

YÖNETİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE DEĞERLERİN ÖNEMİ

SIGNIFICANCE OF VALUES FOR MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Yrd.Doç.Dr.Levent VURGUN*
Sezai ÖZTOP**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; değerlerin örgüt ve yönetim açısından önemini ortaya koymaktır. Değerler, bireysel düzeyde kişinin amaçlarına ve eylemlerine rehberlik ederken, örgütsel düzeyde de örgütsel amaçlar, politikalar ve stratejilerin belirlenmesine yön vermektedir. Örgütsel kültüreyönelik yapılan pek çok çalışma, örgütsel kültürün tanımlanmasında anahtar öğelerin örgütsel değer sistemlerive yaygın paylaşılan değerler olduğunu göstermektedir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu değerlerle örtüşen kurumsal değerler, çalışanlarca kolaylıkla benimsenmekte ve kurumsal bütünleşme ve örgütsel vatandaşlık bilincinin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca kişisel ve örgütsel değerler, yöneticilerin bireysel ve örgütsel başarıya ilişkin algılarına, kişilerle ilişkilerine, kararlarına, sorunlara bakışına ve problem çözümüne etki etmektedir.

ABSTRACT

The aim of this study is to bring out the significance of values for management and organization culture. As values guide for individual aims and behaviors on individual level, they lead for determination of organizational aims, policies and strategies on organizational level. Many research performed on organizational culture indicate that organizational value systems and extensively shared values play a key role in determination of organizational culture. The corporate values matching up with those of members of the organization are adopted easily by employees and enable organizational integration and organizational citizenship to be created. In addition, individual and organizational values affect a manager's viewpoint toward individual and organizational success, his/her relationship with individuals, his decisions, his viewpoint and solutions toward problems.

Değerler, Örgüt Kültürü, Yönetim.

Values, Organizational Culture, Management/Administration.

* Turgut Özal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, lvurgun@turgutozal.edu.tr

** Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ABD Doktora Öğrencisi, sezaioztop@hotmail.com

GİRİŞ

Hayvan davranışlarında içgüdü belirleyici bir rol oynamaktayken, insan davranışlarında düşünce sistemi etkili olmaktadır. İnsanlar, davranışlarını haklı çıkarmak için çeşitli nedenler ve kanıtlar ileri sürme ihtiyacı duyarlar. Zira insan, canlı bir beden olarak fiziksel dünyada yaşarken, ruhsal olarak metafizik bir âlemde varlığını sürdürmekte; ahlak ve değerler ise bu metafizik dünyada önemli bir yer tutmaktadır (Selsam, 1995:7).

Değerler, sürekli olarak başvurduğumuz içsel referanslar olarak, kararlarımıza ve dolayısıyla hayatımıza etki etmektedir. İnsanların veya toplulukların ne kadar ahlâklı ve yeterli olduğunu sorgularken ve kıyaslamalar yaparken, sahip olduğumuz bir takım değer standartlarına başvurur, inandığımız ve önem verdiğimiz değerlerden yola çıkarak, başkalarının ne tür bir değer ve davranış biçimine sahip olmaları gerektiği konusunda yargılarda bulunuruz (Turgut, 1998:35). Dolayısıyla, değerlerle ilgisi olmayan insan davranışı bulunmadığı varsayılabilir (Mengüşoğlu, 1997:262). Hodgkinson'a göre değerlerin en önemli fonksiyonu, çeşitli durumlardaki davranışlara rehberlik eden, kişiye özgü standartlar sağlamasıdır (Hodgkinson, 2008:142).

Değerler statik değil dinamik olgulardır. Feodalizmden Kapitalizme geçiş, din reformları ve modern çağdaki politik devrimler gibi, uzun mücadele yılları süresince birçok alanda değişim yaşanmıştır. Değişim olgusu sosyal, siyasal ve ekonomik yapıları derinden etkilemekte, dolayısıyla teknoloji, ekonomik ve siyasal hayat, toplumsal yaşam biçimleri ve bireysel yaşam kültürleri değişime uğramakta ve buna paralel olarak, bireysel ve toplumsal değerler de değişime uğramaktadır. Değerlerin değişime uğraması değer yargılarının da değişmesine neden olur. Değişim sadece kişisel ve toplumsal değerlerde yaşanmaz, örgütsel değerlerde de bir değişim süreci yaşanır.

Örgütlerdeki faaliyetlerin amacı; çalışanların motivasyon ve memnuniyetlerini artırarak üretken ve verimli bir ortam oluşturmak, üretilen mal veya hizmetlerde hata ve kayıpları en aza indirmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve tespit edilmiş hedeflere ulaşmak olduğuna göre, gerek kamu gerekse özel sektör kuruluşlarında etkin, verimli ve sürdürülebilir bir başarı elde edilebilmesi gelişmeye ve değişime açık, insani ve örgütsel değerlere duyarlı, nitelikli çalışanlarla mümkün olabilecektir. Bu nedenle, çalışanların değişim ve teknolojik gelişmeye erken reaksiyon gösterecek şekilde esnek özelliklere sahip olmasının yanında, oluşturulan örgütsel değerlere de sadık kalması, kurumsal başarının sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bir organizasyonun oluşturulması değerlerin üretilmesi ve yüceltilmesiyle, yıkılması ise oluşturulan değerlerin yıpratılması ve tüketilmesi ile gerçekleşmektedir.

1. DEĞER KAVRAMI

Değerler, kişilerin düşünce ve eylemlerini nitelene, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, değerlerin birey ve toplum üzerinde önemli bir etkisi vardır. Felsefenin en eski konularından biri olan "değer" (value) ilk defa Znaniecki tarafından sosyal bilimlerde kullanılmış olup (Yılmaz, 2006:50), Latince "kıymetli olmak" veya "güçlü olmak" anlamlarına gelen "valere" kökünden türetilmiştir (Sabuncuoğlu, 1998; Atay, 2003; Özensel, 2003). Değer kavramı, "bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet" anlamında kullanılmaktadır (TDK, Türkçe Sözlük, 1959:59). İngilizce sözlüğe bakıldığında ise değer; "önem veya liyakat, kullanışlılık; bir birey veya grubun ilkeleri veya standartları, idealleri" olarak anlam bulmaktadır (McMillan Dictionary, 1988:1104).

Değerlere ilişkin olarak çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Rokeach'a (1973) göre değer, "belli bir davranış modu veya mevcut nihai durumun, karşıt veya farklı bir davranış veya nihai duruma karşı sosyal veya kişisel olarak tercih edilebilir olan, devamlı bir inanış" olarak tanımlanmaktadır (Sağnak, 2005:166). Allport değer kavramını, "bir insanın tercihlerine göre davranmasına ilişkin bir inanç" (aktaran Herriot, 1976:18); Williams ise "tercih kriterleri ya da standartları" (Kilby, 1993:33) olarak tanımlamaktadır. Kluckhohn değeri, "bir grubun niteliğini ya da bir bireyin özelliğini örtülü ya da açık olarak belirten, eylemin tarzları, araçları ve amaçları arasından tercih yapmayı etkileyen, arzu edilebilen bir kavram" olarak (Kluckhohn, 1951:395); Hofstede, "belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi" (akt.; Özen, 1996:12) olarak; Güngör ise, "bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inanç" (Güngör, 1993:27) olarak tanımlamaktadır.

İktisat yazınında ise değer sözcüğünün iki farklı anlamı olduğu bilinmektedir. Değer bazen "belirli bir nesnenin yararı"nı ifade ederken, bazen de bu nesneye sahip olmamız sayesinde elde ettiğimiz "başka malları satın alma gücü"nü ifade etmektedir. Birincisi "kullanım değeri" olarak adlandırılırken, ikincisi ise "değişim değeri" olarak adlandırılmaktadır (Özevren, 2008:5-6).

Değerler soyut kavramlar olmalarına rağmen sonuçları somut olmakta ve inandıklarımız ile davranışlarımız arasında bir köprü oluşturmaktadırlar. Başarma arzusu kişilik ile ilgili iken, bunu nasıl gerçekleştirdiğimiz değerlerimiz ile ilgili olmaktadır (Baltaş, 2009). Değerler sağlam ise dış faktörlerin baskısı da daha az etkili olmaktadır. Dolayısıyla değerler, yöneticilerin günlük eylem ve kararlarında başvurdukları referanslar olarak kabul görmektedirler.

1.1. Değerlerin Oluşumu

Değerlerin oluşmasında kişilik, önemli bir etken olarak belirlemektedir. Kişilik ve değer ilişkisi ise, toplumun ürettiği ortak anlamlar çerçevesinde, toplumun ortak değerlerinin kişilerce paylaşım dereceleriyle açıklanmaktadır. Toplumca üretilmiş olan değerler, toplumun üyesi bireyler

tarafından farklı derecelerde önemsiz olarak benimsenmekte ve bu nedenle de bireyler, benzer durumlar karşısında farklı tutum ve davranışlar gösterebilmektedir (Doğan vd., 2007:15).

Kişilerin tutum ve davranışlarını yönlendiren etmenler konusundaki çalışmalarda, genelde bunları yönlendiren -değerleri oluşturan-üç temel faktör bulunduğu ve bunların da *genetik*, *çevre* ve *kültür* olduğu belirtilmektedir (McCrae, 2004:4). Kişinin çeşitli nesne ve durumlara karşı göstermiş olduğu karakteristik düşünce, duygu ve davranış kalıpları ile bunların arkasında yatan açık ya da gizli psikolojik mekanizmalar bütünü *isekişilik* olarak tanımlanmaktadır (Triandis ve Suh, 2002:133).

George'a göre, sağlıklı ve yetkin olan herhangi bir toplum üç sütuna dayanmaktadır. Bunlardan ilki *bireye saygı ve itibar*'dır. Bireye saygı duymayan bir toplum, bireyi çarkın bir dişlisi olarak görmekte ve bireyin saygınlığı ve huzurunu kolektiflik adına kurban edebilmektedir. İkinci sütun *aile kurumu*'dur; sağlık, eğitim ve huzurun ilk ve en önemli birimidir. Üçüncü sütun ise, *adil ve etkin bir hukuk sistemi ve hükümet*'tir. Adil ve etkin bir hukuk sistemi ve hükümet, bir gereklilikten kaynaklanmaktadır. Zira herkesin her zaman erdemli ve dürüst olması beklenemez. Bazen insanlar yanlış yapmaktan ancak ceza tehdidi yoluyla alıkonulabilmektedir. (George,2008:17-20).

1.2. Değerlerin Sınıflandırılması ve Kurumsal Değer Örnekleri

Değerlerin sınıflandırılmasına ilişkin çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Rokeach değerleri üç temel grup altında sınıflandırmaktadır: (i) *doğru veya yanlış ayırımına ilişkin olarak tanımlayıcı inançlar*, (ii) *iyi veya kötü ayırımına ilişkin yargısal inançlar*, (iii) *bir durum veya düşüncenin bir başka durum veya düşünceye tercih edilmesine ilişkin normatif inançlar* (aktaran Johnson, 2001:44). De Bono ise değerleri aşağıdaki altı kategoriye ayırmakta ve bu değerleri çeşitli materyallerle eşleştirerek sınıflandırmaktadır (De Bono,2007:44-46):

- **İnsani Değerler (*Altın Madalyalı*):** En temel insani değerler arasında, beslenme, barınma, sağlık ve saygı yer almaktadır.
- **Kurumsal Değerler (*Gümüş Madalyalı*):** Kurum amacına göre değişebilir değerlerdir. Kamu kurumları için kurumsal değerler, iyi hizmet sunmak, şikâyetleri azaltmak ve işlemleri basitleştirmek olabilir. İşletmelerin kurumsal değerleri ise, temel olarak gelire ve kâra katkıda bulunmaktadır.
- **Kalite Değerleri (*Çelik Madalyalı*):** Kaliteye ilişkin değerleri içermekte olup temel olarak şunları kapsamaktadır: müşteri değerleri, hizmet kalitesi, işlev kalitesi, kalite ve değişim.
- **Cam Madalyalı Değerler:** Yaratıcılık, yenilik ve sadelikle ilgilidir. Yaptığımız her şey ve yapabileceğimizi düşündüğümüz her şeyin yaratıcı düşünme sayesinde iyileştirilebileceğini öngörmektedir.
- **Çevresel Değerler (*Tahta Madalyalı*):** Genel olarak çevreyle ilgili olup, bir karar, proje ya da değişikliğin üçüncü kişiler arasındaki etkisini

gösterir. Örneğin bir kurumun şehir merkezinden başka bir yere taşınması, şehrin bu kısmının önemini azaltabilir.

- Algısal Değerler (*Pirinç Madalyalı*): Algı çoğumuzun düşündüğünden çok daha önemlidir. Algılanan şey gerçek olmasa bile algılama gerçektir. Yaşadığımız dünya algıladığımız dünyadır.

Bir başka çalışmada ise değerler şu şekilde gruplandırılmaktadır (Ennulo & Türnpuu, 2001:337): (i) işletme ideolojik değerleri, (ii) liderlik ideolojik değerleri, (iii) sosyal değerler, (iv) kişisel değerler, (v) özel-ilişkili değerler, (vi) profesyonel değerler, (vii) kültürel değerler, (viii) yaşam biçimine has değerler, (ix) örgütsel-yasal değerler, (x) etik değerler.

UPS (United Parcel Service) şirketinin yönetim kurulu başkanı Mike Eskew ise değerleri aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırmıştır. Bu değerler öz değerleri oluşturmakta olup, zaman içinde strateji, misyon ve amaçlar değişse bile bunlar asla değişmez, karmaşık ve zorlu kararlar alınırken bunlara başvurma ihtiyacı duyulur(Delgrosso, 2004:26).

- Ayrılmaz değerler: Çabuk, ucuz veya kolay olanı değil, sadece doğru olanı yapmak.
- İnsancıl değerler: Kendinizi değil, işleri, aileleri ve toplumu ciddiye almak.
- Liderlik değerleri: Yapacağınızı söylemek, söylediğinizi yapmak.
- Saygı değerleri: İnsanlara adil ve itibarlı davranarak onlara fırsat vermek.

Değerler bağlamında, bazı araştırmacılar ahlaki yükümlülük ve kişisel seçim arasında temel bir ayrımın gerekli olduğunu ifade etmektedirler (Dose ve Klimoski, 1999:88). Ancak pratikte bu ayrım genellikle ihmal edilmektedir. Ahlaki ve tercihsel değerler arasındaki ayrım, örgütsel karar alınırken iki şekilde önem kazanmaktadır. Birincisi, tipik olarak bireyler ahlaki değerler açısından daha çok bilinçlidirler; böylece davranış ve tepkileri etkileme açısından bu değerlere daha çok başvurulmaktadır (Fazio, 1986; aktaran: Dose ve Klimoski, 1999:89). Örneğin Scott, bireyin davranışları sahip olduğu ahlaki değerlerini desteklemediği zaman kendini suçlu hissettiğini belirtir (Scott, 1965; akt.: Dose ve Klimoski, 1999:89). Ayrıca ahlaki değerlerin özümsemesi tercihsel değerlere nazaran daha olası görülmektedir (Dose ve Klimoski, 1999:90).

Bazen bir değer seçildiğinde başka bir alanda olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Kimi zaman da kişisel değerlerle toplumsal değerler arasında veya ahlaki değerler ile dünyevi değerler arasındauyuşmazlık yaşanabilmektedir. Kültürün ve eğitimin amacı bu tür değer uyumsuzluklarıyla baş etmeyi kolaylaştırmaktır. Ahlaki ya da etik değerlerin ölçülmesi ve önceliklendirilmesi daima zordur. İşin ana kuralı; kendi ahlaki ve etik değerlerinize ters düşecek bir şeyi yapmamaktır (De Bono, 2007:85).

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DEĞERLER İLİŞKİSİ

Örgüt kavramı, doğal olarak yönetim alanında en sık kullanılan kavramlar arasında yer almaktadır. Genel olarak örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının birleştirildiği yapılardır. Koçel (1998:108), örgütün sosyal bir varlık ve sosyal bir sistem olduğunu belirterek, *“kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek, bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek, gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi”* olarak tarif etmektedir.

Örgütlerde bu çabalar harmanlanırken yönetsel araçlar kullanılmaktadır. Değerlerde yönetsel araçlar arasında yer almaktadır. Örgütsel değerler, çalışanların davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını teşkil etmektedir (Şişman, 2002:95). Değerler, örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Söz konusu değerler, bir bakıma örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta ve örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir. Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi değerler örgütsel yaşamda da önemli yer tutan değerler arasındadır (Şişman, 2002:94). Örneğin Caterpillar şirketinin ortak değerleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Despain vd., 2003:407-408):

- Güven: Biriminin değerlerini benimseyen her çalışan müşteri, birbirleri ve işletme için en iyi olanı yapacaktır.
- Karşılıklı Saygı: Herkese nazik davranılacak ve itibar gösterilecektir.
- Takım Çalışması: Her ekip üyesinin bireysel ve bütünsel olarak ekibin daha yüksek sonuçları başarma potansiyeline katkı sağladığı kabullenilecektir.
- Yetkilendirme (empowerment): Müşteri memnuniyeti ve bölüm performansına katkıda bulunan kararlar alma imkânına sahip oldukları çalışanlara hissettirilecektir.
- Risk Alma: İyi analizler sonucunda belirlenmiş olan risklerin alınması kabullenilecek ve teşvik edilecektir.
- İvedilik Bilinci: Zaman bir rekabet avantajı olarak değerlendirilecektir.
- Sürekli Gelişim: Yaptığımız her şey çıkarılabilecek, basitleştirilebilecek ve geliştirilebilecek bir süreç olarak tanınmalıdır.
- Sözünde Durma: Ekibe ve müşterilere verilen sözlerin yerine getirilmesi fevkalade önemlidir.
- Müşteri Memnuniyeti: İş ve dış müşterilere, beklentilerin üzerinde bir tatmin sağlanması temel ilkedir.

Organizasyonlarda değer yönetimi iki farklı alanda ortaya çıkmaktadır. Bunlar; “*kişinin kendine ait değer yönetimi*” ve “*kişinin diğer çalışanlar üzerindeki değer yönetimi*”dir. Bu açıdan bakıldığında değer yönetiminin örgütsel iletişimin temel taşı oluşturduğu varsayılabilir (Ennulo ve Türnpuu, 2001:344). Her örgüt kendi öz değerler setini tanımlamalıdır. Belirlenen öz değerlerin hiç biri ihmal edilmeksizin bir harmoni içinde değerlendirilmeli ve örgütsel hedeflere erişmenin, örgütün her üyesinin performansına bağlı olduğu göz önüne alınmalıdır (Delgrosso, 2004:26).

Eğer bir iş başarıya ulaşacaksa, bu başarı, işe önderlik eden insanların kolektif ve yaratıcı kabiliyeti sayesinde mümkün olabilecektir. Örgüt içinde, adapte edici bir kültürel değişikliğin kucaklanması, değişim destek verilmesi ve örgüt faaliyetini gerçekleştirmeyi sağlayan ortak değerlerin belirlenmesi örgütün öncelikli faaliyetleri arasında sayılabilir.

Araştırmacılar grup seviyesi değişkenlerle ilgili olarak örgütsel iklim, kolektif iklim/etkinlik, lider davranışı veya rol vurgusu gibi değişkenler ile bireylerin algılarının belli bir grubu temsil edip etmediğini incelemişlerdir. Ayrıca, Moorman ve Blakely *kolektivist* değerlerle *Örgütsel vatandaşlık davranışı* arasında önemli ve pozitif ilişki olduğunu göstermişlerdir (Moorman ve Blakely, 1995:127). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün bütünsel etkinliğiyle alakalı olduğundan dolayı örgütsel vatandaşlık davranışla bağlantılı olarak kişiliği tanımlamak örgütsel bilinci arttırmaktadır (Ryan, 2002:130). Schneider ve Reichers, örgüt içinde kolektif iklimin oluşumuyla alakalı iki genel perspektif bulunduğunu savunmaktadır: (i) kolektif iklimler benzeri yorumları paylaşan bireylerden oluşmaktadır (örneğin, iş değerleri, ihtiyaçlar veya amaçlar); (ii) sembolik etkileşim pozisyonu, kolektif iklimin örgüt dahilinde mevcut olan sosyal veya iş alakalı etkileşim gruplarını yansıttığını öngörür (Schneider ve Reichers, 1983:19).

Takım süreçleri bağlamında ise değerler -bilhassa iş çevresine ilişkin olanlar- özel olarak ilgi taşıyan birleşik değişkenlerdir. Tanımlama yoluyla, bir bireyin genel olarak tabiatında, durağan ve merkezi bir yeri olduğu düşünülür. Değerler; amaçlar veya kılavuz eylemlerin seçiminde standart veya kriter teşkil ederler ve davranışları belirlemeye etki eden, motivasyonel bir bileşene sahiptirler (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1968; aktaran: Dose ve Klimoski, 1999:85). Demografik değişkenlerin de genellikle alta yatan değerlerin göstergeleri olduğu kabul edilmektedir (Tsui vd., 1992; akt.: Dose ve Klimoski, 1999:85).

Örgütsel değerler bireylerin neyin doğru olduğunu fark ettiği veya tercihlerin ve sonuçların önemini öngördüğü, çalışma veya iş çevresine ilişkin değerlendirici standartlardır (Dose, 1997; akt.: Dose ve Klimoski, 1999:86). Örgütsel değerler genel değerlere nazaran daha dar bir alanı teşkil ederler. Örgütsel değerlerde benzerlik özellikle grubun ilk oluşum aşamalarında önemlidir. Bu aşamada doğru adımla başlanması ve grup üyeleri arasında etkileşimin güçlendirilmesine odaklanmalıdır. Zira bu çaba ileri aşamalarda bazı ideolojik veya fikrî çatışmalar olsa bile ilk güvenin sürdürülmesini sağlayacaktır (Dose ve Klimoski, 1999:89). Ayrıca, ahlaki ve

tercihsel değerler grup bağlılığına etki etmektedir. Örneğin, benzeri etik inanışlar bağlılığı güçlendirmektedir. Potansiyel olarak paylaşılan değerler grup üyelerinin demografik farklılıklarına dayalı olarak ferdi mukayeseler yapmaları eğilimini azaltmaktadır (Dose ve Klimoski, 1999:101-102).

Bir örgüt veya grup içinde değerler ve amaçlar çoğu zaman tekdüze değildir. Değerleri ve amaçları tanımlama, ölçme ve analize yönelik farklı metodolojiler, hangi değerler veya amaçların en önemli olarak izleneceği ve hangilerinin en uygun şekilde kullanılabilmesine temel teşkil etmektedir (Martin ve Steelman, 2004: 38). Çalışanların değer profillerini bilmek uygun örgütsel teknikleri kullanmak bakımından oldukça önemlidir. Örneğin örgüt elemanlarının değer sistemleri hakkında fikir sahibi olmak, etkili güdüleme sistemleri oluşturabilmek için gerekli bir koşuldur. Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçlerin değer yönelimlerinden etkilendiği kabul edilmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmanın en önemli nedenlerinden biri olarak değer farklılıkları gösterilebilir. Çalışanların zaman zaman zorluklarla karşılaşmalarının gözden kaçırılan bir nedeni de bazı durumlarda çalışanların değer sistemleri ile örgütün değer sistemlerinin uyumsuzluğu olmaktadır (Turgut, 1998:44).

Kişi açısından değerler, kişinin çevresine karşı adaptasyonunu kolaylaştıran sosyal bilişin bir türü iken örgüt açısından ise, sistemin fonksiyonları ve aktiviteleri ile üyelerin uygun davranışları için özenle oluşturulmuş ve genelleştirilmiş gerekçeler olmaktadır. Grubun bütün üyeleri aynı değerlere sahip olmadığı halde, örgütsel normlar ve değerler bir grup ürünüdür (Chatman, 1989:339). Paylaşılan ortak değerler, örgüt üyelerini birbirine bağlar, örgütsel bütünleşmenin, süreklilik ve istikrarın temel kaynağını oluşturur. Ortak değerlerden yoksunluk ise, örgütte farklı değerlerin egemen olmasına ve örgütsel çatışmalara neden olur (Şişman, 2002:94). Aşırı farklılıklara haiz bir grup bile, benzer değerlere yapılan göndermelerle, zıtlasma ve çatışmalardan kurtarılabilir. Kadroda hem farklılaşmaları hem de grup üyeliğinde dayanışmayı destekleyen yollar bulunabilmesi mümkün kılınmalıdır (Dose ve Klimoski, 1999:84).

Bir örgütsel değer sisteminin devam ettirilebilmesi için üç temel fonksiyon gerekmektedir: (i) yeni üyelerin örgüt kültürüne önceden hazırlanması, (ii) temel örgütsel değerlerin yeni üyelere aktarılması, (iii) var olan örgütsel sistemin devamının sağlanması ve desteklenmesi (Wiener, 1988:541).

Değerler vasıtasıyla bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılır ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde dile getirilir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğrular oluşturur. Kısaca değerler, örgütte neyin önemli olduğunu gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:43). Bir sistem içinde anahtar değerlerin kesinlik kazanması kendi başına sistemin güçlülüğünü sağlayan bir faktör değildir. Bir bütün olarak, üyelerin değer sistemine adaptasyon derecesi (sistemin yoğunluğu) ve merkezî değerleri paylaşma dereceleri önemli faktörler olmaktadır (Wiener, 1988:536).

3. YÖNETİM VE DEĞERLER İLİŞKİSİ

Yöneticiler, alternatifler arasında seçim yapma yetkisi ve sorumluluğunu taşıyan kişilerdir. Dolayısıyla her yönetici, sürekli olarak değer seçenekleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Değer, “belli bir sonuç ya da duruma ilişkin olarak başka bir sonuç ya da durumun tercih edilmesine neden olan spesifik bir inanç” olduğuna göre, yönetsel değerler de yöneticilerin örgütsel süreçteki günlük eylem ve kararlarında referans aldıkları doğruları oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle yönetsel değerler, yöneticilerin örgütsel süreçteki tutum ve davranışlarını yönlendiren, almış oldukları kararların, sergilemiş oldukları tutumların veya göstermiş oldukları davranışların doğru olduğuna dair inançlardır. Dolayısıyla birbirinden farklı değerlere sahip yöneticiler, aynı durum karşısında farklı davranış veya tutumda bulunabilmektedirler (Doğan vd., 2007:23).

Yönetim ve örgüt kuramları yazınında Türk toplumunun kültürel özellikleri hakkında bilgi veren ilk çalışma, Hofstede’in kültürler arası farklılıkları tanımlamaya yönelik çalışmasıdır. Türk toplumunun kültürel değerleri konusundaki çalışmalara bakıldığında genelde değerlerin kültürel boyutlar biçiminde ele alındığı, kültürel boyutlar olarak da bireycilik-toplumculuk, güç aralığı, yüksek-düşük ortamsallık, kuralcılık-ayrılıkçılık, özgünlük-yaygınlık, değişime açıklık ve belirsizlikten kaçınma boyutları üzerinde durulduğu görülmektedir (Boyacıgiller, 2000:3).

Yönetim felsefesindeki temel sorular şunlardır: lider ahlaklı ya da etik olmalı mıdır? Yoksa en tepe seviyelerdeki liderlik, sıradan değer kısıtlarının üstünde mi olmalıdır? Daha düşük seviyelerdeki yöneticiler genelde sorumlu mu, yoksa tarafsız mı olmalıdırlar? Tutkulu mu yoksa profesyonel mi? Teknokrat mı yoksa taraflı mı? (Hodgkinson, 2008:133). Aslında liderin ne ahlaken yozlaşmış ne de yüce ahlaklı olmasına gerek olmayıp, sadece uzlaşma veya gelenekten yola çıkarak değerlere yön verebilmesi yeterlidir. Ya da lider bir teknisyen, bir işgören, bir idareci haline gelerek felsefi ve değersel konulardan tamamen kaçınmayı içeren bürokratik seçeneğin peşinden gidebilir. Ancak kişilik hiçbir zaman rolden tamamen ayrılamaz. Max WEBER’in ideal tip bürokrasisindeki, hiçbir politik iradesi olmayan ve tümüyle politik karar vericilerin emrinde hareket eden, iş güvencesine sahip ve sadece akılcı analizle ilgilenen ve hırstan yoksun, tavsiyeler vermekle ilgilenen kariyer memuru örneği bir hayal ürünüdür.

Örgütsel değerlerin, yasa ve düzenlemeler yanında -hatta bazen bunlardan da fazla etkili- önemli birer yönlendirici olduğu görülmektedir. Hanson, Melnyk ve Calantone tarafından, işletmelerde çevre yönetim sistemi uygulamalarında yapılan bir araştırmada, çevre yönetim sistemi uygulamalarındaki başarının, çevre sorumluluğuna ilişkin yönetsel değerlerin teşkiliyle yakından ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (Hanson vd., 2005:37). İlan edilmiş yönetsel değerlere yönelik olarak yönetimin kuvvetli desteğinin, örgüt bireyleri üzerinde kuvvetli etkisi olduğu görülmektedir.

Günümüzde işletmeler için esnek kabiliyetli olmanın yanı sıra, kurumsal başarı açısından en önemli özelliklerden birisi de değişen toplum

değerlerine uyumlu örgütsel değerler sistemleri geliştirip bunları uygulamaya koyabilmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında örgütlerde itaat kültürü hakim iken, şimdilerde, yöneticiler dahil her örgüt mensubunun tabi olacağı bir değerler kültürü oluşturmak ön plana çıkmaktadır.

SONUÇ

Bireysel düzeyde insan davranışını etkileyen değerler, örgütsel düzeyde ise örgüt kültürünü oluşturmada ve örgütsel faaliyetlere yön vermektedir. Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçler değer yönelimlerinden etkilenmektedir. Değerler kişilik, tutum, algı ve motivasyonları anlamak için temel oluşturmakta ve dolayısıyla örgütsel davranışta anahtar bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgütsel değer sistemi ile işgörenlerin örgüte bağlılık, iş tatmini ve sonuçta örgütsel başarı düzeyi arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticiler ve liderlerinde değer yönetimini iyi bilmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Bireyin kendini ifade etmesi ve kendine olan saygısı diğer iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve müşterisine verdiği değeri yansıtmasına da etki etmekte ve hem kendisinin hem de içinde yer aldığı örgütün başarısına katkı sağlamaktadır. Kendine saygısı ve inancı olan her çalışan çevresine ve işine de değer katmaktadır. Örgütsel değerlerin tüm çalışanlarca benimsenmesi ve uygulanması örgütsel vatandaşlık kavramının güçlenmesine de katkı sağlar. Uzun bir zaman bir organizasyon içinde yaşayan kişiler, bir süre sonra diğer organizasyonlarda yaşayan kişilerden farklı değer yargılarına ve davranış kalıplarına sahip olurlar. Çalışma süresi ile doğru orantılı olmakla birlikte, bir süre sonra kişiler kendi kimliklerinin yanı sıra örgütsel kimlik ve değerlerde kazanırlar. Örgüt içinde zamanla yerleşen değerler kültürü, kolektif bir iklimin oluşmasına neden olur. Kolektif iklimler ise, benzeri düşünceleri paylaşan bireyleri ahenk içinde davranmaya yönlendirir.

Yönetici için çalışanların değer profillerini bilmek, uygun örgütsel teknikleri kullanmak açısından önemlidir. Etkili güdüleme sistemleri oluşturabilmek için örgüt elemanlarının değerleri hakkında fikir sahibi olmak gereklidir. Bireysel davranışlar, bir süre sonra kurumsal tepkilere dönüştüğünden bireysel değerler ve örgütsel davranışların anlaşılması ve yönlendirilmesi açısından önemli rol oynar. Değerler ile yönetmek, geleceği şekillendirmek için gerekli olan temel yapı taşlarının bir araya gelmesini kolaylaştırır. Paylaşılan değerler vasıtasıyla kurum içindeki güven ve motivasyon artar, dolayısıyla alınan kararların ve eylemlerin kalitesi de artar (Argüden, 2004:19). Böyle bir ortamda kişilerin inisiyatif alma ve fedakârlıkta bulunma seviyeleri de artar.

Kurumların büyüklüğüne göre değişmekle birlikte, etkili bir değerler kültürü oluşturulması uzun zaman almaktadır. General Elektriğin yöneticisi Jack WELCH'in söylemiş olduğu: “Herkesin inanabileceği değerler kümesini elde etmek, on bir yıl gibi bir süre almıştı” (Gibson, 2008:59) sözü bu işin kolay olmayacağını ortaya koymaktadır.

Değerlerin ne denli önemli oldukları herkesçe bilinmesine rağmen, örgütsel alandaki etkileri yeterince kavranamadığından, olumlu bir katkı sağlayacak şekilde, bilinçli ve etkin olarak kullanılmaları da yeterince yaygınlaşmamıştır. Kurumların yöneticileri, bireysel başarıları kurumsal başarıya dönüştürebilmek için, çalışanları ile birlikte, pozitif olarak algılanan, gelişime ve değişime açık bir değerler sistemi oluşturmalı ve bu değerlerin yerleşmesi için sistemli bir yaklaşım uygulamalıdır.

Sonuç olarak yöneticiler, örgüt kültüründe değerlerin önemini dikkate almalı, örgütsel değerleri belirlerken örgüt içinde ve çevresinde yaşatılan değerleri iyi analiz etmeli ve bunlarla çatışmayan, tüm örgüt üyelerince kolayca benimsenebilecek ve müşterilerce takdirle karşılanacak değerler belirlemeye özen göstermelidir. En başarılı örgütlerin, değer yargılarını akademisyenlere yazdırıp çerçeveleyenlerdeğil, uzun dönemli ve sistematik biçimde, kendi özgünkurumsal değerler kültürünü yaratan ve muhafaza eden örgütler olduğu unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

1. ARGÜDEN, Yılmaz (2004). *Geleceği Şekillendirmek*, Rota Yayınları, Ankara.
2. ATAY, Salim (2003). “Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal ve Dinî Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3),s.87-120.
3. BALTAŞ, Acar (2008). “Liderlikte Yeni Eğilimler”, Deniz Eğitim Komutanlığı Kongresi, İstanbul.
4. BOYACIGİLLER, Nakiye (2000).“Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler”, *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayını No:21, Ankara. s.3-22.
5. CHATMAN, Jennifer A. (1989). “Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 333-349.
6. DE BONO, Edward (2007). *6 Değer Madalyası*, Çeviren: Selen Y. Kölay, Remzi Kitabevi, İstanbul.
7. DELGROSSO, Steven (2004).“Core Values of Project Management”, *Member Forum*. www.iienet.org, 10.10.2010
8. DESPAIN, James E.; OSTROSKY, Joyce A.;LEINICKE, Linda M.; REXROAD, Max W. (2003). “Work Values at Caterpillar” *Organizational Dynamics*, Vol.32, No.4, pp.405-414. www.organizational-dynamics.com, www.sciencedirect.com, 10.09.2010.

9. DOĞAN, Binali; AŞKUN, Olcay Bige; YOZGAT, Uğur (2007).*Türkiye’de Yöneltil Değerler ve Yöneltil Profili Üzerine bir Araştırma*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
10. DOSE, Jenifer J. (1997). “Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, p.219-240.
11. DOSE, Jenifer, J. KLIMOSKI, Richard, J. (1999). “The Diversity of Diversity: Work Values Effect on Formative Team Processes”,*Human Resource Management Review*, Vol.9, No.1.
12. ENNULO, Jaan; TURNPUU, Lembit. (2001). “An Intercultural Comparison of Management Values among Business School Students and Teachers”, *TRAMES*, 2001 5(55/50), 4, p.336-344.
13. FAZIO, R.H. (1986). “How Do Attitudes Guide Behavior?”*Handbook for Motivation and Cognition: Foundation of Social Behavior*, R.M. Sorrentino & E.T. Hillings (Eds.), Guilford Press, New York,p.204-243.
14. GEORGE, Robert P. (2008). *Making Business Moral*, www.firstthings.com, 09.10.2010.
15. GIBSON, Rowan, (2008), *Geleceği Yöneltilmek*, Yakamoz Yayınevi, İstanbul.
16. GÜNGÖR, Erol (1993). *Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar*, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
17. HANSON, John D. MELNYK, Steven A., CALANTONE, Roger J. (2005). *Core Values and Environmental Management, a Strong Inference Approach*. Greenleaf Publishing, pp.29-40.
18. HERRIOT, Peter (1976). *Essential Psychology: Values, Attitudes and Behavior Change*, Methuen Co. Ltd., New York.
19. HODGKINSON, Christopher (2008).*Yöneltil Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon*, Çev: İbrahim Anıl, Binali Doğan, Beta Yayım, İstanbul.
20. HOFSTEDE, Gaert, (1984). “Culture’s Consequence: International Differences in Work-Related Values”, *Sage Publication*.
21. HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D.D ve SANDERS, G. (1990). “Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, (35), pp.286-316.
22. JOHNSON, Rex E. (2001). A Critical Review of Research on Personal Values, 1990-2000: Implications for Pastoral Counselors, (Doctorate Thesis) San Diego University, California.
23. KILBY, Richard W. (1993). *The Study of Human Values*, University Press of America, Inc., Lanham.

24. KLUCKHOHN, Clyde (1951). *Values and Value Orientations in the Theory of Action, Toward A General Theory of Action*, Ed.: T. Parsons & E. A. Shills (Harvard University Press), pp. 388-433.
25. KOÇEL, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
26. MARTIN, Ingrid M. STELLMAN, Toddi, A. (2004). "Using Multiple Methods to Understand Agency Values and Objectives: Lessons for Public Lands Management". *Policy Sciences*, pp.37-69. Kluwer Academic Publishers. Netherland.
27. McCRAE, Robert R. (2004). "Human Nature and Culture: A Trait Perspective", *Journal of Research in Personality*, pp.3-14.
28. McMILLAN *Contemporary Dictionary* (1988). MacMILLAN ABC Yayınevi, I. Baskı, İstanbul.
29. MENGÜŞOĞLU, Takiyettin (1997). *Felsefeye Giriş*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
30. MOORMAN, R.H. & BLAKELY, G.I. (1995). "Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, (15), 127-142.
31. ÖZEN, Şükrü (1996). *Bürokratik Kültür 1: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri*, TODAİE Yayınları, Yayın No: 272, Ankara.
32. ÖZENSEL, Ertan (2003). "Sosyolojik bir Olgu Olarak Değer", *Değerler Eğitimi Dergisi*. 1(3), p.217-239.
33. ÖZEVREN, Mina (2008). *İşletmelerde Değer Yönetimi*, Beta Yayım, İstanbul.
34. ROKEACH, Milton (1968). *Beliefs, Attitudes and Values*. Jossey-Bass Press, San Francisco.
35. ROKEACH, Milton (1973). *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York.
36. RYAN, John J. (2002). "Work Values and Organizational Citizenship Behaviours: Values that Work for Employees and Organizations". *Journal of Business and Psychology*, Vol.17, No.1 Fall 2002.
37. SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Bursa.
38. SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
39. SAĞNAK, Mesut (2005), "Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi", *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar 2005, Yıl:33, Sayı:166.

40. SCHNEIDER, B. & REICHERS, A.E. (1983). “On the Etymology of Climates”, *Personal Psychology*, 36, 19-39.
41. SCOTT, W.A. (1965). *Values and Organizations: A study of fraternities and sororities*, Rand McNally, Chicago.
42. SELSAM, Howard (1995).*Etik, Yeni Değerler ve Özgürlük*, Çev: Yüksel Demirekler, Yaba Yayınları, Ankara.
43. ŞİŞMAN, Mehmet (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
44. TDK, *Türkçe Sözlük*, 3.Baskı, Yeni Matbaa, 1959, s.159, Ankara.
45. TRIANDIS, H.C. ve SUH, Eunkook M. (2002). “Cultural Influences on Personality”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, p.133-160.
46. TSUI, A.S., EGAN, T.D. & O’REILY, C. (1992). “Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment”, *Administrative Science Quarterly*, (37), 549-579.
47. TURGUT, Tülay (1998). “Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II*.Ed.: Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, s.35-48, Ankara.
48. 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.
49. YILMAZ, Kürşad (2006).“İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını bu Değerlere göre Yönetme Durumları”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.