in education and society*. New York: The Free Press.
- Feather, Norman T. (1979). Human Values and the Work Situation: Two Studies. *Australian Psychologist*. Vol: 14, pp:131-141.
- Finegan, Joan E. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol: 73, pp.149-169.
- Goodman, Scott A. & Svyantek, Daniel J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*. Vol: 55, pp.254-275.
- Gray, Jerry & Starke, Frederick A. (1998). *Organizational behavior: concepts and applications*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Güngör, Erol. (1993). *Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar*. İstanbul: Ötüken Neşiyat.
- Hanson, E. Mark. (1996). *Educational administration and organizational behavior*. Boston: Needham Heights.
- Herriot, Peter. (1982). *Essential psychology. values, attitudes and behaviour change*. New York: Methuen Co. Ltd.
- Hofstede, Geert. (1984). *Culture's consequences. international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Ivancevich, John M. & Matteson, Michael T. (1996). *Organizational Behavior and Management*. Chicago: McGraw-Hill, Inc.
- İmamoğlu, E. Olcay ve Aygün Karakitapoğlu, Zahide. (1999). 1970'lerden 1990'lara Değerler: Üniversite Düzeyinde Gözlenen, Zaman, Kuşak ve Cinsiyet Farklılıklar". *Türk Psikoloji Dergisi*. Cilt: 14, Sayı: 44, ss. 1-22.
- Judge, Timothy A. & Bretz, Robert D. (1992). Effects of Work Values on Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology*. Vol: 77, pp. 261-271.

mesut sağnak

- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. (1988). *İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım.
- Kalliath, Thomas J.; Bluedorn, Allen C. & Strube, Michael J. (1999). A Test of Value Congruence Effects. *Journal of Organizational Behavior*. Vol: 20, pp.1175-1198.
- Kilby, Richard W. (1993). *The study of human values*. Lanham: University Press of America, Inc.
- Kluckhohn, Clyde & Others. (1951). Values and Value-Orientations in the Theory of Action. *Toward a general theory of action*. Ed.: T. Parsons & E. A. Shils (Harvard University Press, 1951), pp. 388-433.
- Luthans, Fred. (1992). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- McDonald, Paul & Gandz, Jeffrey. (1991). Identification of Values Relevant to Business Research. *Human Resource Management*. Vol: 30, pp.217-236.
- McDonald, Paul & Gandz, Jeffrey. (1992). Getting Value From Shared Values. *Organizational Dynamics*. Vol. 20, pp. 64-77.
- McDonald, Paul R. (1993). *Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Western. Ontario, London, Canada.
- Meglino, Bruce M.; Ravlin, Elizabeth C. & Adkins, Cheryl L. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. Vol: 74, pp.424-432.
- Meglino, Bruce M. & Ravlin, Elizabeth C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*. Vol: 24, pp.351-389.
- Nelson, Debra L. & Quick, James C. (1995). *Organizational behavior*. Minneapolis: West Publishing Company.

mesut sağnak

- Newstrom, John & Davis, Keith. (1992). *Organizational behavior* New York: McGraw-Hill, Inc.
- O'Reilly, Charles; Chatman, Jennifer & Caldwell, David F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*. Vol: 34, pp.487-516.
- Pang, N. Sun-Keung. (1996). School Values and Teachers' Feelings: A LISREL Model. *Journal of Educational Administration*. Vol: 34, pp.64-83.
- Posner, Barry Z. & Munson, J. Michael. (1979). The Importance of Values in Understanding Organizational Behavior. *Human Resource Management*. Vol: 18, pp.9-14.
- Posner, Barry Z. (1992). Person-Organization Values Congruence. *Human Relations*. Vol. 45, pp. 351-361.
- Posner, Barry Z. & Schmidt, Warren H. (1993). Value Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems. *Journal of Business Ethics*. Vol: 12, pp. 341-347.
- Reyes, Pedro. (1990). Individual Work Orientation and Teacher Outcomes. *Journal of Educational Research*. Vol: 83, pp. 327-335.
- Reyes, Pedro & Pounder, Diana G. (1993). Organizational Orientation in Public and Private Elementary Schools. *Journal of Educational Research*. Vol: 87, pp.86-93.
- Robbins, Stephen P. (1986). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. (1992). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rokeach, Milton. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Schwartz, Shalom H. & Bilsky, Wolfgang. (1987). Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol: 53, pp. 550-562.

mesut sağnak

- Senger, John. (1971). Managers' Perceptions of Subordinates' Competence as A Function of Personal Value Orientations. *Academy of Management Journal*. Vol: 14, pp. 415-423.
- Shaw, Jim & Reyes, Pedro. (1990). School Cultures: Organizational Value Orientation and Commitment. *Journal of Educational Research*. Vol: 83, pp.295-302.
- Şişman, Mehmet. (2002). *Örgütler ve Kùltürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, Ali Rıza. (2000). *Örgüt Kùltürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Turgut, Tùlay. (1998). Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II*. Ed.: Suna Tevrüz (Ankara: Türk Psikologlar Derneđi Yayınları, 1998), ss.35-48.
- Weiss, Howard M. (1978). Social Learning of Work Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*. Vol: 63, pp.711-718.
- Wiener, Yoash. (1988). Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*. Vol. 13, pp.534-545.
- Woodman, R.; Hellriegel, D. & Slocum, J. (1992). *Organizational Behavior*. Minneapolis: West Publishing Company.
- Wright, Thomas A. & Wright, Vincent P. (2000). How Our Values Influences the Manner in Which Organizational Research is Framed and Interpreted. *Journal of Organizational Behavior*. Vol: 21, pp.603-607.

İletişim

Dr. Mesut SAĞNAK
Milli Eđitim Mùdùrlùđù,
İlköğretim Mùfettiş, Erzincan
Tel: 0446 2236218