Kişi–Örgüt Değer Uyumunu Ölçme Çalışmaları ve Kullanılan Yöntemlerin Karşılaştırılması

Mesut SAĞNAK, Dr.
MEB İlköğretim Müfettişi,

Atıf/©– Sağnak, M. (2004). Kişi-örgüt değer uyumunu ölçme çalışmaları ve kullanılan yöntemlerin karşılaştırılması. *Değerler Eğitimi Dergisi, 2* (5), 101-124.

Özet– *Değer kavramı, antropoloji, felsefe, psikoloji ve sosyoloji gibi ayrı disiplinlere dayalı farklı teorik temellere sahiptir. Bu durum, değer kavramına çok yönlü ve karmaşık bir yapı kazandırmıştır. Antropologlar, geleneksel olarak değerleri kültürün özü olarak görürler. Felsefeciler değer kavramını idealleri betimlemek için kullanırken, sosyoloji dünyasında değerler, toplumun karakteristik temel normatif standartlarını oluşturur. Psikolojik perspektiften değerler, tutum ve davranışların belirleyicisi olarak tanımlanır. Literatür incelendiğinde, değer araştırmalarında kullanılan yöntemlerin de farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Bu çalışmanın amacı, kişisel değerler, örgütsel değerler ve kişi-örgüt değer uyumuna ilişkin ölçme çalışmalarında kullanılan yöntemleri ve yönetim literatüründe öne çıkan ölçekleri karşılaştırmaktır.*

Anahtar Kelimeler– *Değerler, Kişisel Değerlerin Ölçülmesi, Örgütsel Değerlerin Ölçülmesi, Kişi-Örgüt Değer Uyumunun Ölçülmesi, Değer Araştırmalarında Kullanılan Yöntemler.*

Değer kavramını Allport, bir insanın tercihine göre davranmasına ilişkin bir inanç (Herriot, 1982: 18); Williams, tercihin kriteri ya da standartı (Kilby, 1993: 33); Kluckhohn, bir grubun niteliğini ya da bir bireyin özelliğini örtük ya da açık olarak belirten, eylemin tarzları, araçları ve amaçları arasın-

dan tercih yapmayı etkileyen arzu edilebilir bir kavram (Kluckhohn,1951: 395); yine Kluckhohn başka bir ifadeyle, insanların olayları değerlendirme ve eylemde bulunma yollarını etkileyen arzu edilebilir bir kavram (Schwartz & Bilsky,1987); Güngör, bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inanç (Güngör, 1993: 27); Tan, belli durum ve koşullara bağlı kalmaksızın arzu edilen, yararlı görülen ve beğenilen şeyleri gösteren kıstaslar (Tan, 1981: 123); Mengüşoğlu, yapıp ettiklerimizi ve eylemlerimizi yöneten ilkeler (Mengüşoğlu, 1997: 133) olarak tanımlamışlardır.

Görüldüğü gibi, değer tanımları arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar, disiplinlerin değer kavramını kendi perspektiflerine göre tanımlamasıyla açıklanabilir. Değerler, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, felsefe gibi farklı disiplinlere dayalı teorik temellere sahiptir (McDonald, 1993). Bu durum, değer kavramına çok yönlü ve karmaşık bir yapı kazandırmıştır (Morris, 1968: 9).

Antropolojik perspektiften değerler, kültürel antropolojinin ve özellikle onun alt çalışma alanı olan etnolojinin bir konusudur. Paylaşılan değerler, idealler ve davranış standartları olarak tanımlanan kültür, etnolojinin temel kavramıdır. Antropolojik açıdan kültür kavramı, değerler kavramı gibi net değildir. Kluckhohn, literatürde yüz elliden fazla kültür tanımının yer aldığını söylemiştir. Örneğin, kültürü sembolik antropolojistler, paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımlarken, yapısal antropolojistler, bilinçli olmayan düşüncenin ifadesi ve görünümü olarak tanımlamaktadır. Kültürel antropoloji ise kültürü bilişsel bir fenomen olarak görmektedir. Antropolojik açıdan öne çıkan değer tanımı Kluckhohn'a aittir. Sonuç olarak, antropolojik açıdan değer *arzu edilebilir kavramlar* olarak tanımlanmaktadır (McDonald, 1993).

Sosyolojik açıdan değerler, bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünlüğün ayrışmaz bir ögesi olarak (Tolan, 1996) betimlenmektedir. Değerleri normatif bir fenomen olarak ele alan en etkili isim Parsons'a göre, sosyolojinin temel görevi değer yönelim modellerini incelemektir. Parsons değeri, alternatifler arasında seçim yapmada standart ya da ölçüt görevi gören, paylaşılmış sembolik sistemin bir ögesi olarak tanımlar (Parsons, 1951'den aktaran McDonald, 1993). Antropoloji ve sosyoloji arasındaki temel fark, antropolojinin doğal olarak şekillenen gruplara vurgu yapması, sosyolojinin ise modern teknolojik/bürokratik toplumlarda yapı ve kurumlarla ilgilenmesidir.

Psikolojik açıdan değerler, kişilik teşekkülünde motivasyonel ögelerin merkezinde yer alır. Psikologlar değerleri, genellikle erken yaşlarda gelişimsel süreçler aracılığı ile kazanılan bireylerin davranışsal tercihleri olarak tanımlar. Sosyolojik açıdan *standart* olarak kavramlaştırılan değer, psikolojik açıdan *tercih* olarak tanımlanmaktadır. Psikolojinin alanları içerisinde değer kavramı daha çok sosyal psikolojide ön plana çıkmaktadır. Sosyal psikolog Rokeach, kariyerini değer araştırmalarına adamıştır (McDonald, 1993). Rokeach değeri, belirli bir davranış ve varoluş amacının kişisel ve toplumsal olarak karşıtlarına tercih edilmesine dair kalıcı bir inanç (İmamoğlu & Aygün, 1999), değer sistemini ise, görece önemi süresince varoluş amacı ya da tercih edilen davranış tarzları ile ilgili inançların kalıcı bir organizasyonu olarak tanımlamıştır (Rokeach, 1973: 5). Rokeach, Kluckhohn ve Allport'un tanımlarını birleştirerek değeri hem bir tercih hem de arzu edilebilir bir kavram (Feather, 1975) olarak betimlemiştir.

Değerler felsefesi genel olarak, olayları, nesneleri sahip oldukları veya temsil ettikleri *değer*leri açısından inceleyen felsefî araştırma alanıdır. Bu alanın başlıca problemleri değerlerin var olup olmadığı, eğer varsa ne tür bir varlığa sahip olduğu, değerlerin, yapısı itibarıyla öznel mi, nesnel mi veya başka türden mi olduğu, değerlerin kaynağının veya bir değeri değer yapan şeyin ne olduğu türünden problemlerdir (Arslan, 1998: 109).

Örgütsel davranış, insanların örgüt içinde davranışlarını inceleyen bir bilimdir. Değerler, kişilik, tutum, algı ve motivasyonları anlamak için temel oluşturduğundan, örgütsel davranışta anahtar bir oynar ve bu nedenle de örgütsel davranış araştırmalarında oldukça önemlidir (Robbins, 1992: 25; Tracy, 1989: 33).

Değerler hakkında bireysel ve örgütsel düzeyde teoriler ileri sürülmüştür. Bireysel düzeyde değerler davranışın temeli olarak kavramlaştırılmıştır. Örneğin Rokeach değerleri, başkalarını etkileme girişimleri, kendini başkalarına tanıtma, başkalarıyla karşılaştırmalar yapma, kendini ve başkalarını yargılama, ahlâkî yargılar, değerlendirmeler, tutumlar, ideoloji, sosyal eylemler gibi sosyal davranış olarak nitelendirilen davranışların neredeyse bütün türlerinin belirleyicisi olarak tanımlamaktadır (McDonald & Gandz, 1991).

İşgörenlerin değer profilleri hakkında bilgi sahibi olmanın örgütler için çeşitli sonuçları vardır. Bir bireyin değer sistemi hakkında edinilen bilgi, etkili örgütsel motivasyon sisteminin oluşturulması için bir ön şart olarak

kabul edilmektedir. Grup davranışı, iletişim stili, etkili liderlik, karar verme ve çatışma düzeyleri gibi belirli örgütsel süreçler, örgüt üyelerinin sahip olduğu değer boyutlarından etkilenir. Yönetici ve astları arasındaki bazı çatışmalar değer farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Değerlerin karar verme, motivasyon, iletişim, seçme ve yönetsel başarılarla ilgili olduğu görülmektedir (Posner & Munson, 1979).

Araştırmalar, yöneticilerin değerleri üzerinde iki temel etkinin olduğunu göstermektedir. Değişikliğin birinci temel kaynağı kültürdür. Hofstede, farklı ülke yöneticilerinin değerlerinin değişiklik gösterdiğini kanıtlamıştır. Yöneticilerin değerlerindeki değişikliğin ikinci önemli kaynağı değer yönelimleridir (Whitely & England, 1980). Kişisel değer sistemleri, yöneticinin durumları algılamasını ve problemlere bakış açısını, kararlarını ve problemleri çözümünü, başka bireylere ve gruplara bakış açısını ve dolayısıyla kişiler arası ilişkilerini, hem örgütsel hem de bireysel başarısını, örgütsel baskıları ve amaçları kabul etme ya da direnme derecesini etkilemektedir (England & Lee, 1974).

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

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).

Güçlü kültürlerin yüksek performans ile sonuçlanması üç nedenden kaynaklanmaktadır. İlki, güçlü bir kültür, kültür ve strateji arasında iyi bir uygunluk sağlar. Bu uygunluk, iş birliği 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 açısı ile kültür, üstün performansı geliştirmede önemli bir yer tutar ki bu

tür örgütler başarılı örgüt olarak nitelendirilir (Woodman, Hellriegel & Slocum, 1992: 447). Nelson ve Quick, güçlü kültürlerin performansla sonuçlanmasının üç nedenini ortak amaçların paylaşımı, yüksek düzeyde motivasyon ve kontrol olarak sıralamışlardır (Nelson & Quick, 1995).

Güçlü bir kültür davranışsal tutarlılığı artırır. Bu bakış açısıyla, güçlü bir kültürün formalliğin yerine geçtiğini kabul ederiz. Formallik, kural ve yönetmeliklerle çalışanların davranışlarını düzenler. Yüksek düzeyde formallik, kestirimde bulunmayı, düzeni ve tutarlılığı sağlar. Bize göre, güçlü bir kültür, yazılı şeylere başvurmaksızın aynı şeyi başarır. Bu nedenle, formallik ve kültürün ortak hedeflere ulaşmada farklı iki yol olduğunu düşünebiliriz. Örgüt kültürü güçlendikçe, yönetimin formal kural ve yönetmelikleri geliştirme ihtiyacı azalacaktır (Robbins, 1986: 434).

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 değerin yükseklik derecesi (McDonald & Gandz, 1992) olarak tanımlanmaktadır.

Kişi-örgüt 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).

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).

Değer uyumu kavramı, sosyoloji/antropoloji ve psikoloji perspektiflerini birleştirir. Sosyolojik/antropolojik perspektif değerleri, örgütsel düzeyde ele alır ve arzu edilebilir kavramlar olarak betimler. Psikolojik perspektif değerleri, bireysel düzeyde ele alır ve kişisel tercihler olarak tanımlar. Bu perspektiflerin birleştirilmesiyle de bireysel-örgütsel değer uyumu elde edilir (McDonald, 1993).

Yönetim ve örgütsel davranış literatüründe değerler, psikolojik düzlemde örgüt üyelerinin değer yönelimleri, antropolojik / sosyolojik düzlemde örgütlerin değer sistemleri olarak araştırılmıştır. 1980'li yıllardan sonra örgütsel kültür kavramının önem kazanmasıyla birlikte, güçlü kültür hipotezine uygun olarak kişi-örgüt değer uyumu araştırmalarının önem

kazandığı görülmektedir. Kişi-örgüt değer uyumu araştırmaları birtakım ölçme problemlerini de beraberinde getirmiştir.

Chatman'a göre, durumsal yaklaşımların her birinin problemi, durumları aynı bireysel terimlerle tanımlayarak antropomorfizme düşmesidir. Örgütler insanlardan farklıdır. Aynı sıfatlar örgüte uygulandığında, kişiye uygulamaktan farklı anlamlar ifade edebilir. Örneğin, iş birliği yaptığı betimlenen bir birey, iş birliği yaptığı betimlenen bir örgütten çok farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle kişilerin ve örgütlerin karşılıklı ilgi ve karşılaştırmalı formlarını tanımlama yollarını bulmaya ihtiyacımız vardır. Kişilik özellikleri örgütsel bağlamlarla doğrudan karşılaştırılırsa örgütleri yanlış tanıtma riski ortaya çıkar (Chatman, 1989).

Kişi ve durumları karşılaştırma araştırmalarında Chatman, kişi açısından karakterlerin farklı ilgilerine dikkat etmeyi; durum açısından, durumun zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirmeyi ve durumları ve kişileri karşılıklı ilgi ve ortak terimlerle birleştirmek gerektiğini ifade etmektedir (McDonald, 1993).

Kişi-örgüt değer uyumu, kişisel değerler ile örgütsel değerlerin sentezini gerektirdiğinden, kişisel ve örgütsel değerleri ölçme çalışmalarına ve kullanılan yöntemlere değinmekte yarar vardır.

Kişisel Değerlerin Ölçülmesi

Değer araştırmacıları, değerleri ölçmek için iki yol kullanmıştır. England ve Wollack gibi bazı araştırmacılar kullandıkları yöntemlerde değerleri birbirinden bağımsız olarak ölçmüştür. Allport, Vernon ve Lindzey; Cable ve Judge; Chatman; Ravlin, Meglino ve Adkins gibi araştırmacılar ise kullandıkları yöntemlerde farklı değerler arasındaki tercihleri değerlendirmişlerdir. Cattel, ilk söylenen metodu *normatif*, ikincisini *ipsatif* (ipsative) olarak nitelendirmiştir. Normatif teknikte denekler, değerler kümesini veya betimlenen bir değerin ifadelerini ya da bir maddeler kümesinde onayladıklarını dereceleme ölçeği üzerinde gösterir ("Bir kişi işinde başarılı olmak için gayret göstermelidir." gibi). İpsatif teknikte deneklerden ya değerleri öncelik sırasına koymaları ya da zorlanan tercih formatında bir değer ya da değer ifadesini başka bir değer ya da değer ifadesine göre tercih etmeleri istenir (Meglino & Ravlin, 1998).

McDonald'a (1993) göre, kişisel değerler çok değişik yollarla ölçülmüştür ve kabul edilen tek metodoloji yoktur. Yanıtlardaki eğilimler, araştırmanın amaçları, *idiografik* (idiographic) yerine *nomotetik* (nomothetic) odaklılık, bilişsel yapı, değerlerin uygunluğu, tek yöntem kullanma gibi faktörler kişisel değerleri ölçmeyi etkilemektedir.

Sosyal Beğenirlik (Social Desirability): Sosyal beğenirlik, kişisel değerlerin ölçülmesinde önemli bir problemdir. Bu nedenle Enz, Ravlin ve Meglino gibi araştırmacılar, bireylerin eşit arzu edilen alternatifler arasından birini tercih etmesi gerektiğinden zorlanan tercih (forced choice) ya da öncelik sırasına koyma (ranking) skalalarının kullanılmasını önermektedir.

Araştırmanın Amaçları: Araştırmanın amaçları, yöntem tercihlerini etkiler. Eğer bir araştırmanın amacı, bir nüfus içinde öne çıkan değerleri basit olarak betimlemek ise yarı yapılandırılmış görüşmeler ya da açık uçlu anketler yeterlidir. Bununla birlikte bir araştırmanın amacı değerleri birbirine göre öncelemek ise öncelik sırasına koyma ve zorlanan tercih yöntemlerini kullanmak zorunludur.

İdiografik Yerine Nomotetik Odaklılık: Yalnızca bireysel farklılıklara odaklı değerleri araştıran kişilikçiler (personologists), idiografik araştırma desenlerini tercih etmişlerdir. Chatman, bu araştırma geleneğinin, insanları diğer insanlardan temel değerler ve inançlar, kişilik ve tutumları bakımından büyük ölçüde farklı olduğunu kanıtladığını söylemiştir. Durumsalcılar (kültürel antropologlar), nomotetik desenleri tercih etmişlerdir. Nomotetik deseni kullanan araştırmacılar, istatistiksel olarak tanımlanan nüfuslar için doğru kanunlar ve öneriler getirmek için araştırma yaparlar.

Kişisel Değerlerin Bilişsel Yapısı: Kişisel değerlerin bilişsel yapısı, değer ölçme çalışmalarında oldukça önemlidir. Schein, örgütsel değerlerin altında temel sayıltıların olduğunu söylemektedir. Aynı paralellik kişisel değerler için kurulabilir mi? Örneğin, kişisel değer tercihlerinin altında, bireylerin hayat hakkındaki temel sayıltıları (felsefeleri) mı yatmaktadır? Rokeach, değer içeren inançları, onların merkezîliği açısından tartışmaktadır. Araştırmacının merkezîlik düşüncesi, değerlerin yapısını ikiye ayırmasına yol açmıştır. Bu anlamda, amaç değerler, araç değerlerden daha merkezî midir? Amaç değerler ile araç değerler arasında sürekli bir bağlantı var mıdır? Değerler kümesi içinde (örneğin araç değerler) merkezîlik açısından farklılıklar bulunmakta mıdır? Bu sorular, öncelik sırasına koyma yönteminin geçerliliği açısından önemli sorulardır.

Değerlerin Uygunluğu: Literatürde incelendiğinde, geniş bir değerler tipolojisinin olduğu görülmektedir. Bu tipolojilerin tamamına yakını, literatür incelemesi ve araştırmacıların sezgilerine dayalı olarak geliştirilmiştir. Rokeach, on sekiz amaçsal değeri, psikoloji bölümü mezunu otuz denek ve bin kişiden elde etmiş olduğu verileri birleştirerek; on sekiz araçsal değeri literatür taramasıyla elde ettiği halde, her iki listeyi de sezgisel olarak geliştirdiğini söylemektedir. England, iki yüz maddelik orijinal değer maddelerinin tamamını literatür taramasıyla elde etmiştir (McDonald, 1993).

Tek Yöntem Kullanarak Yapılan Ölçmeler: Değerleri, çoklu yöntem kullanarak ölçme çalışması oldukça azdır. Pek çok araştırmacı değerleri, tek yöntem kullanarak ölçmüştür. Ravlin ve Meglino (1987), çoklu yöntem kullanarak kişisel değerleri ölçen ender araştırmacılardandır.

Kişisel değerler, iki temel ölçme seçeneğini gerektirir: *(i)* kendi hakkında bilgi verme (self-report) tekniklerinin doğrudan kullanılmasıyla değerleri ölçme çalışmaları, *(ii)* ihtiyaçlar, bilişler, tutumlar, eğilimler ve/veya davranışlardan anlam çıkararak değerleri ölçme çalışmaları.

Araştırmacıların ilkini seçmelerinin nedeni, bireyler kendi değerlerini bilirler ve sosyal beğenirlik eğilimlerini kontrol edebilirler sayıltısına dayanmaktadır. Kendi hakkında bilgi verme tekniklerinin kullanılmasıyla değerlerin ölçülmesi, ileri düzeyde alt kategorilere ayrılabilir: *(i)* yapılandırılmış / gizlenmemiş (structured / undisguised) ölçmeler *(ii)* yapılandırılmış / gizlenmiş (structured / disguised) ölçmeler *(iii)* yapılandırılmamış / gizlenmemiş (unstructured / undisguised) ölçmeler *(iv)* yapılandırılmamış / gizlenmiş (unstructured / disguised) ölçmeler (McDonald, 1993).

Tipik yapılandırılmış / gizlenmemiş ölçmeye Rokeach'in (1973) değerler araştırması; yapılandırılmış / gizlenmiş ölçmeye Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) hipotetik karar verme durumlarında üçüncü şahısları betimleyen kısa hikâyelere odaklı yapılandırılmış görüşmeleri; yapılandırılmamış / gizlenmemiş ölçmeye Liedtka'nın (1989) görüşmelerle değerleri saptama çalışmaları örnek olarak verilebilir.

Kişisel değerlerin doğrudan ölçülmesinde (yapılandırılmış / gizlenmemiş) kullanılan başlıca yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz:

a) Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, kişisel değerleri ölçmede oldukça popüler bir yöntemdir. En geniş biçimde kabul görmüş sıralama araçlarından biri Rokeach'in değer ölçeği, ikincisi de Allport, Vernon ve Lindzey'in değerler araştırmasıdır.

Değer sıralama yöntemi, Ravlin ve Meglino tarafından da uygulanmıştır. Ravlin ve Meglino yaptıkları araştırmada, dört alternatif yöntemi karşılaştırmışlardır. Bu yöntemler, sıralama, puan verme (point-score), zorlanan tercih (forced choice) ve Likert tipi dereceleme yöntemleridir. Araştırmacılar, değerlerin öncelik sırasına koyma ile ölçülmesinin, algı ve karar verme davranışı olarak çıktı ölçümlerinde daha tutarlı olduğu sonucuna varmışlardır. Bu karşılaştırmalı araştırmada, en zayıf yöntemin Likert tipi dereceleme ölçeği olduğu belirlenmiştir (McDonald, 1993).

İş değerlerinin (başarı, yardım etme, dürüstlük ve adalet), algı ve karar üzerinde etkilerini incelemek için sıralama, puan verme, zorlanan tercih ve Likert türü skalalardan oluşan dört yöntem kullanılmıştır. Algı ve onunla ilişkili değerler, belirsiz uyarıcıların yorumu yapılarak; değerlerin karar üzerindeki etkisi, yirmi ayrı kararın regrasyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Değerlerin karar verme ve algılamaya etkilerini belirlemede, öncelik sırasına koyma yöntemi daha tutarlı bulunmuştur. Likert türü ölçme ipsatif olmadığından, kontrol edilmeyen sosyal beğenirliği içerdiği; sıralama, puan verme, zorlanan tercih yöntemleri ipsatif olduğundan, sosyal beğenirliğin kontrol edildiği ifade edilmiştir. Bu araştırma, değerleri ölçmede en güçlü metodun sıralama yöntemi, en zayıf metodun Likert türü dereceleme yöntemi olduğunu göstermiştir. Sıralama yönteminin üstünlüğü sosyal beğenirliğin kontrol edilmesine bağlanmıştır (Ravlin & Meglino, 1987). Değerler, değer sistemleri şeklinde hiyerarşik olarak düzenlendiği için ipsatif ölçmelerin kullanılması uygundur. Dahası, Fallding'e göre, bu ölçme yöntemi sosyal beğenirliği kontrol etmektedir (Fallding, 1965'den aktaran Adkins, Russel & Werbel, 1994).

Edye, değerleri hem sıralama hem de beşli likert dereceleme skalası ile ölçmüş ve dereceleme skalasının öncelik sırasına koyma skalasına göre daha düşük düzeyde yordama geçerliliğine (predictive validity) sahip olduğu sonucuna varmıştır.

Sıralama yöntemlerinin, değerleri ölçmede yararlı araçlar olduğu görülmektedir. Tasarlanması ekonomik, uygulaması kolaydır. Deneklerin, eşit olarak arzulanan alternatifler arasından seçim yapmaları gerektiğinden sosyal beğenirlik kontrol edilir.

Bunun yanında bu yöntemin zayıf noktaları da vardır. Brown, bir bireye ait değer puanlarının, o bireyin kendine özgü değer puanları olduğunu ve bu puanların başka bireylerin değer puanlarıyla tam olarak karşılaştırılamayacağını ifade etmektedir. Ravlin ve Meglino, ipsatif ölçmelerin (sıralama ve

zorlanan tercih) deneklere, iki ya da daha fazla değerin eşit öneme sahip olma iznini vermediğine işaret etmiştir (McDonald, 1993).

Braithwaite ve Law, Rokeach'in hiyerarşik modelini destekleyici güçlü kanıtlar bulamadıklarını, her bir değer yapısını ölçmek için çok maddeli dereceleme (rating) yönteminin kullanılmasının daha doğru bir alternatif olduğunu, dereceleme yönteminin sıralama (rank) yöntemine göre hem psikometrik hem de deneysel geçerlilik açısından avantajlı olduğunu söylemişlerdir (Braitwaite & Law, 1985).

Munson ve McIntyre, Rokeach değer ölçeğini kullanarak kişisel değerleri farklı yöntemler kullanarak ölçmüşler ve bu yöntemleri karşılaştırmışlardır. Araştırmacılar, Rokeach'in orijinal sıralama yöntemi yerine dereceleme yöntemi kullanılmasının uygun olacağı sonucuna varmışlardır (Munson & McIntyre, 1979).

Munson ve Posner, kişisel değerleri ölçmede oldukça yaygın olarak kullanılan, England'ın kişisel değerler anketi (dereceleme) ile Rokeach'in değer ölçeğinin (sıralama) uygunluk (concurrent) geçerliliğini araştırmışlardır. Araştırmacılar, her iki aracın kabul edilebilir uygunluk geçerliliğine sahip olduğunu kanıtlamışlardır (Munson & Posner, 1980).

İpsatif ve normatif ölçme tekniklerinin çeşitli niteliklerini karşılaştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Genel olarak söylenecek olursa, bu araştırma sonuçları iki anlama gelecek şekilde yorumlanabilir. Rankin ve Grube, iki teknik arasında çok az ya da hiç fark bulamazken Miethe, ipsatif tekniklerin, Hicks ise normatif tekniklerin üstün olduğunu saptamıştır (Meglino & Ravlin, 1998).

b) Puan Verme Yöntemi (Point Assignment Measure)

Sıralama yöntemine benzer. Deneklerden, verilen toplam puanı değer kategorilerine ayırması istenir. Bu yöntemde, iki ya da daha fazla değer eşit öneme sahip olma olasılığı açısından sıralama yönteminden ayrılır. Myers ve Myers (1974), Graves'in psikolojik varlığın yedi düzeyine (tepki gösterici, klan, benmerkezci, uyumcu, yönlendirici, toplum merkezci, varoluşçu) ilişkin teorik çerçevesini kullanarak, ulusal düzeyde Amerikan yöneticilerinin kişisel değerlerini ölçmüştür. Puan verme yönteminin kullanıldığı bu araştırmada, deneklerden puanları değer tercihlerine dağıtması istenmiştir (Myers & Myers, 1974'ten aktaran McDonald, 1993). Bu yöntem, Ravlin ve Meglino (1987) tarafından da kullanılmış-

tır. Araştırmacılar, kişisel değerleri belirlemek amacıyla deneklerden toplam 25 puanı başarı, yardım etme, dürüstlük ve adalet değerlerine dağıtmalarını istemişlerdir (Ravlin & Meglino, 1987).

c) Q-Sort Yöntemi

Chatman, kamu muhasebe firmalarında, kişisel ve örgütsel değerleri değerlendirmek için Q-sort yöntemini (Q-Sort Methodology) kullanmıştır. Onun metodunda deneklerden, kişisel değer sınıflarını elde etmek için elli dört maddelik kartları, en çok arzulanandan en az arzulana doğru dokuz kategori içinde sınıflamaları istenir ve böylelikle bireysel değerler elde edilir. Örgütlerde gözlenen en çok nitelikten en az niteliğe doğru sınıflamada da örgütsel değer sınıflaması elde edilir (McDonald, 1993).

Bireysel ve örgütsel değerler, insanların ve örgütlerin eşsiz değer modellerini betimlediğinden idiografik; kişi ve durumsal faktörleri karşılaştırabildiğinden nomotetik olarak değerlendirilir. Buna ilâveten durum, güçlü ve zayıf olması açısından da değerlendirilir. Q-sort metodu değerleri, eş zamanlı olarak idiografik ve nomotetik olarak değerlendirmek için araç geliştirmek ve örgütün değer sisteminin bireylere, güçlü ya da zayıf durum sağlayıp sağlamadığının belirlenmesi için uygun bir yöntemdir.

Q-sort metodu, geleneksel olarak kişilik özelliklerini değerlendirmede kullanıldığı hâlde, örgütsel araştırmacılar iki tür Q-sort madde kümesi geliştirmişlerdir. Kişi-örgüt uyumunu değerlendirmeye yönelik örgütsel kültür profili ve kişi-iş uyumunu değerlendirmeye yönelik bilgi, beceri ve yetenek profilidir. Örgütsel kültür profili, bireysel ve örgütsel normları ve değerleri kapsayan elli dört değer ifadesini içerir. Bir bireyin değerlerini değerlendirmek için yeni firma üyelerinden, belirlenmiş kart numaraları ile elli dört maddeyi dokuz kategoride sınıflarken "Çalışırken bu niteliğin örgütün bir parçası olması ne kadar önemlidir?" sorusunu göz önünde tutmaları istenir. Sonuçlar, örgütsel bağlamda kişinin değerlerini sergileyen bireysel profili gösterir.

Örgütsel değer sistemini değerlendirmek için, örgüt üyelerinden, bir ya da iki yıl sonra aynı elli dört değer ifadesini sınıflarken "Örgütün değerleri bu niteliğe ne kadar bağlanabilir?" sorusunu göz önünde tutmaları istenir. Her maddenin ortalaması örgütün profilini oluşturur.

Q-sort metodu, hem nomotetik hem de idiografik olduğundan bireysel niteliklerin farklı ilgilerine, güçlü ve zayıf durumlar arasında ayrım yapmaya ve bunları kişi nitelikleri ile karşılaştırmaya, insanların örgüt

üzerindeki etkilerini ve örgütün de insanlar üzerindeki etkilerini saptamaya olanak sağlar (Chatman, 1989).

d) Zorlanan Tercih Yöntemi (forced choice)

Bu yöntemde, deneklerden, farklı değer boyutlarını ifade eden iki ya da üç maddelik küçük bir değer kümesi arasından tercih yapmaları istenir. Öncelik sırasına koyma yöntemlerine kıyasla bu yöntem, deneklerin değer tercihlerinde bulunmasında bilişsel olarak daha kolaylık sağlar (McDonald, 1993). Ravlin ve Meglino, eşleştirilmiş karşılaştırma yönteminin (zorlanan tercih), Likert türü skalaya göre daha üstün, basit sıralama yöntemine göre ise daha zayıf olduğunu belirlemişlerdir (Ravlin & Meglino, 1987). Eşleştirilmiş karşılaştırma yönteminin geliştirilmesi ve daha geniş değer kümelerine uygulanması oldukça zordur.

e) Dereceleme Yöntemi (Rating)

Bazı bilim adamları, kişisel değerleri ölçmek için dereceleme yöntemi kullanmışlardır. Ravlin ve Meglino, Likert tipi skalanın, sıralama yöntemine göre sosyal beğenirlik eğilimlerine karşı oldukça duyarlı olduğunu söylemiştir.

Dereceleme yönteminin, zorlanan tercih ve sıralama yöntemlerine göre bazı avantajları vardır. Dereceleme skalaları ipsatif değildir, denekler arası karşılaştırmaları kolaylaştırır ve daha sofistike istatistik tekniklerine imkân verir. Thompson, ipsatif ya da sıralama araçlarının, arzulanan değer tercihleri hakkında bilgi edinilmek istendiğinde yararlı olduğunu, ancak normatif ya da dereceleme araçlarının, değer algılarının asıl nedenine odaklı araştırma soruları için daha uygun olduğunu söylemiştir. En popüler dereceleme araçlarından biri England'ın *Kişisel Değerler Anketi*dir. Örgütsel ve iş bağlamındaki değerlere odaklı olması England'ın aracını çekici kılmıştır (McDonald, 1993).

Onlarca yıldır değerlere ilişkin araştırmalar yapılmasına, ipsatif ve normatif ölçme tekniklerini karşılaştırmaya yönelik pek çok çalışma bulunmasına rağmen, değer ölçme tartışmalarının net bir sonuca kavuşturulamadığı görülmektedir. Bu problem, çeşitli koşullar altında bireylerin enformasyon yönelim süreçlerindeki farklılıklar dikkate alındığında çözülür. Bu durum özellikle, bireylerin bilişsel süreçlerinin doğal olarak öncelik sırasına odaklandığında görülür. Rokeach ve Ball-Rokeach'e göre öncelik sırasına odaklılık, bir birey, eylemin alternatif yönlerini dışarıda bırakmaya ilişkin düşündüğünde gerçekleşmektedir. Birçok durumda (cumartesi akşamı ne yapacağına ya da televizyonda hangi programı izleyeceğine karar verme gibi)

insanlar, alternatifleri birbirine göre karşılaştırır ve bir alternatif eylemler hiyerarşisi oluşturur (Meglino & Ravlin, 1998).

Açık uçlu teknikler değer araştırmalarında geniş bir biçimde uygulanmıştır. Scott, ahlâkî değerleri ölçmek için açık uçlu yöntemi kullanmıştır. Wahl, üniversite öğrencilerinin değerlerini araştırmak amacıyla deneklerden hayattan ne beklediklerini ifade eden bir deneme yazmalarını istemiştir. Yapılandırılmamış / gizlenmemiş yöntemler, yapılandırılmış / gizlenmemiş yöntemlere göre, kişisel değerlere ilişkin daha geniş bir perspektif sağlar. Gizlenmiş teknikler, araştırmanın gerçek sorusunu gizleyerek sosyal beğenirlik eğilimlerini kontrol etmeyi amaçlar. Yapılandırılmış / gizlenmemiş değer ölçümleri incelendiğinde, basit değer sıralama yöntemlerinin pek çok üstünlüklere sahip olduğu görülmektedir. Sıralama yöntemleri, değerlerin bilişsel yapısı ile ilgili doğru veriler sağlar. Yapılandırılmamış / gizlenmemiş ölçmeler, bir değer tipolojisinin geliştirilmesinde ve değerler sınıflamasında oldukça yararlıdır. Bir tipoloji yapısı olmaksızın birey ve örgütlerin karşılaştırılması oldukça problemlidir. Bütün bu yorumlar karşısında, basit sıralama tekniğinin, bütün tekniklerin en etkilisi olduğu söylenebilir (McDonald, 1993).

Türkiye'de yapılan değer araştırmalarında, öncelik sırasına koyma (Güngör, 1993; Başaran, 1992) ve dereceleme (Bacanlı, 1999; İmamoğlu & Aygün, 1999) yöntemlerinin daha çok kullanıldığı, genellikle ölçekleri geliştiren araştırmacıların kullandıkları yöntemlere bağlı kalındığı, farklı yöntemleri karşılaştırmaya yönelik değer araştırmaları konusunda bir boşluğun olduğu söylenebilir.

Örgütsel Değerlerin Ölçülmesi

Örgütsel değerleri ölçme çalışmalarını, örgüt kültürünün kavramlaştırılmasında değerlerin rolü ve derecesi (homojen kültür) gibi konuların etkilediğini söyleyen McDonald, örgütsel kültürü araştırmaya yönelik otuz üç çalışmayı incelemiş ve bu çalışmalarda kullanılan metodolojileri artifaktlar, norm ve değerler ile temel sayıltılar olmak üzere üç düzeye dayalı olarak sınıflandırmıştır. Artifaktlar ve temel sayıltıların ölçülmesinde tamamen nitel yöntem kullanıldığını, norm ve değerlerin ölçülmesinde tamamen nicel yöntem kullanıldığını ve örgütsel değerlerin ölçülmesinde en popüler yöntemin anketler olduğunu söylemiştir (McDonald, 1993). Buna en güzel örnek, veri toplama aracı olarak anketi kullanan ve değerler üzerinde kültürler arası geniş bir çalışma yapmış olan Hofstede'nın (1984) araştırmasıdır.

Okulların örgütsel değer yönelimlerini belirlemeye yönelik araştırmalar da yapılmıştır. Shaw ve Reyes (1990), ilköğretim ve orta öğretim okullarında örgütsel değer yönelimi ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki farkı araştırmıştır. Araştırmacılar okul değer sistemlerini, örgütün sembolik ya da kültürel değerlerine vurgu yapan normatif yönelim ve örgütsel kontrolün maddeci ya da parasal bakış açılarına vurgu yapan faydacı yönelim olarak sınırlandırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, ilköğretim ve orta öğretim okullarının örgütsel değer yönelimleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır. İlköğretimde görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, orta öğretimde görevli öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Örgütsel ve demografik değişkenlerin hiçbirinin açıklanan değer yönelimlerinde anlamlı bir artış sağlamadığı, normatif değer yöneliminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile doğrudan ilişkili olduğu kanıtlanmıştır. Reyes ve Pounder (1993), okulların örgütsel değer boyutu ile bu okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu araştırmışlar ve normatif değer boyutuna sahip okullarda görevli öğretmenlerin bağlılık ve iş doyumlarının, faydacı değer boyutuna sahip okullarda görevli öğretmenlerden daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Her iki araştırmada, beşli Likert türü dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

Kültürü nicel yöntem ve teknikler kullanarak açıklamaya yönelik araştırmalar, birçok araştırmacının da belirttiği gibi daha çok temel inanç, değer, norm ve uygulamalar üzerinde yoğunlaşmakta; anket, envanter, kültür profili gibi araçlarla toplanan sayısal veriler çeşitli istatistiksel teknikler kullanılarak çözümlenebilmektedir. Ayrıca bu tür yöntem ve teknikler, gruplar, alt gruplar ve örgütler arasında karşılaştırmalar yapmaya da olanak sağlamaktadır (Şişman, 2002: 118).

Kişi-Örgüt Değer Uyumunun Ölçülmesi

Değer uyumunun ölçülmesi, işgörenlerin değerleri ile örgütsel kültür içinde öne çıkan (salient) bu değerler arasındaki uygunluğun tasarlanmasıdır. Sathe, dört düzeyden oluşan bireysel-örgütsel uyum tipolojisi geliştirmiştir. *İyi asker*, örgütsel kültürün benzer inançlarını paylaşır ve örgütsel normlara uygun davranır; *uyarlayıcı*, örgütsel inançları paylaşmaz fakat davranışsal normlara uymaya özen gösterir; *kurallara uymayan-maverick*, örgütün inançlarını paylaşır fakat onun davranışsal normlarına uymamayı tercih eder; *isyankâr*, ne örgütün inançlarını paylaşır, ne de bu inançların davranışsal beklentilerini yerine getirir. Schein'a göre, örgüte katılan yeni üyeler aktif isyan, uyum ve yaratıcı bireycilik olmak üzere üç tür uyum tercihine sahiptir. Sathe'nin kurallara uymayan

Tablo 1. *Değer Uyumu Ölçme Çalışmalarının Sınıflandırılması* (McDonald,1993: 107).

Algılanan Uyum	Hesaplanan (Calculated) Uyum
Posner, Kouzes & Schmidt (1985)	Tom (1971)
Enz (1986)	Graham (1976)
	Feather (1975)
	Chatman (1988)

tipine benzeyen yaratıcı bireyciler, merkezî değerleri kabul ederler fakat davranışsal beklentileri yerine getirmeyi zorunlu görmezler. Schein değerleri, merkezî ve çevresel değerler olmak üzere ikiye ayırır (McDonald, 1993).

Tom (1971), Feather (1975), Graham (1976), Posner, Kouzes ve Schmidt (1985), Enz (1986,1988) Chatman (1988,1991) dışında, bireysel-örgütsel değer uyumu ile ilgili çok az sayıda doyurucu deneysel araştırma yapılmıştır (Posner, Kouzes ve Schmidt, 1985'den; Enz, 1986'dan; Chatman, 1988'den aktaran McDonald,1993). Literatürde yer alan bu altı araştırma, şekil 1'de görüldüğü gibi iki grupta sınıflandırılabilir:

İlk grup araştırmalar, deneklerin uyum algısına dayalıdır. Likert tipi skala maddesi ile deneklere "Senin değerlerin örgütün değerleriyle ne kadar uygunluk göstermektedir?" sorusu sorulur. İkinci grup araştırmalarda, bireysel ve örgütsel düzeylerin her ikisinde de içselleştirilmiş değerlerin ölçülmesiyle uyum hesaplanır (McDonald, 1993).

Posner, Kouzes ve Schmidt'in (1985), yöneticiler ile örgütleri arasındaki değer uyumu, bireysel çıktıları (kişisel başarılar, örgütsel değerleri anlama, örgüt üyeliğine devam etme eğilimi vb.) etkilemektedir hipotezini test etmek amacıyla yapmış oldukları araştırma birkaç açıdan eleştirilmiştir. Bu araştırma ne yöneticilerin ne de örgütlerin değerlerini ölçmüştür. Değer uyumu, yöneticilere kendi değerlerinin örgütün değerlerine benzeyip benzemediği sorularak değerlendirilmiştir (Meglino, Ravlin & Adkins, 1989). Posner'ın (1992) kişi-örgüt değer uyumuna ilişkin algılanan uyum ölçümleri, deneklerin eğilimlerine karşı oldukça duyarlıdır ve dahası iki maddelik skalaların güvenirlik derecesi sorgulanmaya açıktır (McDonald, 1993). Bu metot, doğrulanmayan pek çok örtük varsayımları içermektedir. Özellikle deneklerin *(i)* değerlerin ne olduğunu, *(ii)* birey-örgüt açısından ilgili değerleri, *(iii)* kendi özel değerlerini, *(iv)* başkasının değerlerini bildikleri varsayılmaktadır (Meglino & Ravlin, 1998).

Birey-örgüt uyumunu ölçme çalışmalarında en büyük problemlerden birisi ve belki de birincisi, birey ve örgütü birbirleriyle ilgili, ortak terimlerle betimleyebilmektir. Chatman (1989), durumları bireysel terim-

lerle tanımlamaya antropomorfizm demiştir. Bireyleri ve örgütleri aynı terimlerle betimlemeye yönelik literatürde öne çıkan ilk iki temel araştırma ile değer benzerliği ya da değer uyumu araştırmalarıyla tanınan Feather'ın bir araştırmasına kısaca değinmekte yarar vardır.

Örgütsel tercih sürecinde sübjektif faktörlerin rolünü araştıran Tom, araştırmasını *Sübjektif Faktör Teorisi* ve Super'ın *Meslek Tercih Teorisi*ne dayandırmıştır. Bu teorilerden yola çıkarak, bir kişinin bir örgüt için tercihinin örgütün imgesi ile bireyin öz kavramı (self-concept) arasındaki benzerliğin derecesine göre değişeceğini söyleyen araştırmacı, öz kavramını ya da öz yapıyı (self-structure), kabul edilebilir farkındalık olarak kişinin kendine ilişkin algılarının organize edilmiş şekli olarak, örgütsel imgeyi ise, örgütün bireyler tarafından algılanması olarak tanımlamıştır.

Bireyin kendini betimlemesi ile en çok tercih ettiği örgütü betimlemesi arasındaki benzerlik, bireyin kendini betimlemesi ile en az tercih ettiği örgütü betimlemesi arasındaki benzerlikten daha fazladır, hipotezini test etmek için, Kaliforniya Üniversitesi Kariyer Yerleştirme Merkezine kayıtlı yüz kolej öğrencisi seçilmiştir.

Öz kavramı ve örgütsel imgeleri değerlendirmek için, Gough ve Heilbrun'a ait sıfat kontrol listesi (Adjective check list) ve Allport, Vernon ve Lindzey 'in değerler ölçeği olmak üzere iki araç kullanılmıştır. Çoğunlukla kişinin niteliklerini belirlemek için kullanılan sıfat kontrol listesi üç yüz sıfattan oluşan bir kişilik ölçme listesi olup, denekler örgütleri betimlerken, sıfatlar değiştirilmemiş; fakat yönerge buna göre uyarlanmıştır. Değer araştırması, kişilikte teorik, ekonomik, sosyal, estetik, politik ve dini güdüleri ya da ilgileri görece olarak ölçen bir skala olup, yine denekler örgütü betimlerken yönerge buna uygun olarak değiştirilmiştir.

Betimlenen örgütsel imgeler için kişilik araçlarının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, sıfat kontrol listesi ve değerler skalası beşli Likert ölçeğine dönüştürülmüş ve böylelikle iki sıfat kontrol listesi, iki değerler skalası, örgütsel dereceleme ölçeği elde edilmiş ve deneklere uygulanmıştır.

Yüz denek tarafından elli beş farklı örgüt en çok tercih edilen, on dokuz örgüt en az tercih edilen ve altı örgüt de hem en çok hem de en az tercih edilen örgüt olarak betimlenmiş ve en az ve en çok örgütler betimlendiğinde, denekler tarafından beğenilen ve beğenilmeyen sıfatların ortalamaları arasında önemli farklılıklar bulunmuştur. Bu araştırmada önemli bir problem olan, bireyleri betimlemek için geliştirilen psikolojik

araçların örgütleri betimlemek için de kullanılıp kullanılmayacağı sorusu yapılan analizler sonrası cevaplanmıştır. Buna göre, sıfat kontrol listesinin örgütleri betimlemek için uygun olduğu kanıtlanmıştır.

Sıfat kontrol listesi ve örgütsel dereceleme skalası (sıfat kontrol listesi) arasındaki korelasyon pozitif ve anlamlı iken, değerler ölçeği ve örgütsel dereceleme ölçeği (değerler ölçeği) arasındaki korelasyon pozitif olduğu halde 0.05 düzeyinde anlamlı olmadığı bulunmuştur. Böylelikle, en çok ve en az tercih edilen örgütlerin her ikisi için, örgütsel dereceleme skalası ve sıfat kontrol listesi arasındaki korelasyon, sıfat kontrol listesinin örgütsel imgeleri betimlemek için kullanılabileceğini desteklerken benzer kanıtlar değerler araştırması için bulunamamıştır (Tom, 1971).

Graham, bireylerin, grupların, örgütlerin ve daha büyük sosyal varlıkların ortak, birbirleriyle ilgili, aynı terimlerle betimlenmesine ilişkin bir seri araştırma yapmıştır. Yirmi bin, özellik betimleyici terimden, birey-çevre uyum araştırmaları, özellik araştırmaları ya da kişilik, grup, örgütsel ve ulusal imajların ölçülmesi için yüz yirmi maddelik *Özellik Yükleme Anketi (Trait Ascription Questionnaire)* geliştirmiştir.

Özellik Yükleme Anketinin geliştirilmesinde ilk adım, çağdaş Amerikan İngilizcesinde kullanılan betimleyici terimleri saptamak olmuştur. Kaynakların taranmasıyla yirmi binin üzerinde betimleyici terim elde edilmiştir. Elde edilen betimleyici terimleri azaltma ve arıtma çalışmaları yapılmıştır. Aynı kökten gelen, argo, belirsiz ve değerlendirici terimler elenmiştir. Bir grup denekten terimleri *(i)* bireyleri betimleyici terimler, *(ii)* örgüt ve grupları betimleyici terimler, *(iii)* birey, grup ve örgütleri betimleyici terimler olarak üç sınıftan birine yerleştirmeleri istenmiş ve terimlerin % 50'si üçüncü sınıfa yerleştirildiğinden terimler ileri düzeyde azaltılmıştır.

Bir sonraki adımda üçüncü sınıfa yerleştirilen terimlerin içerik analizi yapılmıştır. Bu amaçla terimler 3 x 5'lik kartlara yazılarak kırk bir karar vericiye dağıtılmış ve etik-ahlâk, kalite, yaratıcılık, değişme, açıklık, aktivite, mizaç, örgüt, güç ve karmaşıklık boyutlarından birine yerleştirilmesi istenmiştir.

Özellik Yükleme Anketinin ilk biçimi, betimleyici kategorilere içerik analizleriyle yerleştirilen yüz on terimin elde edilmesiyle sağlanmıştır. Daha sonra gözden kaçırılan kırk altı terim listeye eklenerek yüz ellialtı maddelik liste oluşturulmuştur. Analizler sonucunda anket, yüz yirmi betimleyici terimden meydana gelmiş ve etik, esneklik-değişime açıklık, mizaç, güç, örgüt, fayda olmak üzere altı boyut olarak geliştirilmiştir.

Ankette yer alan sıfatların her birinin kişi, grup ve örgütü ne kadar iyi betimlediğini test edebilmek için bir grup deneğe beşli skala üzerinde uygulanmış ve anketin uygulanabilirlik derecesi hakkında geçerli bilgiler sağlanmıştır. Boyutların iç tutarlılığı birkaç araştırma ile araştırılmış ve altı boyutun test-tekrar test güvenirliği ve kabul edilebilir iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Yüz yirmi terimin, kişileri betimlemede uygunluğunu ölçmek için beşli Likert kullanılarak kırk beş kişilik bir gruba uygulanmış, aynı terimlerin örgütün niteliklerini betimlemede uygunluğunu ölçmek için de elli kişilik ikinci bir gruba uygulanmış ve benzer sonuçlar elde edilmiştir. Böylelikle, Özellik Yükleme Anketinin birey-çevre araştırmaları için uygun bir araç olduğu ortaya çıkmıştır (Graham,1976).

On dokuz orta öğretim okulunda yaklaşık üç bin öğrenciye Rokeach'in amaçsal ve araçsal değer ölçeğini uygulayan Feather, öğrencilerden kendi kişisel değerlerini ve okulun önemli gördüğü değerleri önem sırasına dizmelerini istemiş, bir benzerlik indeksi oluşturarak iki sıralama arasındaki korelasyona bakmış ve her iki değer kümesi arasında oldukça yüksek pozitif korelasyonlar elde etmiştir. Ayrıca, amaçsal ve araçsal değerlerinin benzerlik indekslerinin her ikisi ile mutluluk ve doyum ölçümleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki saptamıştır (Feather, 1975).

Yönetim Literatüründe Kullanılan Değer Ölçekleri

Günümüz yönetim literatüründe üç değerler tipolojisi öne çıkmaktadır. Bunlar, Allport, Vernon ve Lindzey'in değerler araştırması, England'ın kişisel değerler anketi ve Rokeach'in değerler ölçeğidir. Kullanılan bu üç önemli değer taksonomisi sosyal psikoloji ve sosyoloji alanında geliştirilmiştir (McDonald & Gandz, 1991). Allport-Vernon-Lindzey (A-V-L)'in anketi, insanları dinî, politik, sosyal, estetik, ekonomik ve teorik olmak üzere altı tür olarak tanımlamaktadır (Allport, Vernon & Lindzey, 1960'dan aktaran McDonald, 1993). Bu ölçek, örgütsel değerlerin ölçülmesinde popülerliğini sürdürmektedir. A-V-L topluma uygulanmak için tasarlanmış değerli bir araç olmasına rağmen, altı maddelik değerler, ne belirli örgütleri ne de bireysel-örgütsel değer uyumunu ölçmeye imkân vermektedir.

İkincisi, Amerikan yöneticilerinin değer sistemlerini ve daha sonra da ulusal kültürlerin değer farklılıklarını araştıran England'ın değerler kümesidir. England'ın listesi örgütsel bağlamdan tasarlanmıştır. Araştırmacı, literatür

taramasıyla iki yüz maddelik bir kavramlar havuzu geliştirmiştir. Daha sonra bu kavramların bazılarını eleyerek altmış altı kavramı işgörenlerin amaçları, bireylerin kişisel amaçları, insan grupları, insanlarla ilgili düşünceler, genel konular hakkında düşünceler olmak üzere beş kategori içinde organize etmiştir (England, 1975'den aktaran McDonald & Gandz, 1991).

England'ın değerler kümesi birkaç perspektiften sorgulanabilir. İlki, madde havuzu deneysel olarak elde edilmiş değildir. İkincisi, bazı maddeler (bireysellik, bağlılık, eşitlik) değerleri meydana getirirken diğer bazı maddeler (para, işçi sendikaları, beceriler) değerleri oluşturmaz, kendileri bir değer ifade eder.

Rokeach, değer araştırmalarıyla ün kazanmış olup, toplumda yer alan ayrı gruplar arasındaki kişisel değer farklılıklarını araştırmak için otuz altı değerden oluşan bir taksonomi geliştirmiştir. Bu taksonomi, örgütsel araştırmalarda en yaygın kavramsal yapıya sahip olmayı sürdürmektedir. Rokeach'in değerler kümesi, iç huzur, kurtuluş, dünya barışı gibi değerler içermesiyle, sosyal bağlamda bireysel değerlere odaklı araştırma konularıyla tutarlılık göstermektedir.

Bu üç taksonomi, kendi dönem ve alanlarında önemli katkılar sağladığı hâlde, zaman ve bağlam açısından insan kaynakları yönetiminde kullanılması uygun değildir (McDonald & Gandz, 1991).

Bu üç değerler tipolojisine, son yıllarda öne çıkan Schwartz'ın çalışmalarını da eklemek gerekir. Schwartz ve Bilsky, değerlerin evrensel yapısı konusunda bir kuram geliştirmişlerdir. Bu kuramı test etmek için Rokeach değerler listesinde ifade edilen değerlerin yanı sıra başka değerler de ekleyerek yeni bir liste oluşturmuşlardır. İç huzur, zevk, barış içinde bir dünya, güzel bir dünya vb. değerleri içermesi ile (Bacanlı, 1999), Schwartz'ın değerler ölçeği, Rokeach'in değerler ölçeği gibi değerlendirilebilir.

McDonald ve Gandz (1991; 1992), bireysel değerler ile örgütsel değerleri ortak terimlerle karşılaştırmaya olanak veren bir değerler hiyerarşisi geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, nitel yöntem kullanarak otuz iki ayrı örgütü kapsayan araştırmaları sonucunda yirmi bir değer boyutu elde etmişler ve ön testlerden elde ettikleri verilere dayalı olarak bu yirmi bir değer boyutuna otonomi, itaat ve düzenlilik değer boyutlarını da eklemişlerdir. McDonald (1993), elde ettikleri bu yirmi dört değer boyutunun, hem öncelik sırasına koyma hem de dereceleme ölçeği olarak geçerlilik ve güvenirliğini kanıtlamıştır. McDonald ve Gandz, Rokeach'in orijinal listesini örgütsel

bağlama uyarlamışlardır. Ayrıca, bu yirmi dört değer, örgütsel değerlerin kapsayıcı bir listesini oluşturmaktadır (Finegan, 2000).

Sonuç

Değer, farklı disiplinlere dayalı teorik temellere sahiptir. Örgütsel davranış bilimi, antropoloji, sosyoloji ve daha çok da psikolojinin değerlere ilişkin geliştirmiş olduğu kuram ve modellerden yararlanmıştır. Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçlerin değer yönelimlerinden etkilendiği (Turgut, 1998) görüşünden hareketle, örgüt üyelerinin ve yöneticilerin değer sistemlerine ilişkin araştırmalar yapılmıştır. Örgüt üyelerinin değer profillerini belirlemeye yönelik araştırmalarda Rokeach'in değer ölçeği; yöneticilerin değer yönelimlerine ilişkin yapılan araştırmalarda da England'ın kişisel değerler anketi en çok kullanılan iki ölçek olmuştur. Bu iki bilim adamının araştırmalarında kullandıkları yöntemler (Rokeach-öncelik sırasına koyma, England-dereceleme), kendilerinden sonraki değer araştırmalarını etkilemiş, karşılaştırmalı yöntem araştırmalarına da temel oluşturmuştur. Bu iki yöntemi karşılaştıran araştırmalarda, birinin diğerine üstünlüğü net olarak ortaya konabilmiş değildir. Bununla birlikte, literatürde adından çokça söz edilen Ravlin ve Meglino'nun (1987) yapmış oldukları araştırmada, en kuvvetli yöntemin basit sıralama yöntemi olduğu, en zayıf yöntemin ise Likert türü dereceleme yöntemi olduğu bulunmuş, sıralama yönteminin üstünlüğü sosyal beğenirliğin kontrol edilebilmesine bağlanmıştır. Kişisel değerleri ölçmede sıralama ve dereceleme yöntemlerinin dışında diğer yöntemlerin çok az kullanıldığı genel olarak söylenebilir.

Örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanan örgütsel değerler (Şişman, 2002: 94), tamamen nicel yöntem kullanılarak ölçülmüştür (McDonald, 1993).

Örgütsel davranış alanında, 1980'li yıllardan sonra örgütsel kültür kavramının önem kazanmasıyla birlikte, güçlü kültür hipotezine uygun olarak kişi-örgüt değer uyumu araştırmalarının ön plâna çıktığı görülmektedir. Değer uyumu, antropolojik/sosyolojik ve psikolojik perspektiflerin sentezi olup, örgütsel değerler (kültür) ile kişisel değerlerin (kişi) uygunluğu olarak tanımlanmaktadır. Kişi-örgüt değer uyumunun, davranışları daha iyi kestirme ve etkili koordine etme olanağı verdiği, ortak amaçları başarmak için ihtiyaç duyulan etkileşimleri kolaylaştırdığı, rol belirsizliğini ve çatışmayı azalttığı, kişiler arası ilişkilerde daha çok doyum sağladığı (Meglino & Rav-

lin, 1998); yüksek düzeyde arkadaşlık, moral ve iş birliğine yol açtığı (Senger, 1971) ve insanları mutlu ettiği (Chatman, 1991) ileri sürülmektedir.

Kişi-örgüt değer uyumu araştırmalarının, kavramın ölçülmesine yönelik birtakım tartışmaları da başlattığı söylenebilir. Chatman (1989; 1991), kişileri ve durumları (örgüt-kültür) birbirleriyle ilgili ortak terimlerle karşılaştırmak gerektiğini, durumları bireysel terimlerle tanımlamanın ya da kişilik özelliklerini örgütsel bağlamlarla doğrudan karşılaştırmanın antropomorfizme neden olacağını söylemektedir. Literatürde, kişi-örgüt değer uyumuna yönelik ilk araştırmaların Tom (1971) ve Graham (1976) tarafından yapıldığı, günümüzde ise, O'Reilly, Chatman ve Caldwell'in (1991) Örgütsel Kültür Profili ve McDonald ve Gandz'ın (1991; 1992) geliştirmiş oldukları değer boyutlarının öne çıktığı genel olarak söylenebilir.

Kaynakça

Adkins, C. L., Russel, C. J., & Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623.

Allport, G. W., Vernon, P. E., & Lindzey, G. (1960). *A study of values*. Boston: Houghton Mifflin.

Arslan, A. (1998). *Felsefeye giriş*. Ankara: Vadi Yayınları.

Bacanlı, H. (1999). Üniversite öğrencilerinin değer tercihleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20*, 597-610.

Başaran, F. (1993). Üniversite eğitim süresi içinde öğrencilerin değer tercih sıralamalarında değişme. R. Bayraktar ve İ. Dağ (Edt). *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları* içinde (s. 49-58). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Braithwaite, V. A., & Law, H. G. (1985). Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach value survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 250-263.

Chatman, J. A. (1988). *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of California, Berkeley.

Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.

England, G. W. & Lee, R. (1974). The relationship between managerial values and managerial success in The United States, Japan, India and Australia. *Journal of Applied Psychology*, 59, 411-419.

England, G. W. (1975). *The manager and his values: An international perspective from The United States, Japan, Korea, India, and Australia*. Cambridge, MA: Ballinger.

Enz, C. A. (1986). *Power and shared values in the corporate culture*. Ann Arbor, Michigan:UMI Research Press.

Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly, 33*, 284-304.

Fallding, H. (1965). A proposal for the empirical study of values. *American Sociological Review,30*, 223-233.

Feather, N. T. (1975). *Values in education and society*. New York: The Free Press.

Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 149-169.

Graham, W. K. (1976). Commensurate characterization of persons, groups, and organizations: Development of the trait ascription questionnaire. *Human Relations, 29*, 607-622.

Gray, J., & Starke, F. A. (1988). *Organizational behavior: Concepts and applications*. New York: Macmillan Publishing Company.

Güngör, E. (1993). *Değerler psikolojisi üzerinde araştırmalar*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.

Hanson, E. M. (1996). Educational administration and organizational behavior. Boston: Needham Heights.

Herriot, P. (1982). *Essential psychology. Values, Attitudes and behaviour change*. New York: Methuen Co. Ltd.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.

İmamoğlu, E. O. & Aygün-Karakitapoğlu, Z. (1999). 1970'lerden 1990'lara Değerler: Üniversite düzeyinde gözlenen, zaman, kuşak ve cinsiyet farklılıkları. *Türk Psikoloji Dergisi, 14* (44), 1-22.

Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 1175-1198.

Kilby, R. W. (1993). *The study of human values*. Lanham: University Press of America, Inc.

Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action. In T. Parsons & E. A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.

Liedtka, J. M. (1989). Value congruence: The interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics, 8*, 805-815.

McDonald, P. R. (1993). *Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequents*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Western Ontario, Canada.

McDonald, P., & Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management, 30*, 217-236.

McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics, 20*, 64-77.

Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management, 24*, 351-389.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. 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, 74*, 424-432.

Mengüşoğlu, T. (1997). *Felsefeye Giriş*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Morris, C. (1968). *Varieties of human values*. Chicago: The University of Chicago Press.

Munson, J. M., & McIntyre, S. H. (1979). Developing practical procedures for the measurement of personal values in cross-cultural marketing. *Journal of Marketing Research, 16*, 48-52.

Munson, J. M., & Posner, B. Z. (1980). Concurrent validation of two value inventories in

predicting job classification and success for organizational personnel. *Journal of Applied Psychology*, 65, 536-542.

Myers, M. S., & Myers, S. S. (1974). Toward understanding the changing work ethics. *California Management Review*, *16*, 7-19.

Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1995). *Organizational behavior*. Minneapolis: West Publishing Company.

Newstrom, J., & Davis, K. (1992). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.

O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, *34*, 487-516.

Parsons, T. (1951). *The Social system*. Glencoe, IL: The Free Press.

Posner, B. Z. (1992). Person-organization values congruence. *Human Relations*, *45*, 351-361.

Posner, B. Z., & Munson, J. M. (1979). The importance of values in understanding organizational behavior. *Human Resource Management, 18*, 9-14.

Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management Journal, 24*, 293-309.

Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1987). Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 666-673.

Reyes, P., & Pounder, D. G. (1993). Organizational orientation in public and private elementary schools. *Journal of Educational Research*, *87*, 86-93.

Robbins, S. P. (1986). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (1992). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press. .

Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, *53*, 550-562.

Senger, J. (1971). Managers' perceptions of subordinates' competence as a function of personal value orientations. *Academy of Management Journal*, *14*, 415-423.

Shaw, J. & Reyes, P. (1990). School cultures: Organizational value orientation and commitment. *Journal of Educational Research*, *83*, 295-302.

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Tan, E. M. (1981). *Toplumbilimine giriş: Temel kavramlar*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Tolan, B. (1996). *Toplum bilimlerine giriş*. Ankara: Adım Yayıncılık.

Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, *6*, 573-592.

Tracy, L. (1989). *The Living organization: Systems of behavior*. New York: Praeger Publishers.

Turgut, T. (1998). Örgütsel davranışta değerlerin yeri. S. Tevrüz (Ed.), *Endüstri ve örgüt psikolojisi II* içinde (s. 35-48). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Whitely, W., & England, G. W. (1980). Variability in common dimensions of managerial values due to value orientation and country differences. *Personnel Psychology*, *33*, 77-89.

Woodman, R., Hellriegel, D., & Slocum, J. (1992). *Organizational behavior*. Minneapolis: West Publishing Company.

The Studies of Person-Organization Value Congruence Measure and the Comparison of Methods

Citation/©– Sağnak, M. (2004). The studies of person-organization value congruence measure and the comparison of methods used / Kişi–örgüt değer uyumunu ölçme çalışmaları ve kullanılan yöntemlerin karşılaştırılması. *Journal of Values Education (Turkey)/Değerler Eğitimi Dergisi*, 2 (5), 101-124.

Abstract– *The term values has diverse theoretical foundations stemming from anthropology, philosophy, psychology, and sociology. Its meaning is to be multiple and complex. Anthropologists have traditionally viewed values as the essential core of culture. Philosophers have used the concept to describe ideals and in the sociological world, values represent basic normative standard characteristics of society. From the psychological perspective, values are determinants of attitudes and behaviors. When the literature is examined, it has been viewed that the methods used in values research, are also different. The aim of this study is to compare the methods used in measure studies related to personal values, organizational values and person-organization values congruence and the scales are considered to be important in management literature.*

Keywords– *Values, Measuring of Personal Values, Measuring of Organizational Values, Measuring of Person-Organization Value Congruence, Methods Used in Researches of Values.*