

148591

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**HİZMET SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL DEĞERLER:
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SERDAR BOZKURT

148591

TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK

İSTANBUL, 2004

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM DEĞER KAVRAMI VE YAPISI

1.1. Değerlerin Oluşumu.....	6
1.2. Değerlerin Önemi ve Fonksiyonları.....	10
1.3. Değer Sistemleri.....	11
1.4. Değerlerin Özellikleri.....	12
1.5. Değer Hiyerarşisi.....	14
1.6. Değer Çatışması.....	16
1.7. Değerler İle İlgili Kavramsal İlişkiler.....	17
1.7.1. Norm-Değer İlişkisi.....	17
1.7.2. İnanç- Değer İlişkisi.....	20
1.7.3. Tutum-Değer İlişkisi.....	24
1.7.4. Değer - Tutum ve Davranış Arasındaki İlişkiler.....	27
1.7.5. Değerler-Motivasyon İlişkisi.....	28
1.8. Değerler, Sorumluluk ve Kişisel Dürüstlük.....	30
1.9. Değerlerdeki Trendler ve Biçimler.....	32
1.10. Değerler ve Değişim.....	33

İKİNCİ BÖLÜM DEĞER TİPLERİ, ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL DEĞERLER İLE İŞLETMELER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. Değer Tipleri ve Kaynakları	35
2.1.1. Rokeach'ın Değerler Sistemi.....	36

2.1.2. Allport'un Değer Sınıflandırması.....	39
2.1.3. Meglino'nun Değer Sınıflandırması.....	39
2.1.4. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Sınıflaması.....	40
2.1.5. Kahle'nin Değer Sınıflaması (List of Value-LOV).....	41
2.1.6. Schwarz'ın Değerler Teorisi.....	41
2.2. Örgütsel Değerler.....	46
2.2.1. Profesyonel Değerler.....	46
2.2.2. İş (çalışma) Değerleri.....	48
2.3. Yönetimsel Değer Sistemleri.....	51
2.3.1. Yönetimin Değişen Değerleri.....	59
2.4. Değer Sistemi ve Kültür İlişkisi.....	60
2.4.1. Maddi Kültür ve Maddi Değer ilişkisi.....	63
2.4.2. Manevi Kültür ve Manevi Değer ilişkisi.....	63
2.4.3. Öz Değerler.....	64
2.4.4. Özel Değerler.....	65
2.4.5. Seçimlik Değerler.....	66
2.4.6. Geçici Değerler.....	66
2.5. Değer-Kültür ilişkisi ve İşletmelere Etkileri.....	67
2.5.1. Hofstede'nin Kültürel Boyutları.....	67
2.5.1.1. Güç Mesafesi.....	68
2.5.1.2. Belirsizlikten Kaçınma.....	70
2.5.1.3. Bireycilik-Toplumculuk.....	72
2.5.1.4. Erkeklik-Dışılık.....	76
2.5.1.5. Uzun Döneme Karşı Kısa Dönem Yönelimi.....	78
2.5.2. Batı Kültürüne Ait Değerler ve İşletmelere Etkileri.....	80
2.5.2.1. Makavelizm.....	81
2.5.2.2. Kuralcılık (Dogmatizm).....	81
2.5.2.3. Kontrol Odağı.....	82
2.5.2.4. Belirsizliğin Hoşgörülmesi.....	83
2.5.3. Doğu Kültürüne Ait Değerler ve İşletmelere Etkileri.....	83
2.5.3.1. Konfüçyüs Çalışma Dinamizmi.....	84
2.5.3.2. İnsancıl Olma.....	85
2.5.3.3. Bütünleşme.....	85
2.5.3.4. Ahlaki Disiplin.....	85

2.6. Değerlerin Belirlediği Liderlik ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri.....	86
2.7. Karar Verme ile Değerlerin İlişkisi ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri.....	90
2.8. Etik Kavramı ve Değer Bağıntısı.....	92
2.8.1. Değer-Ahlak İlişkisi.....	95
2.8.2. Ahlak ve Etik Değerler.....	98
2.8.2.1. Ahlaki ve Etik Davranış Oluşumu.....	99
2.8.3. Yöneticilerin Etik Değerleri ve Davranışları.....	100
2.9. Kültürün Yönetim Fonksiyonları Üzerindeki Etkileri ve Yönetmel Değerler.	102
2.9.1. Planlama Fonksiyonu ve Yönetici Değerleri.....	102
2.9.2. Örgütlenme Fonksiyonu ve Yönetici Değerleri.....	104
2.9.3. Yürütme Fonksiyonu ve Yönetici Değerleri.....	104
2.9.4. Koordinasyon Fonksiyonu ve Yönetici Değerleri.....	105
2.9.5. Kontrol Fonksiyonu ve Yönetici Değerleri.....	106

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ÇALIŞMA

3.1. Turizm ve Turizm Sektörü.....	107
3.2. Türkiye’de Turizm Sektörü.....	108
3.3. Araştırmanın Amacı	110
3.4. Araştırmanın Kapsamı.....	110
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	111
3.6. Araştırmanın Sınırlamaları.....	111
3.7. Araştırma Verilerinin Analizi.....	112
3.7.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	112
3.7.2. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları.....	112
3.7.3. Hipotez Sınamaları.....	115
SONUÇ.....	139
EKLER.....	142
Ek 1. Anket Formu.....	142
Ek 2. Değerlere İlişkin Frekans Dağılımları	145
Ek 3. TÜROB’a Üye İstanbul’daki 5 Yıldızlı Oteller.....	151
KAYNAKÇA.....	153

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Potansiyel Değerlerin Maksimizasyonu.....	5
Tablo 2. Günümüzde İşgücünün Baskın Değerleri.....	14
Tablo 3. Değer -Tutum İlişkisi.....	24
Tablo 4. Araçsal ve Temel Değerler.....	35
Tablo 5. Üç Farklı Çalışma Grubu Arasındaki Değer Farklılıkları.....	36
Tablo 6. Üç Grup Arasında Önem Sırasına Göre Değerlerin Sıralanması.....	37
Tablo 7. Morris'in "Yaşam Yolları" ve Buna Karşılık Gelen Schwarz'ın Temel Değer Boyutları.....	43
Tablo 8. Yeni İşgücü İçin Önemli Sayılan İşe İlişkin 9 Değer.....	47
Tablo 9. Organizasyon Gelişiminde Kabul Edilen Bugünün ve İdealin Organizasyonel Değerleri.....	49
Tablo 10. Guth ve Tagiuri'ye Göre Yöneticilerin Puan Değer Sıralaması.....	51
Tablo 11. Yönetimin Değişen Değerleri.....	54
Tablo 12. Güç Mesafesinin Toplumsal Sonuçları.....	64
Tablo 13. Güç Mesafesinin İşletmeler İçin Sonuçları.....	64
Tablo 14. Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun Toplumsal Sonuçları.....	66
Tablo 15. İşletmeler Açısından Sonuçlar.....	67
Tablo 16. Bireycilik-Toplumculuk Boyutuna Ait Sosyal Normlar.....	69
Tablo 17. İşletme Ortamı İçin Sonuçlar.....	69
Tablo 18. Erkeklik-Dişilik Boyutu İle İlgili Sosyal Normlar.....	72
Tablo 19. İşletmeler İçin Sonuçlar.....	72
Tablo 20. Kısa ve Uzun Dönem Yönelimli Toplumlardaki Temel Farklılıklar.....	75
Tablo 21. Uzun Dönem Yönelimi Toplumsal Normları.....	75
Tablo 22. Ruhsal ve Duygusal Zekalar - İlişkisel Yetenekler Bağıntısı.....	84
Tablo23. Değerlerin Sürüklediği Model – Ruhsal ve Duygusal Zekalar ve İlişki Üstünlükleri.....	85
Tablo 24. Yöneticinin Ahlaki Özellikleri.....	93
Tablo 25. Etik Değerler Açısından Sorgulanabilir Yönetici Davranışları.....	98
Tablo 26. Türkiye'ye Gelen Yabancıların Yıllara ve Aylara Göre Dağılımı.....	109

Tablo 27a. Demografik Değişken Dağılımı (Cinsiyet).....	112
Tablo 27b. Demografik Değişken Dağılımı (Yaş).....	112
Tablo 27c. Demografik Değişken Dağılımı (Eğitim).....	113
Tablo 27d. Demografik Değişken Dağılımı (Departman).....	113
Tablo 27e. Demografik Değişken Dağılımı (Kurumda Çalışma Süresi).....	113
Tablo 28a. Kalite Değeri.....	115
Tablo 28b. Yönetici Pozisyonu.....	115
Tablo 28c. Test İstatistikleri.....	115
Tablo 29a. Kurumda Çalışma Süresi.....	116
Tablo 29b. Güven Değeri.....	116
Tablo 29c. Test İstatistikleri.....	116
Tablo 30a. Yönetici Pozisyonu.....	116
Tablo 30b. Potansiyel Müşteri Değeri.....	117
Tablo 30c. Test İstatistikleri.....	117
Tablo 30d. Satış Departmanı Yöneticileri.....	117
Tablo 30e. Potansiyel Müşteri Değeri.....	117
Tablo 30f. Test İstatistikleri.....	117
Tablo 31a. Yaş (18-25 ve 26-33 yaş aralıkları)	118
Tablo 31b. Saygı Değeri.....	118
Tablo 31c. Test İstatistikleri.....	118
Tablo 31d. Yaş (34 ve üzeri yaş grupları).....	118
Tablo 31e. Saygı Değeri.....	118
Tablo 31f. Test İstatistikleri.....	119
Tablo 32a. Farklılık Yaratma Değeri.....	119
Tablo 32b. Müşteri Beklentileri Değeri.....	119
Tablo 32c. Test İstatistikleri.....	119
Tablo 33a. Satış Departmanı Yöneticileri.....	120
Tablo 33b. Müşteri Tatmini Değeri	120
Tablo 33c. Test İstatistikleri.....	120
Tablo 34a. Kat Hizmetleri Departmanı.....	120
Tablo 34b. Hijyen Koşullar Değeri.....	120
Tablo 34c. Test İstatistikleri.....	121
Tablo 35a. Ön-Büro Departmanı.....	121

Tablo 35b. Müşteri İle İlk Karşılaşma Değeri.....	121
Tablo 35c. Test İstatistikleri.....	121
Tablo 36a. Tüm Departmanlar.....	122
Tablo 36b. Yabancı Dil Değeri.....	122
Tablo 36c. Test İstatistikleri.....	122
Tablo 36d. Yabancı Dil Değeri.....	123
Tablo 36e. Ön Büro Departman Yöneticileri.....	122
Tablo 36f. Test İstatistikleri.....	123
Tablo 36g. Muhasebe Departmanı Yöneticileri.....	123
Tablo 36h. Yabancı Dil Değeri.....	123
Tablo 36i. Test İstatistikleri.....	123
Tablo 37a. Yaş (18 ile 41 yaş aralığındaki gruplar).....	124
Tablo 37b. Uzmanlaşma Değeri.....	124
Tablo 37c. Test İstatistikleri.....	124
Tablo 38a. Müşteri Beklentileri Değeri.....	124
Tablo 38b. Müşteri Şikayetleri Değeri.....	125
Tablo 38c. Test İstatistikleri.....	125
Tablo 39a. İletişim Değeri.....	125
Tablo 39b. İşbirliği ve Koordinasyon Değeri.....	125
Tablo 39c. Test İstatistikleri.....	125
Tablo 40a. Departmanlar.....	126
Tablo 40b. Takım Çalışması Değeri.....	126
Tablo 40c. Test İstatistikleri.....	126
Tablo 40d. Satış Departmanı Yöneticileri.....	126
Tablo 40e. Takım Çalışması Değeri.....	126
Tablo 40f. Test İstatistikleri.....	126
Tablo 41a. Başarı Değeri.....	127
Tablo 41b. Dürüstlük Değeri.....	127
Tablo 41c. Test İstatistikleri.....	127
Tablo 42a. Müşteri Beklentileri Değeri.....	127
Tablo 42b. Müşteri Tatmini Değeri.....	128
Tablo 42c. Test İstatistikleri.....	128
Tablo 43a. Sosyal Sorumluluk Değeri.....	128

Tablo 43b. Dürüstlük Değeri.....	128
Tablo 43c. Test İstatistikleri.....	128
Tablo 44a. Adalet Değeri.....	129
Tablo 44b. Dürüstlük Değeri.....	129
Tablo 44c. Test İstatistikleri.....	129
Tablo 45a. Departmanlar.....	129
Tablo 45b. Sorumluluk Verme Değeri	129
Tablo 45c. Test İstatistikleri.....	130
Tablo 45d. Satış Departmanı.....	130
Tablo 45e. Sorumluluk Verme Değeri.....	130
Tablo 45f. Test İstatistikleri.....	130
Tablo 46a. Otokontrol Değeri.....	130
Tablo 46b. Değişimi Önceden Kestirme.....	131
Tablo 46c. Test İstatistikleri.....	131
Tablo 47a. Personel Güçlendirme.....	131
Tablo 47b. İnsan Kaynakları Departmanı.....	131
Tablo 47c. Test İstatistikleri.....	131
Tablo 48a. İnsan Hakları Değeri.....	132
Tablo 48b. Eğitim Durumu.....	132
Tablo 48c. Test İstatistikleri.....	132
Tablo 48d. Eğitim Durumu(Lise).....	133
Tablo 48e. İnsan Hakları Değeri.....	133
Tablo 48f. Test İstatistikleri.....	133
Tablo 48g. Eğitim Durumu(Üniversite).....	133
Tablo 48h. İnsan Hakları Değeri.....	133
Tablo 48i. Test İstatistikleri.....	133
Tablo 49a. Dürüstlük Değeri.....	134
Tablo 49b. Şeffaflık Değeri.....	134
Tablo 49c. Test İstatistikleri.....	134
Tablo 49d. Dürüstlük Değeri.....	134
Tablo 49e. Şeffaflık Değeri.....	134
Tablo 49f. Test İstatistikleri.....	134
Tablo 50a. Anlayış ve Kabul Değeri(Yöneticiler).....	135

Tablo 50b. Alışkanlıklar.....	135
Tablo 50c. Test İstatistikleri.....	135
Tablo 50d. Anlayış ve Kabul Değeri(Departman).....	136
Tablo 50e. Alışkanlıklar.....	136
Tablo 50f. Test İstatistikleri.....	136
Tablo 50g. Anlayış ve Kabul Değeri(Departman).....	136
Tablo 50h. Alışkanlıklar.....	136
Tablo 50i. Test İstatistikleri.....	136
Tablo 51a. Değişim Yönünde Hareket Etme.....	137
Tablo 51b. Esneklik.....	137
Tablo 51c. Test İstatistikleri.....	137
Tablo 52a. Öğrenme ve Gelişim.....	137
Tablo 52b. İnsan Kaynakları Departmanı.....	138
Tablo 52c. Test İstatistikleri.....	138
Tablo 53a. Kararlara Katılım Değeri.....	138
Tablo 53b. Etkinlik.....	138
Tablo 53c. Test İstatistikleri.....	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Zihinsel Programlamanın Üç Evresi.....	7
Şekil 2. Organizasyonel İnsan İlişkilerini Etkileyen Faktörler.....	21
Şekil 3. Tutumların Üç Ögesi Arasındaki İlişki.....	23
Şekil 4. Değerler, Tutumlar ve Davranış İlişkisi.....	24
Şekil 5. Davranışsal Yoğunluk Modeli.....	26
Şekil 6. Değer Tipleri Arasındaki Teorik İlişkilerin Yapısı.....	42
Şekil 7. Profesyonel Mesleki Değer Yaklaşımları.....	45
Şekil 8: England’ın Değer Sınıflaması.....	56
Şekil 9. Davranışta Değerlerin İlişkisi Teorik Modeli.....	58
Şekil 10. Soğan Diyagramı: Kültürün Farklı Derinlik Aşamaları.....	61
Şekil 11. Kültürel Modelin Pekiştirilmesi.....	62
Şekil 12. Hedeflerin Belirlediği Liderlik Modeli.....	87
Şekil 13. Değerlerin Belirlediği Liderlik Modeli.....	88
Şekil 14. Yöneticilerin Etkin (operative) Değerlerinin Sınıflandırılması.....	114

ÖZET

Bu tezde, hizmet sektöründeki otel işletmelerinde yönetsel ve örgütsel değerler incelenmiştir. Değer kavramının yapısına bağlı olarak, değer oluşumu, fonksiyonları, özellikleri, sistemleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, tutum, inanç ve norm kavramları değer oluşumuna etkisi bakımından ele alınmıştır. Değer kavramının günümüze kadar olan kuramsal çerçevesi de irdelenmiştir. Kültürün yönetsel ve örgütsel değerlere etkisi incelenmiş, ayrıca bir kültür ögesi olarak değer kavramının kurumsal bazdaki etkileri günümüze kadar yapılan araştırmalarla ele alınmıştır. Çalışmanın uygulaması kapsamında, İstanbul'da yer alan 16 adet beş yıldızlı otelin 98 yöneticisi ile anket yapılmıştır. Anket sonuçları ise, SPSS 11.5 paket programı ile analiz edilmiştir. Analizde öncelikle değerlere ilişkin frekans dağılımları teorik çerçeve doğrultusunda davranışa etkililik sırasına göre düzenlenmiştir. Daha sonra da değerlerin kendi arasındaki ilişkisini ve anlamlılığını tespit edebilmek amacıyla ki-kare sınamaları gerçekleştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Değer, Davranış, Yönetici, Organizasyon, Kültür, Beş Yıldızlı Otel

ABSTRACT

In this thesis, the managerial and organizational values are examined in the hotels in service sector. The formation, functions, features and systems of values are emphasized in relation to the structure of the concept of value. In addition, the concepts of attitude, belief and norm are also considered in terms of their impact on the formation of values. What is more, the theoretical frame of the concept of value is investigated up to the present day. After examining the impact of culture on managerial and organizational values, institutional impacts of value as an element of culture are considered throughout the studies conducted up today. In the empirical part of the study, a questionnaire is administered to 98 managers of 16 five-star hotels in İstanbul. The results of the questionnaire are analyzed with SPSS 11.5 program. In the analyses, first of all the frequency distributions of values are arranged in order of effectiveness on the behavior based on the theoretical background. Then chi-square tests are conducted among the values to determine the direction and the significance of the relations.

Keywords: Value, Behavior, Manager, Organization, Culture, Five-Star Hotel

GİRİŞ

İnsanlar, doğa ve çevre ile etkileşimlerinin sonucu olarak gerçekleştirdikleri davranışların doğruluğu ve iyiliği konusunda birtakım yargılara sahip olmuşlardır. Bu yargıları belirleyen ve her adımıımıza yön veren çerçeve kavram “değer”lerdir. Etrafımızda meydana gelen her olayı değer kavramının süzgecinden geçirir ve buna bağlı olarak tepkiler veririz. Bu tepki alışverişine paralel olarak erdemli yaşamın yollarını öğrenmeye çalışırız. Bireysel olarak başlayan bu öğrenme süreci, toplum halinde yaşama sürecine de yansır. Bu doğrultuda, tepkisel etkileşimler sonucu değerleri bireysel, toplumsal ve kültürel açılardan inceleme alanı bulabiliriz.

Bu çerçevede araştırma ile ilgili birinci bölümde değer kavramının tanımsal yapısı, oluşumu, özellikleri, hiyerarşik yapısı ve sistemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Değer tanımlarından hareketle, değer-davranış ilişkisi kurulmak istenmiş; bu amaçla davranışa neden olan değerlerin, toplumsal normlar, inançlar ve tutumlar ile ilişkisi belirtilmeye çalışılmıştır. Değerlerin motivasyonel rolü ve işletmeler üzerindeki sonuçlarına ilişkin bilgiler de açıklanmıştır. Değer kavramının günümüzdeki yansımalarını görebilmek ve değişim karşısında yeni eğilimleri belirleyebilmek amacıyla konuya ilişkin açıklamalar ve örnekler ayrıca belirtilmiştir.

İkinci bölümde değerlere ilişkin günümüze kadar yapılan teorik sınıflamalar ve bunların oluşumlarına yönelik kaynaklar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde iş yaşamıyla ilgili organizasyonel, bu bağlamda profesyonel değerler ve çalışma değerleri ile yönetsel değerler ve bunların değişimine ilişkin değer tipleri örnekleriyle ayrıntılı olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, değer kavramının oluşumuna etki eden kültür kavramı çeşitli değer yönelimleri ile ortaya konulmuştur. Kültür kavramı ve değer bağıntısı çerçevesinde kültürel boyutlar incelenmiştir. Bu boyutların toplumlar ve işletmeler ile özellikle yönetsel değerler üzerindeki etkileri açıklanmıştır. Yine günümüz işletmeleri tarafından üzerinde önemle durulan bir konu olan etik kavramı değer ilişkisi, yönetsel değer ve davranış boyutları ile irdelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, değerlere ilişkin yapılan araştırmanın sonuçlarına değinilmiştir. Bu amaçla hizmet sektöründe yeralan otel işletmelerindeki yöneticilerin değerlerine yönelik bir anket hazırlanmış ve George England tarafından belirlenen çerçevede bir değerler seti oluşturulmuştur. Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlar, teorik çerçevede yer alan ifadelerle istatistiksel yöntemler aracılığıyla karşılaştırılmış olup, değer kavramının örgütsel ve yönetsel boyutları açıklanmaya çalışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞER KAVRAMI VE YAPISI

Değer sözlük anlamı ile, “bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet; bir şeyin para ile ölçülebilen karşılığı, paha; yüksek ve yararlı nitelik” gibi genel ifadeler taşımaktadır.¹

Değerler, bireysel, toplumsal ve kültürel açılardan incelenmiştir. Şöyle ki, değerlerin bir yandan bireysel tutumları ve bilişsel süreçleri etkilediği, bir yandan da kültür örüntüleri yansıttığı kabul edilmiştir. Bu nedenle değerlerin incelenmesinde Psikoloji, Sosyoloji ve Antropoloji dallarında geliştirilen görüşler birbirleriyle büyük ölçüde çakışma ve ilişki içindedirler.² Değer kavramı, tüm sosyal bilimlerde (antropoloji, ekonomi, politik bilimler, sosyoloji ve psikoloji) birbirinden farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Değer, neredeyse *sistem* kadar çok kullanılan disiplinlerarası bir terimdir.³

Sosyolojik açıdan değer; nesnelerin ve bilinç algılarının toplum, sınıf ve insan açısından taşıdıkları önemi belirleyen niteliklerini ifade etmektedir.⁴ Psikolojide ise değer; nesne ve algıların bireysel ve öznel önem taşıyan niteliği olarak tanımlanmaktadır.⁵

Değerler; birey, grup, organizasyon veya bir bütün olarak toplumun prensipleri ve standartları olarak tanımlanabilir. Bunlar, yaşam için değerli ve önemli olan kişisel, organizasyonel ve toplumsal davranışların değerlendirilebilmesine dayalı bir ölçü sağlayan bireysel ve kolektif yargıyı yansıtır.⁶

¹ TDK Sözlüğü, <http://tdk.org.tr/tdksozluk/SOZBULASP?/DEGER> (18 Ekim 2003)

² Çiğdem Kağıtçıbaşı, *Çocuğun Değeri: Türkiye’de Değerler ve Doğurganlık*, İstanbul: Gözlem Matbaacılık, 1980, s.16

³ Geert Hofstede, *Cultures’s Consequences*, 2nd ed., California: Sage Publications, 2001, s.6

⁴ Orhan Hançerlioğlu, *Toplumbilim Sözlüğü*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1986, s.84

⁵ Orhan Hançerlioğlu, *Felsefe Terimleri Sözlüğü*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1982, s.54

⁶ Tom Kenny, “From Vision To Reality Through Values”, *Management Development Review*, Vol.7 No.3, 1994, ss.17-20

Değer kişiye olduğu kadar, sosyal sisteme de maledilmiş; kişi değerleri, tutumlar, tercihler ve inançlar çerçevesinde, toplum değerleri ise toplumsal normlar ve kurallar çerçevesinde ele alınmıştır. Değerler bazı incelemelerde yaşam biçimleri arasındaki tercihler olarak tanımlanmış (Morris, 1956); bazı incelemelerde ise dünyanın özellikleri ve insanın dünyadaki yeriyle ilgili temel varsayımlar biçiminde kavramsallaştırılmışlardır. (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961). Değer kavramı kimi zaman kişinin kendini değerlendirmesi, seçim yapması ve kendini bir şeye adanması şeklinde kullanılmıştır.⁷

Literatürde yapılan değer tanımlamalarına baktığımızda ise, **Hofstede değeri**, “olayların belirli yorumlarına ilişkin tercih edilen genel bir eğilim”dir diye tanımlarken, **Kluckhohn’un antropolojik değer tanımı** ise, “olayların olası sonuçları, araçları ve biçimlerine ilişkin yapılacak seçimi etkileyen bir grubun karakteristiği ya da bireyin ayırtedici özelliği olması ile birlikte, kapalı ya da açık arzu edileni ortaya koyan bir anlayış” olarak ifade etmektedir. Bu tanımlamada dikkati çeken en önemli nokta “beğenilen” ile “istenilen” arasındaki farklılaşmanın varlığıdır. Kluckhohn tarafından yapılan bu kavramsallaştırma Rokeach’in tanımıyla da ortaya konulmaktadır.⁸ **Rokeach değerleri**, “spesifik bir davranış tarzı ya da varoluş durumunun, karşıt ya da tam tersi bir davranış ya da varoluş durumuna karşı kişisel olarak ya da toplumsal olarak tercih edilip edilmediği hakkındaki temel inançları temsil etmektedir” diye tanımlamaktadır.⁹

Değerler, kolay kolay değişmeyen inançlardır.¹⁰ Üç çeşit inanç vardır:

1. Doğruluğu veya yanlışlığı tartışılabilir inançlar. “Matematik dersleri zekayı açar” tipindeki bir inanç bu türdendir.
2. İyi-kötü hükmü vermede kullandığımız inançlar. “Demokrasi iyidir” bu türden bir inançtır.
3. Bir gayenin veya bu gayeye ulaşma tarzının arzu edilirliliğini veya arzu edilmezliğini belirten inançlar. (“İnsan kendini devamlı geliştirmelidir”. “İnsan işinde dürüst olmalıdır” gibi *gereklilik* (oughtness) işaret eden inançlar).

⁷ Kağıtçıbaşı, a.g.e., s.17

⁸ Hofstede, a.g.e., s.5

⁹ Milton Rokeach, **The Nature of Human Values**, Newyork: The Free Press, 1973, s.5

¹⁰ Suna Tevruz, “Davranış Bilimleri Ders Notları” (Teksir, Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1996), s.50

Değerleri davranışlarımızda gözlemleyebiliyorsak, o zaman değerleri biz, davranışa yönelik yansımaları anlamlandırmaya yarayan soyut olgular ve inançlar bütünü olarak tanımlayabiliriz.

Palmer ve diğerlerine göre, bir değer davranıştaki inançtır.¹¹ Bir değer davranışa dönüşene kadar bir istek niteliğinde kalır. Değer veya prensipler, en doğal soyut, belirsiz ve subjektif halde bulunurlar. Bunlar insanların ne yaptığını ve davranışını neyin yönlendirdiğini yansıtır. Diğer bir deyişle, iş'te ne yapıldığı ve insanın sahip olduğu değerlerin buna nasıl yansıdığı önemlidir. Örneğin, bir yönetici çalışanını takdir ederse, bu değer kendini bir sonraki davranışta belli edecektir. Daha açık bir ifade ile, takdir edilen bu kişi işyerindeki çalışanlara karşı nazik olacak, katkıları için onları cesaretlendirecek ve teşekkür edecektir. Aynı zamanda bireyselliği ve her bireyin eşsizliğini kabullenecektir. Bu durum her bireyin sahip olduğu değerlerin sergiledikleri davranışa yansıdığını kabul etmeleri açısından önemlidir. Genellikle, insanlar sadece istekli oldukları durumlar için gerçekten yaptıklarıyla benzerlik taşımayan değerlere sahip olduklarını iddia ederler.

England ise değerleri “birey davranışının genel doğasını etkileyen ve şekillendiren, göreceli bir sürekli algısal çatı” olarak görmüştür. Williams için değerlerin hizmet ettiği esas fenomen; performansın standartları ya da kriterleridir. Böylelikle değerler, özel nesneler ve durumlar boyunca eylemlere ve yargılara üstün bir güç olarak rehberlik eden küresel inançlardır.¹²

Schwarz ise değerleri, insana yaşamında yol gösteren ilkeler olarak hizmet eden, belirli bir önem derecesine göre sıralanan ve arzu edilebilir aşkın amaçlar olarak tanımlamaktadır.¹³

Erdoğan'a göre **değer** kavramı, özel davranışlara önder olanlardan daha çok, başlıca kuralların karmaşık bir bileşimidir. Faydalı olan ve yarar sağlayan her şey değer

¹¹ Kenny, a.g.m., s.17-20

¹² Patrick E. Connor ve Boris W. Becker, “Personal Value Systems and Decision-Making Styles of Public Managers”, *Public Personnel Management*, Washington (Spring 2003), Vol.32 No.1, s.155

¹³ Hüsnü Kapı, Orta ve Güneydoğu Anadolu'da Yaşayan Girişimci/Yöneticilerin Yaşam ve Girişimcilik Değerleri, (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s.64

olarak düşünülür. Ancak, arzulanarlardan değil, arzulanabileceklerden oluşur. Yani istenen bir şey değil, kişi veya toplum için doğru olduğu varsayılanın istenmesidir.¹⁴

Yine değerler psikolojisi üzerine araştırmalar yapan **Güngör**'e göre değer hükmü, bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğunu belirten ifade ise o halde **değer** de bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inançtır.¹⁵

Değerler artı ya da eksi kutupları olan hislerdir. Değerler, aşağıdaki durumlarla ilgilenmektedir.¹⁶

- Kötüye karşi iyi
- Kirliye karşi temiz
- Tehlikeliye karşi güvenli
- Kabaya karşi nazik
- Çirkine karşi güzel
- Doğal olmayana karşi doğal
- Anormale karşi normal
- Paradoksala karşi mantık
- İrrasyonele karşi rasyonel
- Ahlaki olmayana karşi ahlaki

1.1. Değerlerin Oluşumu

Değerler, bireyler ve topluluklar tarafından sahip olunurlar.¹⁷ Sahip olduğumuz değerlerin çoğunu ebeveynlerimizden, arkadaşlarımızdan, öğretnenlerimizden ve yaşamımızı etkileyen diğer kişilerden öğreniriz. Bu etkileşim sonucu elde edilen fikirler, yaşamımızın merkezini teşkil eder. Değerlerden bazıları; dürüstlüğün önemi, adil olma ve diğerlerine yardım etme gibi bir dizi hisleri içerdiiğinden ahlaki bir boyut taşır. Ahlak çoğu kez dinsel eğitimlere, ailevi inançlara ya da kültürel faktörlere dayanmaktadır. Değerler, bu bakımdan neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü

¹⁴ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakóltesi Yayınları, 1997, s.133

¹⁵ Erol Güngör, **Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar**, İstanbul: Ötügen Neşriyat, 2000, s.27

¹⁶ Hofstede, **a.g.e.**, s.6

¹⁷ Hofstede, **a.g.e.**, s.5

olduğu, uygun ve uygun olmayan ile ilgilenmektedir. Bir defa kabul edildiğinde bu tip değerler, oldukça yavaş şekilde değişikliğe uğrarlar.¹⁸ Özellikle ahlaki davranış konusunda değer, bir kimsenin çeşitli insanları, insanlara ait nitelikleri, istek ve niyetleri, davranışları değerlendirirken başvurduğu bir kriter demektir.¹⁹

Değerler bireysel farklılıkların kaynaklarından birisidir ve değerler bireyler arasında oldukça yaygın çeşitliliktedir. Bu nedenle değerleri, kendi davranışımızı değerlendirmekte kullanırız. Değerler davranışlardan daha derin seviyede varolurlar ve doğada daha genel ve daha temeldir.²⁰

Potansiyel değerleri maksimize eden varolan değer durumları ile olması gereken durumlar arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1. Potansiyel Değerlerin Maksimizasyonu

Değerlerin Olduğu Durum	Olmaması Gereken Durum
Kapalı	Açık
Belirsiz, Soyut Genel	Özel ve Somut
Farklı Yorumlara Açık	Genel Olarak Paylaşılan Yorum
Her Zaman Kabul Edilmeyen ve Paylaşılmayan	Paylaşılan ve Kabul Edilen
Teorik ve Hayali	Pratik ve Operasyonel (İşlemsel)
Öznel ve Önyargılı	Objektif ve Standartlaştırılmış
Yansıtılan ve Hakkında Konuşulan	Tasarımlanan, Uygulanan, İzlenen ve Değerlendirilen

Kaynak: Tom Kenny, "From Vision To Reality Through Values", *Management Development Review*, Vol.7, No:3,1994, ss.17-20

¹⁸ Dan L. Costley ve Carmen Santra, **Human Relations In Organizations** 5th ed. , Minneapolis:West Pub. Co., 1994, s.10

¹⁹ Güngör, a.g.e., s. 28

²⁰ Pebra Nelson ve James Campbell Quick, **Organizational Behavior**, Minneapolis:West Pub. Co., 1994, s.121

Hofstede değerlerin oluşumuna ilişkin olarak “zihinsel programlama”dan bahsetmektedir. “Zihinsel programlama” fiziksel olarak beyin hücrelerinde kayıtlı olan, ancak doğrudan gözlemlenemeyen, sadece gözlemlenebilir olan davranışlar, sözler veya hareketlerle varolduğu sonucuna varılan bir kavramdır.²¹

Hofstede’ye göre bireyin sahip olduğu zihinsel programlama üç düzeyde gerçekleşmektedir:²²

- Evrensel düzey
- Kollektif düzey
- Bireysel düzey

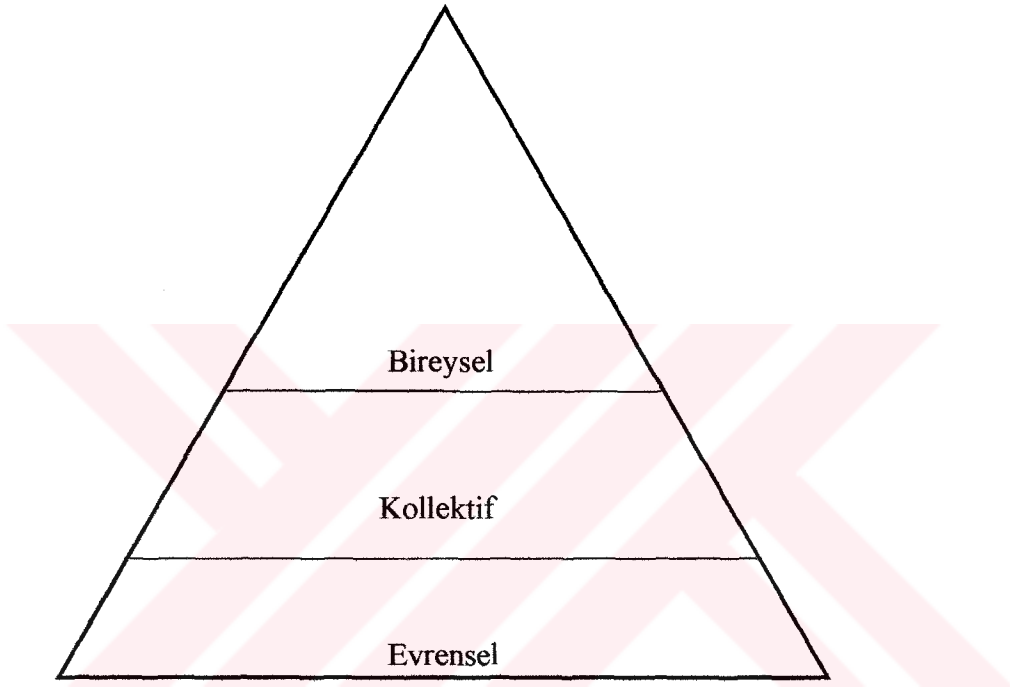
Zihinsel programlamanın, fiziksel olarak beyin hücreleri tarafından belirlendiğini düşünmek mümkündür. Her ne kadar zihinsel programlar gözlemlenemese de burada gözlemlenebilen; davranış yani söz ve eylemlerdir. Davranış gözlemlendiğinde, zihinsel yazılımın görünümü elde edebilir.

Tüm bireylerin zihinsel programlaması kısmen eşsiz kısmen de diğer insanlarla paylaşılmaktadır. Yaygın olarak zihni programlarda üç aşamayı şekil 1’de görüldüğü gibi ayırt edebiliriz. Zihinsel programlamanın en az eşsiz, fakat en temel seviyesi olan evrensel düzeyi hemen hemen tüm insanlar tarafından paylaşılmaktadır. Bu düzey, insan vücudunun biyolojik “işletim sistemi” ile ilgili olmakla birlikte, gülmek ve ağlamak gibi bir dizi sosyal ve agresif açıklayıcı davranışı içermektedir. Zihinsel programlamanın kollektif düzeyi tüm insanlarca değil, bazıları ile paylaşılmaktadır. Bu düzey, belirli bir grup ya da kategoriye bağlı insanlar için ortak ancak diğer grup ya da kategorilere ait insanlar için farklıdır. Subjektif insan kültürünün tüm alanı bu düzeye aittir. Bu düzey kendimizi ifade etmede kullandığımız dil, örf ve adetler gibi kültür unsurlarını algılamayı da içermektedir. İnsan programlamanın bireysel düzeyi ise, tümüyle eşsiz bir kısımdır. İki insan -benzer ikizler olsalar dahi- kesinlikle aynı şekilde programlanmamıştır. Bu bireysel kişisel seviyesidir. Ve aynı kollektif kültür içinde pek çok alternatif davranış ortaya çıkarmaktadır. Bireysel kişisel ve kollektif kültürü birbirinden ayıran kesin bir çizgiyi çizmek ya da kültürel sistemden ayrı bireyleri seçmek oldukça zordur.

²¹ Hofstede, a.g.e., s.2

²² Hofstede, a.g.e., s.2

Zihni programlar miras bırakılabilirler ya da doğumdan sonra öğrenilebilirler. Bu üç seviye içinde evrensel düzey neredeyse tümüyle miras olarak alınmaktadır. Bu genetik bilginin bir parçasıdır. Bireysel düzey, en azından programlamanın bir parçası olarak miras bırakılabilmelidir. Ancak aynı anne-babanın benzer koşullarda büyüyen çocukları arasındaki davranış farklılıklarını açıklamak oldukça zordur. Programlamanın kollektif seviyesi öğrenmeyle kazanılmaktadır. Bu düzey, aynı öğrenme süreçlerinden geçen ancak aynı genetik yapıya sahip olmayan insanlar ile paylaşılmaktadır.



Şekil 1. Zihinsel Programlamanın Üç Evresi

Kaynak: Geert Hofstede, **Cultures's Consequences**, 2nd ed., California: Sage Publications, 2001, s.3

Değerlerin oluşumuna yönelik olarak ilgili olarak Rokeach ise (1973) bazı varsayımlar ileri sürmektedir. Bu varsayımlara göre:²³

- 1) Bir insanın sahip olduğu değerlerin sayısı oldukça azdır.
- 2) Herkes aynı değerlere sahiptir, ama inanç yoğunluğu farklıdır.
- 3) Değerler belli bir düzenleniş içinde, bir değer sistemi oluştururlar.
- 4) Değerlerin kaynağında kültür, toplum, o toplum içindeki kurumlar ve insanın kendi kişilik yapısı vardır.

²³ Tevruz, s.50

- 5) Değerlerin etkisi hemen her durumda kendini gösterir; bu yüzden tüm sosyal bilimlerin (sosyoloji, antropoloji, psikoloji, siyaset bilimi, eğitim, ekonomi, tarih) en önemli konularından biridir.

Bu anlamda değerlerin oluşumunda, inanç yönlü bakış açısının ön plana çıktığı söylenebilir. Değerlerin oluşumunu açıkladıktan sonra, değerlerin insanlar için önemi ve fonksiyonları üzerinde duracağız.

1.2. Değerlerin Önemi ve Fonksiyonları

Değerler örgütsel davranışın irdelenmesinde çok önemlidir. Çünkü değerler; tutumların, algılamaların, kişiliğin ve güdülenmenin anlaşılmasına temel oluştururlar. İnsanlar bir örgüte girerken “neyin olması” ve “neyin olmaması “ gerektiği konusunda peşin hükümler taşırlar. Bu hükümler elbette değerlerden bağımsız değildir. Buna rağmen doğru ve yanlış olan şeyler hakkında yorumlar içerirler. Ayrıca belirli davranışların ya da sonuçların diğerlerine tercih edileceğini anlatırlar. Sonuç olarak değerler nesnelliğe ve akılcılığa gölge düşürürler.²⁴

Değerler genellikle davranışları etkilemesi boyutuyla oldukça önemli bir noktadadır. Örneğin, bir örgüte girerken ücretlerin performansa göre belirlenmesinin doğru, kıdeme göre belirlenmesinin yanlış olduğu çalışan bireylerce düşünülebilir.²⁵

Ayrıca, değerler değişik yöntemlerle yürütülen çok yönlü standartlardır. Bu doğrultuda standartlar olarak değerler,²⁶

- a. Değerler, sosyal sorunlar karşısında belirli tavırlar almamıza yol açar.
- b. Karşıt belirli politik ya da dini ideolojileri tercih etmemizi önermektedir.
- c. Değerler, kişinin başkalarına tanıtılmasına rehberlik eden standartlardır.
- d. Kendi kendimizi ya da başkalarını değerlendirmek, yargılamak, övmek veya kabahat yüklemek için standart olarak işlev görmektedir.
- e. Değerler, karşılaştırma süreçleri ile ilgili incelemelerin merkezidir.

²⁴ Sevgi Ayşe Öztürk (çev.) **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Stephen Robbins, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1994, s.12

²⁵ Öztürk, a.g.e., s.13

²⁶ Rokeach, a.g.e., s.13

f. Değerler, başkalarının inançları, tutumları, değerleri ve davranışlarından hangilerinin mücadeleye edilmeye, tartışılmaya veya değiştirilmeye değer olduğunu söylemek için işlev gören standartlardır.

g. Değerler, kişisel ve sosyal olarak kabul edilemez olan inançlar, tutumlar ve davranışların psikolojik olarak nasıl rasyonel hale getirileceğini gösteren standartlardır.

Değerlerin davranışa yönelik standartları belirlemesi aşamasından sonra, değerlerin kendi içerisinde oluşturduğu yapıya, yani değer sistemlerine değineceğiz.

1.3. Değer Sistemleri

İnsanın geliştirdiği değerler ayrı ayrı bulunmazlar. Değerler birbiriyle sürekli etkileşim içindedirler ve dirik (etkin) bir değer örüntüsü oluştururlar. İnsanın değer örüntüsüne, **değer sistemi** denilir.²⁷

Değer sistemleri, kişinin değerlerinin göreceli önemlerini temsil eder. Diğer bir deyişle hepimiz bir değer sistemi meydana getiren bir dizi değerlere sahibizdir. Bu sistem özgürlük, zevk, kendine-saygı, dürüstlük, itaat, eşitlik gibi çeşitli değerlere verdiğimiz göreceli öneme göre tanımlanır. Hepimizin belirli değerleri vardır ve önemli olduğunu düşündüğünüz şeyler tutumlarımızı ve davranışlarımızı etkiler.²⁸

Genellikle insanın geliştirdiği değerden değil, değerlerden söz edilir. Değerlerden çoğul olarak söz edilmesinin nedeni, insanın her nesne ya da olaya bir değer biçmesidir. İnsanın, karşı karşıya kaldığı nesne ya da olaylar çoğaldıkça, bunlara ilişkin değerleri de çoğalır. İnsanın değer sistemi soyut bir sistemdir. Bu soyut sistemin girdisi yaşantılar; çıktısı ise, bireyin gereksinmelerini karşılayacak davranışların değerlerini yargılamak ve onları yönlendirmektir. Dolayısıyla, değer sisteminin ürünü değer yargılarıdır.²⁹

²⁷ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara: Gül Yayınevi, 1991, s.243

²⁸ Öztürk, a.g.e., s.12

²⁹ Başaran, a.g.e., s.243

Singer, yöneticinin aldığı her kararın değerler önceliğine ilişkin bir yargıya dayandığını öne sürmüştür. Değer sistemlerinin karar vermek için temel olarak kullanılabilen genel planın bir fonksiyonu olduğu varsayılmıştır.³⁰

1.4. Değerlerin Özellikleri

Bir insanın sahip olduğu değerler kısmen istikrarlı ve sabittir. Bugün sahip olduğumuz değerler büyük olasılıkla geçmiş yıllardaki değerlerimize ve gelecek yıllarda sahip olacağımız değerlere benzeyecektir.³¹

Değerlerin istikrarlı ve sabit olma özelliği değerlerin öğrenilme biçimiyle açıklanabilir. Çocukken hepimize belirli davranışların ya da sonuçların daima istenen ya da istenmeyen davranışlar olduğu anlatılmıştır. İkisinin arası yoktur. Örneğin, size dürüst ve sorumluluk sahibi olmanız söylenmiştir. Hiçbir zaman biraz dürüst ya da biraz sorumluluk sahibi olmanız gerektiği söylenmemiştir. Değerlerin mutlak olması ya da “siyah ya da beyaz” biçiminde öğretilmesi, istikrarlı ve sabit olmalarını sağlamaktadır.

Değer yargılarımızı sorgulama süreci şüphesiz ki bir değişime yol açabilir. Belirli yargılarımızın artık kabul edilmez olduğuna karar verebiliriz. Ancak genellikle değerlerimizi sorguladığımızda sadece sahip olduğumuz değerler pekişir.

Değer sözlük anlamıyla bir varlığın ve bir olayın insana olan önemini belirleyen inançtır. Bu tanım, değerın örgütsel davranış açısından anlamını geniş olarak verememektedir. Aşağıdaki nitelikler değeri daha iyi tanımaya yardım edecektir.³²

1. Değerler, çok genel ülküler, amaçlar ve umutlardır.
2. Değerler davranışların kaynağı, doğrulayıcıları ve yargılayıcılarıdır.
3. Değerler soyuttur.
4. Değerlerin belli bir sınırı yoktur.
5. Değerler, insanın köklü inançlarıdır.
6. Değerler tam olarak gerçekleştirilemezler.
7. Kimi değerlerin farkında olunamayabilir.

³⁰ Ali Abbas, Ahmet A. Azim ve Krish S. Krishnan, “Expatriates and Host Country Nationals: Managerial Values and Decision Styles” *Leadership&Organization Development Journal*, Vol.16 No.6, 1995, ss.27-34

³¹ Öztürk, a.g.e., s.13

³² Başaran, a.g.e., s.243

8. Değerlerin ölçülmesi zordur. Değerin değeri, ancak oluşturduğu davranışla ortaya çıkabilir.
9. Değerler, insanın çevresiyle ilişkisini düzenler.
10. Değerler, seçeneklerin karşılaştırılmasına yararlar.
11. Değerler, insanın gelişimi boyunca yaşantılarla oluşurlar.
12. Değerlerin işlevi, bireyin gereksinmelerini karşılamaktır.
13. Değerler, kişiye, kültüre özgü davranışlar kazandırır.
14. Değerler, bireyin kişiliğinin temel belirleyicileridir.

Hofstede, değerlerin **yoğunluk** (intensity) ve **yön** (direction) olmak üzere iki özelliğinin olduğunu belirtmektedir. Bir değere sahip olmak, kişinin değere verdiği önemi (yoğunluğu) ve sonuçlarının “iyi” ya da “kötü” (yönü) şeklinde tanımlanması anlamlarını taşımaktadır. Örneğin “para sahibi olmak” birey için yüksek derecede önemli (yoğunluk) olabilir ve paranın çok olması “iyi” , az olması ise “kötü” (yön) olarak düşünülebilir. Bununla birlikte bireyler yoğunluk ve yön açısından birbirinden farklı düşünebilirler.³³

Bütün inançlar gibi değerler de **biliş, duygu ve davranış** unsurlarından oluşur.³⁴ Arzu edilen, istenilenle ilgili anlayış; nasıl olması, nasıl davranılması gerektiğini bilmek, değerlerin biliş unsuruyla ilgilidir. Mesela dürüstlikle ilgili olarak “dürüst olmak gerekir” ifadesi, bu değerlin biliş unsurudur. Bu gereklilikle ilgili duygular ise değerlerin duygu unsurunu yansıtır. Değerlerin bir de davranış boyutu vardır; çünkü bir ara değişken uyarıldığı zaman bir takım davranışlara yol açar.³⁵

Değerleri inanç olarak kabul eden bakış açısıyla incelediğimizde şu özellikler karşımıza çıkmaktadır: Değerler, kesinliği olan inançlardır. Bu kesinlik, daha değerlerin öğrenilmesi sırasında yerleşmeye başlar ve küçüklükten itibaren öğrenilir. Küçükken yalancılık yapmamak gerektiğini öğreniriz. İş yaşamına atılınca dürüstlük üzerinde durulmaya başlanır. Bütün bu değerler ya hep-ya hiç şeklindedir; yani ya iyidir ya kötüdür. Bu kesinlik inanç sistemi içinde sağlam bir biçimde yerleşmesine yol açtığı

³³ Hofstede, a.g.e., s.6

³⁴ Rokeach, a.g.e., s.7

³⁵ Tevruz, s.50

için değışmeleri pek kolay olmaz. Ancak bu demek değildir ki, değerler hiçbir zaman değışmez. Değerlerin değışme özellikleri de vardır.

1.5. Değer Hiyerarşisi

Belli değerleri olan bir kimsenin sahip olduğu değerleri, her birinden elde ettiği doyumun derecesine göre sıralaması beklenebilir.³⁶ Değerler çift yönlüdürler ve değer sistemleri ile hiyerarşileri oluştururlar.³⁷ İnsanları, sahip oldukları değerlere göre kategorilere ayırabiliriz. Buna göre, insanların değerlerini ve yaşam biçimlerini gösteren yedi aşamalı bir değerler hiyerarşisi belirleyebiliriz:³⁸

Aşama 1: Tepki Gösterici. Bu kişiler kendilerinin ve diğer insanların farkında değildirler. Sadece temel fizyolojik ihtiyaçlarına tepki gösterirler. Bir örgütte bu tip insanlar çok nadir bulunurlar. Bu aşama daha yeni doğmuş bebekleri tanımlamaktadır.

Aşama 2: Kabile Tarzı. Bu insanların özelliği bağımlılıklarının yüksek oluşudur. Geleneklerden ve otorite temsilcilerinin gücünden çok etkilenirler.

Aşama 3: Egosentrik (Kendine Dönük). Bu insanlar kaba bir bireyselliğe inanırlar. Saldırgan ve bencildirler. Birincil olarak güç karşısında tepki verirler.

Aşama 4: Uyumcu. Bu insanlar belirsizlikten hoşlanmazlar. Kendilerinden farklı değerlere sahip olan insanları zor kabullenirler. Kendi değerlerinin başkalarınca kabul edilmesini isterler.

Aşama 5: Yönlendirici. Bu insanlar, kendi amaçlarına ulaşmak için insanları ve olayları yönlendirmeye çabalarlar. Materyalistlerdir ve daha fazla statü ve şöhret elde etmek isterler.

Aşama 6: Topluma Yönelik. Bu insanlar ilerlemekten daha çok sevmeye ve diğer insanlarla anlaşmaya önem verirler. Materyalizm, yönlendirme ve kuralcılık bu insanlara göre değildir.

Aşama 7: Varoluşçu. Bu insanlar belirsizliğe karşı ve farklı değerlere sahip insanlara karşı çok toleranslıdır. Esnek olmayan sistemlere, kısıtlayıcı politikalara, statü sembollerine ve otoritenin rastgele kullanımına karşı çıkarlar.

³⁶ Kağıtçıbaşı, a.g.e., s.21

³⁷ Hofstede, a.g.e., s.6

³⁸ Öztürk, a.g.e., s.14

Değer hiyerarşisine ilişkin olarak Rokeach, değerlerin değişim sorununu ele alarak bir açıklama getirmektedir. Değerler değişebiliyorsa, değerler için bir görecelilik özelliği de mevcuttur. Bir çocuk olgunlaştığında veya daha karmaşık bir yapıya büründüğünde, büyük ölçüde içinde birçok değerlerin birbiriyle rekabet ettiği sosyal kurumlarla karşılaştığını söylemektedir. Böyle özel durumlarda, örneğin başarı için çabalamak, güvenilir kalmak, itaatkar ya da bağımsız olarak davranmak mı; yoksa kendi kendine saygılı veya sosyal kabul için uğraşmak mı daha iyidir? gibi sorunlarla karşılaşıldığını belirtmektedir. Bu sorunların ise, edinilen tecrübeler ve yaşanan deneyimler vasıtasıyla aşamalı olarak organize olmuş bir sistem yapısı içerisinde şu ya da bu şekilde öğrenmiş olduğumuz ayrılmış ve mutlak değerleri bütünleştirerek giderilebileceğini ileri sürmektedir. Bu yapılarda her bir değer öncelik ya da diğer değerlere göre önem derecesine göre sıralanmaktadır.³⁹

İnsanların sahip olduğu değerlere ilişkin olarak oluşturulan değer hiyerarşisi, örgütlerde farklı değerler bulunması sorununun analizinde kullanılabilir. Tablo 2. işgörenlerin, işgücüne katıldıkları devirlere göre bölümlenebileceğini ileri sürmektedir. İşçilerin çoğu işe 18-23 yaşları arasında başladığı için, bu dönemler ile işgörenlerin kronolojik yaşları arasında yakın ilişki vardır.⁴⁰ Büyük depresyon ve 2. Dünya savaşı döneminde yetişen ve işgücüne 1940'lar ve 1950'lerde katılan işçiler Protestan İş ahlakına inanırlar. İşe girdikten sonra patronlarına sadakat gösterirler. Değerler hiyerarşisindeki 2. ve 4. aşama günümüzde işgücünde yer alan bu yaşlı işçilerin özelliklerini yansıtmaktadır.

İşgücüne 1960'lar ve 1970'lerde katılan iş görenler "hippi ahlakını" ve varoluşçu felsefeyi beraberinde getirmişlerdir. Para ve servetten çok yaşam kalitesine önem verirler. Özerklik arzuları nedeniyle sadakatlerini kendilerini istihdam eden herhangi bir örgüte değil, kendilerine yöneltirler. Bu değerler aşama 6 ve aşama 7'ye uymaktadır.

Son olarak, işgücüne 1980'lerde katılan kişilerde daha geleneksel değerlere bir dönüş vardır. Fakat, başarmaya ve maddesel başarıya çok daha fazla önem verirler. Günümüzün genç işçisi pragmatiktir. Sonuçların araçlardan daha önemli olduğuna

³⁹ Rokeach, a.g.e., s.6

⁴⁰ Öztürk, a.g.e., s.14

inanır. Bu kişiler kendilerini istihdam eden örgütleri sadece kariyerlerinde ilerleme sağlayabilecekleri bir araç olarak görürler. Aşama 5'deki, yönlendirici değerler bu gruptaki işçilere çok uymaktadır.

Tablo 2. Günümüzde İşgücünün Baskın Değerleri

Safha	İş Gücüne Girme Tarihi	Yaklaşık Olarak Bugünkü Yaşı	Baskın Çalışma Değerleri	Değer Hiyerarşisinde Bulunduğu Aşama
I. Protestan İş Ahlakı	1940lar-1950ler	45-70	Çok çalışmak, muhafazakar. Örgüte sadakat	2. ve 4.aşamalar
II. Varoluşçuluk	1960lar-1970ler	30-45	Yaşam kalitesi Uyumcu değil, Özerklik arar, Kendine sadakat	6. ve 7.aşamalar
III. Pragmatizm	1980ler	30 yaşın altı	Başarı, başarma, hırsı, çok çalışmak, Mesleğe sadakat	5.aşama

Kaynak: Sevgi Ayşe Öztürk (çev.) **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Stephen Robbins, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayını,1994, s.16

İnsanların farklı değerlere sahip olmalarına rağmen, kendi yetiştikleri dönemlerin toplumsal değerlerini yansıttıklarını biliyor olmamız, davranışları açıklamak ve tahmin etmek açısından değerli bir yardımcıdır. Örneğin 20'sindeki ve 50'sindeki işgörenler varoluşçu iş arkadaşlarına göre muhafazakarlardır ve otoriteyi daha çok kabullenirler. 30 yaşından küçük olan işçiler, katkılarının amirlerinin tarafından ödüllendirilmediğini algıarlarsa, işlerini bırakmaya daha eğilimli olacaklardır. Başka bir işte daha fazla ve daha çabuk elde edilen ödüller arayacaklardır.

1.6. Değer Çatışması

Değerler çift yönlüdürler ve değer sistemleri ile hiyerarşileri oluştururlar. Ancak bu sistemler bir uyum içinde bulunma ihtiyacı hissetmezler. İnsanlar pek çok çatışan değere aynı anda sahip olabilirler.⁴¹

⁴¹ Hofstede, a.g.e., s.6

Değer çatışmaları, iki değer setinin karşılaştığı ve bir seçimin gerekli olduğu durumlarda oluşmaktadır.⁴² Örneğin, daha fazla prestij, para ve muhtemel terfi imkanları sunan bir iş teklifi ile karşılaşan birey yeni işini bazı sebeplerden ötürü kabul etmekte tereddüt edebilir. Çünkü, yeni iş başka bir yere taşınmayı, sevdikleri okullarından ayrılmayı, arkadaşlarla iletişimi koparmayı ya da kurulu bir kariyeri olan eşini bir ikilemde bırakmayı gerektirebilir. Para ve prestij değerleri, aile üyeleri ve yaşam stilinin devamlılığı için çoğu kez çatışma konusu olabilir.

Sıklıkla değer çatışmaları vardır. Bir değer çatışması bir şey yapmak istediğimiz, ancak diğer değerlerin buna müdahale ettiği durumlarda ortaya çıkar.⁴³ Örneğin, eğer bir kişiye arkadaşı tarafından sinemaya gitme teklif edilirse ve bu arkadaşı onun sonraki sabah matematik sınavı olduğunu ve sinemaya gitmek yerine çalışması gerektiğini bilirse bir değer çatışması ortaya çıkar. Bir değer sinemayı izlemektir. Matematik sınavında iyi bir not almak ise diğer bir değerdir. Değerler davranışı etkileyen merkezi faktörler arasındadırlar.

1.7. Değerler İle İlgili Kavramsal İlişkiler

Bu bölümde değerlerle ilgisi bulunan ve değer kavramını daha iyi ifade etmede bize yardımcı olan norm, inanç ve tutum kavramları üzerinde durulacaktır. Yine bu bölümde belirtilen kavramların değer kavramı ile ilişkisini işletmeler üzerindeki etkileriyle açıklamaya çalışacağız.

1.7.1. Norm-Değer İlişkisi

Normlar, belli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak tanımlanmaktadır. Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolların sınırlarını belirler ve davranışları

⁴² Costley ve Santra, a.g.e., s.474

⁴³ Costley ve Santra, a.g.e., s.10

yönetir.⁴⁴ Norm, davranış kuralı ve ölçüsü olarak tanımlandığından bireye neyi, hangi nicelikte ve nitelikte yapması gerektiğini gösterir.⁴⁵

Normlar, *adetler* ve *örflere* ayrılır. Grubun geleceği bakımından uyulması zorunlu olmayan, zorlayıcı vasıtaları belli olmayan normlara adetler denir. Örf olan normlar ise; toplum için önemli davranışları belirler. Örfler toplum üyelerince ya kanuni takibat ile ya da sosyal yaptırımlarla etkin bir şekilde uygulanır.⁴⁶

Sosyalleşmenin temelinde yatan normlar, kültürel değerlere dayanmaktadır. Sosyalleşme süreci içinde birey, toplum değerlerini özümsemektedir.⁴⁷

Sosyalleşme sürecinin temelinde yatan normlar, nesiller arasında ya da grup üyeleri arasında, uyulması gereken kuralları ve ölçüleri belirleyerek, iletişimin kurulmasını da kolaylaştırıcı bir araç olmaktadır.

Normların özellikleri şunlardır:⁴⁸

1. Normlar, özel istemler ve beklentilerdir.
2. Normlar, davranışların niteliğini ve niceliğini betimler ve doğrular.
3. Normlar somuttur.
4. Normların alt ve üst sınırı bellidir.
5. Normlar, bireylerin gerçekleştirmesi için konulur.
6. Normlar, örgütçe ve gruplarca konulurlar ve onaylanırlar.
7. Normlar, bireyin davranışlarının ona yaraşır biçimde yapılmasını sağlarlar.
8. Normlar yazılmış ya da yazılmamış olabilir.
9. Normların kaynağı değerlerdir. Değerler, normların doğrulayıcılarıdır.
10. Normlar, toplumsal (örgütsel) bir denetim aracıdır.
11. Normlar, her davranış için konulmaz. Ancak toplum (örgüt) ve grup için önemli davranışlar için konulur.

⁴⁴ Erdoğan, a.g.e., s.133

⁴⁵ Başaran, a.g.e., s.247

⁴⁶ Erdoğan, a.g.e., s.134

⁴⁷ Şule Çerik, "Toplumsal Kültür Bağlamında Yönetici Değerlerinin İrdelenmesi: Tekstil Sektörü-İstanbul Örneği," (Basılmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.37

⁴⁸ Başaran, a.g.e., s.247

12. Bireyin kendisi için koyduğu normlar, üyesi olduğu gruba ya da örgütü temsil etmez.
13. Örgütün ya da grubun koyduğu normlar, bireyce benimsenmemiş olabilir; ama uygulanması zorunlu olur.
14. Normlar, zamanla oluşur ve sürekli geliştirilme gereksinimi duyarlar.

İşletme açısından normlara baktığımızda ise, bir çalışma grubunun üyelerinin davranışlarını değerlendirmekte kullandığı standartlar, bu grubun davranış normlarıdır.⁴⁹ Bu normlar yazılı veya yazısız, sözlü veya sözsüz, açık ya da kapalı olabilmektedir. Grup üyeleri normları anladıkları sürece, normlar davranışı etkilemede etkin olabilmektedir. Normlar grup üyelerinin ne yapması gerektiğini belirleyebilir (örneğin, IBM'in koyu takım elbise ve beyaz gömlekten oluşan kıyafet normu gibi) ya da normlar grup üyelerinin ne yapmaması gerektiğini (örneğin, yöneticilerin çalışanlara karşı ukalalık yapmamaları gibi.) belirleyebilir.

Normlar, iş yaşamının her yönünde varolabilir. Bunlar, bir grup içinde bilinçli ya da bilinçsiz olarak gelişebilirler ya da ilerlemeye (yükselmelere) yanıt olarak doğabilirler. Örneğin; performans normları, organizasyonun perspektifinden bakıldığında en önemli grup normları arasındadır. Organizasyonel kültür ve şirket etik kodları çalışma grupları içinde beklenen davranış normlarını yansıtmaktadır.

Bir örgütte ya da grupta konulan normların gereğince uygulanabilmesi için, her üyenin bunlara inanması ve öteki üyelerin çoğunluğunca inanıldığını da görmesi gereklidir. Normların uygulanmasına, grubun desteğinin olduğunun bilinmesi üyelerin verilen normlara uygun davranmasını sağlar.

Toplumda olduğu gibi örgütte de, kültürün değerler kadar önemli ögesi olan normlara, çalışanların uyması büyük önem taşır. Normlara uygun davranan üyeler, normal olarak kabul edilir ve üyelerin böyle davranmaları, toplum ya da örgütçe desteklenir. Anormal davranan üyeler ise, toplum ya da örgütçe değişik yöntemlerle ve etkilerle, böyle davranmaktan alıkonulmaya çalışılır.⁵⁰

⁴⁹ Nelson ve Quick, a.g.e., s.266

⁵⁰ Başaran, a.g.e., s.248

Örgütün kültürel normlarının, kimi kez yasal düzenlemelerle çalışanlarca yapılması zorunlu kılınır. Çalışanların örgüte karşı tutumlarını; örgüt içindeki törel davranışlarını; örgütün otoritesine boyun eğmelerini; görevlerinin gerektirdiği sorumlulukları yüklenmelerini ve benzerlerini içeren normlar yasal belgelerde gösterilebilir.

Çalışana normların en önemli yararı, davranış öncüllüğü yapmasıdır. Çalışan, normların üstü kapalı da olsa, kendisine anlatmaya çalıştığı varsayımları (sayıltıları) algıladığında, davranışlarına yön verebilir. Normların öncüllüğünde yapılan davranışlar, çalışanın örgüte ya da gruba karşı uyumuna yardım eder.

Bir norm bireyin geliştirdiği değerlere aykırı olduğunda, çalışanın çatışmaya düştüğü görülür. Eğer çalışan, kendine verilen norma göre davranırsa kendi değerlerine aykırı düşer, böylece yaptıklarını kendi kendine haklı gösteremez. Çalışan, norma göre davranmadığında ise yönetsel güce karşı gelmiş olur. Bu tür çatışma ne denli kabul ediliyorsa çalışanın uyumsuzluğu da o derece kabul edilir.

Normlar değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren doğru ve yanlış olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadır. *Norm ve değer arasındaki fark*, değerlerin soyut kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır. Örneğin “üstlerinle tartışma” , “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkındaki bilgileri taşımaktadır.⁵¹

1.7.2. İnanç- Değer İlişkisi

İnançlar, bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır.⁵² Geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar. İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir

⁵¹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji** 3.Bs., Bursa: Alfa Yayınları,1998, s.33

⁵² Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.119

sentezi sözkonusudur. Örneğin; kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır.⁵³

İnançlar, bilgi, kanaat ve imanı kapsayan bir psikolojik olaydır. İnançlar çoğu hallerde, bireysel ilklerin kaynağı haline gelirler.⁵⁴ İnanç, ferдин dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Bir inanç bir şeyin ifade ettiği manaların toplamı, ferдин eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır. Bir toplumdaki kişilerin aynı konudaki inançları benzer olabilir. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar kuvvetli ise, o toplumun kültürel inançları da o derece kuvvetli ve yaygındır.⁵⁵

İnançlar, doğru ya da doğru olabilecek bilgiye dayanırlar. Bilgi doğru kabul edildiğinde, değerlerde olduğu gibi, yaşamımızın bir parçası haline gelmektedir. İnançlar kabul edilir kaynaklardan alınan bilgi ve edinilen tecrübe yoluyla değişirler. Çoğu insan yanlış bilgiye sarılmaktadır. Bireyler inançlarının yanlış olduğunu farkettiklerinde bu durum hem huzur bozucu hem de acı verici olabilmektedir. Çoğu insan inançlarına, onları değiştirmekten daha kolay olduğu için, sıkı sıkıya sarılmaktadırlar. Çoğu önyargı yanlış bilgiye dayanmaktadır ve genellikle tam kapsamlı kanıtlarla bile bunları değiştirmek zordur.⁵⁶

İnançlara ilişkin tanımlamalar incelendiğinde, değer ve inanç kavramlarının içiçe olduğu görülmektedir. Hatta bazı yazarlar tarafından değer ve inanç kavramlarının aynı anlamı taşıdığı öne sürülmektedir.

Allport, değerlerin inançla aynı anlamı taşıdığını iki nedene dayanarak açıklamaktadır:⁵⁷

- Değer, kural koyduğu için bir inançtır.
- Değer, kişinin davranışlarındaki tercihini ortaya koyması nedeniyle bir inançtır.

⁵³ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.36-37

⁵⁴ Eren, a.g.e., s.119

⁵⁵ Erdoğan, a.g.e., s.132

⁵⁶ Costley ve Santra, a.g.e., s.10

⁵⁷ Gordon W. Allport, **The Person In Psychology**, Boston: Bencon Press, 1986, s.454

Değerlerin kural koyuculuğu ile kişisel ve toplumsal tercihleri yansıtması, inançlar ile benzerliğini ortaya koyan iki unsurdur. Bunun yanı sıra, değer ve inanç kavramlarının her ikisi de davranışların temelinde bulunan kavramlardır.

Her iki kavram da kişilerin belli durum, kişi ve nesneler karşısındaki düşüncelerini yansıtmaktadır. *Aralarındaki tek fark*, değerlerin belirli bir konuda kişinin düşünsel tercihini yansıtması karşısında, inançlar için böyle bir zorunluluğun olmamasıdır.⁵⁸

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi etkin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir.⁵⁹

İşletme içerisinde yönetici inançlarına yönelik araştırmalar günümüzde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır.⁶⁰ Douglas McGregor 1960'ların ortalarında yöneticilerin, çalışanlarının işteki davranışlarını şekillendirdiklerine yönelik varsayımları ortaya atmıştır. McGregor “Çalışanlarının sürekli dışsal kontrole ihtiyaç duyduklarını ve büyük ölçüde sorumsuz olduklarına inanan yöneticiler, sorumsuzca davranan çalışanlara sahip olurlar. Çalışanlarının eğitilmiş ve yetenekli, kendi kendilerini yöneten (self-directing) ve sadece iş performansı için değerli bir varlık değil, aynı zamanda organizasyonları için yeni yönelimler ve yenilikler ortaya koyduklarını hisseden bu yöneticiler tümüyle bu niteliklerde olan çalışanlara sahiptirler” diye durumu ifade etmektedir. Mc Gregor’un orijinal fikirlerinden 30 yıl sonra çoğu yönetici çalışanlarının kendilerinin en değerli varlıkları olduğu konusunda giderek ikna olmaya başladılar. Bunun yanında yöneticiler çalışanlarını artık “kiralık eller” olarak değil, değerli bir bilgi ve fikir kaynağı ile organizasyonel hedeflerin destekleyicisi olarak görmektedirler.

⁵⁸ Çerik, s.40

⁵⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.36

⁶⁰ Costley ve Santra, a.g.e., s.20

İşletme açısından incelediğimizde, her ne kadar tüm insanlar “insan yönelimli” iş çevrelerinin gereklerini karşılayamıyorlarsa da çoğu bunu gerçekleştirebilmektedir. Bugün geçmişte olduğundan daha fazla organizasyonlar, organizasyonel başarının yakalanmasında yönetim ile kendilerini eşit partnerler olarak gören ve esas olarak kendi kendini yöneten (self-managed) çalışanların koşullarını geliştirmektedirler.

İş çevrelerinin geliştiğine ve iş-insan ilişkilerine geçmişte olduğundan çok fazla önem verildiğine dair açık deliller vardır. Buna karşın şu da doğrudur ki, bazen en iyi, çabalar bile arzu edilen sonuçları doğuramazlar. Bazı durumlarda çalışanlar, insan ilişkileri geliştirme çabalarının kendilerini daha sıkı birer işçi yapmaya yönelik olduğunu düşünebilirler. Takım kurma hünerleri, kişiler arası ilişkileri geliştirme ve çalışan ihtiyaçlarına olan duyarlılık gibi konularda uygun eğitim almamış şefler ve üst düzey yöneticiler, gelişmiş iş iklimlerinin kurulmasında başarılı olamazlar. (Şekil 2. Organizasyonlarda insan ilişkilerini etkileyen en önemli faktörleri göstermektedir.)



Şekil 2. Organizasyonel İnsan İlişkilerini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Dan L. Costley ve Carmen Santra, **Human Relations In Organizations**, 5th ed. , Minneapolis:West Pub. Co., 1994, s.10

1.7.3. Tutum-Değer İlişkisi

Tutum, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir.⁶¹ Tutumlar, belirli değer yargılarının ve inançların içinde saklıdır. Diğer bir deyişle tutum, değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan tanıma süreçleridir. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürürler.⁶²

Tutumlar da değerler gibi örgütsel davranışın önemli parçalarıdır. Tutumlar, değerler tarafından etkilenirler, fakat değerler daha genel bir bakışa sahipken, tutumlar özel olarak insan ve nesneler üzerine odaklanırlar. Formal olarak tanımlandığında bir tutum, birinin çevresinde, birine ya da birşeye karşı olumlu ya da olumsuz eğilimidir. Bir kişi birinden hoşlandığını veya hoşlanmadığını söylediğinde ona karşı tutumunu belirtmektedir.⁶³ Bir kimsenin tutumlarının ilgili bulunduğu birtakım nesneler de, o kimsenin değerlerine ulaşmasını kolaylaştırmaları veya güçleştirmeleri açısından değerlendirilebilirler.⁶⁴

Tutumlar; değerler, inançlar, tecrübe, yargılama, diğerlerinin davranışları ve kişisel imaj ile biçimlenmektedir. Özgüven sahibi ve kendini psikolojik olarak güvende hisseden bireyler, işlerini, yöneticilerini ve organizasyonlarını pozitif olarak görmeye daha çok yatkındırlar. Tutumlar, hem olumlu hem de olumsuz olma eğilimindedir. Olumlu tutumlar, genellikle iyimser davranışlar yoluyla kolaylıkla görülürler, olumsuz tutumlar ise genellikle kötümser, kızgın, düşmanca davranışlar tarafından seçilirler.⁶⁵

İş tutumları ise, bireylerin çalıştıkları firmalar hakkında sahip oldukları düşünceler, inançlar ve duyguların tümüdür. Kişinin sahip olduğu iş değerleri iş tutumlarına yol açmaktadır. İş değerleri tutumlara oranla daha güçlü ve değişmezdir. İş değerleri çalışanların morallerini etkiler. Organizasyonlar için en önemli iki iş tutumu

⁶¹ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar**, 6.Bs., İstanbul: Beta Yayınları, 1985, s.84

⁶² İnsankaynakları.com İçerik Ekibi, "İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı : İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi," 2001, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564> (23.11.2003)

⁶³ John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, 5th ed., New York: John Wiley&Sons, 1994 s.139

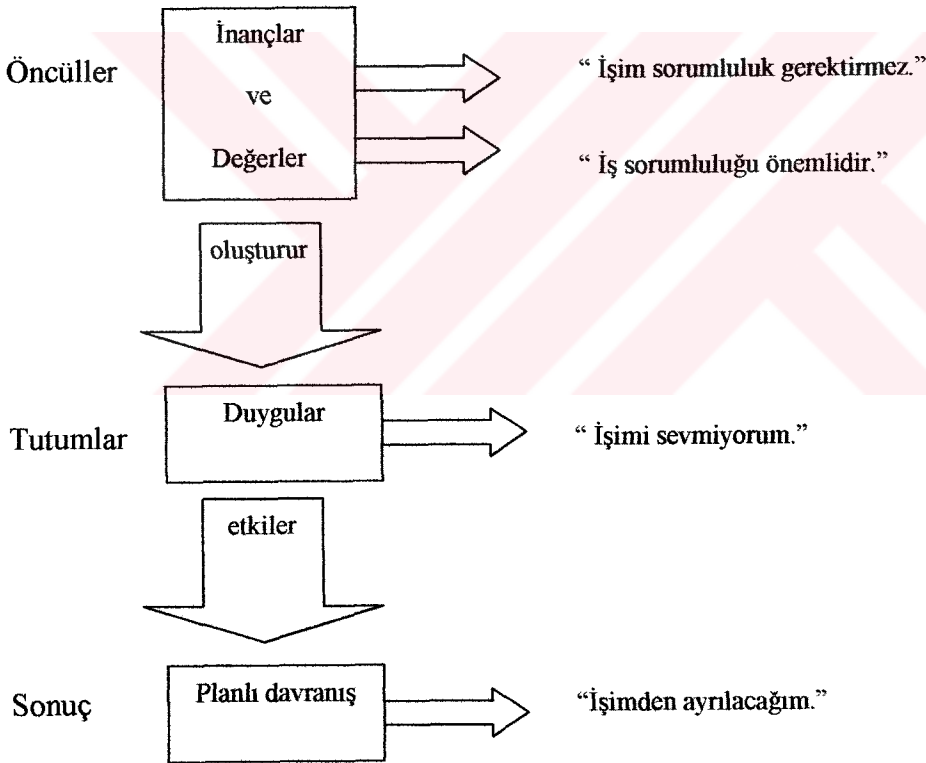
⁶⁴ Kağıtçıbaşı, **Çocuğun Değeri: Türkiye'de Değerler ve Doğurganlık**, s.21

⁶⁵ Costley ve Santra, a.g.e., s.10

mevcuttur: iş tatmini ve örgütsel bağlılık.⁶⁶ Tutumlar ile değerler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için tutumların öğelerinin bilinmesi gereklidir. Tutumların başlıca üç öğeden oluştuğu konusunda fikir birliği vardır.⁶⁷

1. Tutumun gerçeklere dayanan bilgi hazinesini oluşturan *bilişsel öğe*,
2. Tutumun bireyden bireye değişen ve gerçeklerle açıklanamayan, hoşlanma-hoşlanmama yönünü oluşturan *duygusal öğe*,
3. Tutumun sözlü ya da eylemsel ifadesi olan *davranışsal öğe*.

Bu öğeler arasında genellikle iç tutarlılık olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayıma göre bireyin bir konu hakkında bildikleri ondan hoşlanmasını gerektiriyorsa (bilişsel öğe), birey o konudan hoşlanır (duygusal öğe) ve bunu sözleri ya da davranışları (davranışsal öğe) ile gösterir. Şekil 3. Tutum ile davranış arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Görüldüğü gibi bir tutum, planlı bir davranış olarak sonuçlanmaktadır.



Şekil 3. Tutumların Üç Öğesi Arasındaki İlişki

Kaynak: John R. Schermerhorn, **Managing Organizational Behavior**, 3rd ed., Newyork: John Wiley&Sons, 1988, s.81

⁶⁶ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564> (23.11.2003)

⁶⁷ A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2.bs. , İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1996, s.254-255

Psikologlar tutumlarla değerler arasındaki ilişkiyi incelerken, tutumların değerlere dayalı olarak davranışın hazırlayıcısı olduğunu kabul etmişlerdir. Rokeach her iki kavramın birbirine yakın ve birbirini tamamlayan özelliklerini bir tablo şeklinde göstermiştir.⁶⁸ Tablo 3. Değer -Tutum ilişkisini göstermektedir.

Tablo 3. Değer -Tutum ilişkisi

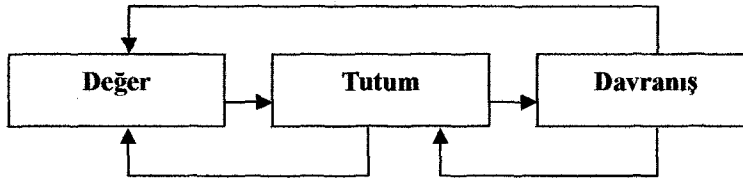
Değer	Tutum
1. Tek bir inançtır.	1. Belli bir nesne ya da duruma yönelmiş çok sayıda inancın bir bütünüdür.
2. Nesne ya da durumların üstündedir.	2. Belirli bir nesne ya da duruma yönelmiştir.
3. Bir standarttır.	3. Çok sayıdaki nesne ve durumun lehte veya aleyhte değerlendirmeleri standartlar olarak hizmet veren görece az sayıdaki değerlere dayanabilmektedir.
4. Birey arzu edilen davranış modu ve mevcut olan durumlara ilişkin öğrenebildiği inançlar sayısı kadar değere sahiptir.	4. Birey doğrudan ya da dolaylı olarak karşılaştığı belirli nesne ve durumların sayısı kadar tutuma sahiptir.
5. Kişilik yapısında ve bilişsel sistemde merkezi durumda olduklarından hem tutumları hem de davranışları belirleyici durumdadır.	5. Tutumlar önceden varolan sosyal değerlere bağlıdır. Tutumlar değerlerin fonksiyonlarıdır.
6. Değerler tutumlardan daha dinamiktir ve motivasyonla daha hızlı bir bağlantıya sahiptir.	6. Tutum daha az dinamiktir.
7. Değer kavramı, benliği savunma, bilgi ya da kendini gerçekleştirme fonksiyonları ile direkt ilgilidir.	7. Tutum, benliği savunma ve kendini gerçekleştirme fonksiyonları ile dolaylı ilgilidir.

Kaynak : Milton Rokeach, **The Nature of Human Values**, Newyork:The Free Press, s.18-19

⁶⁸ Çerik, s.42-43

1.7.4. Değer - Tutum ve Davranış Arasındaki İlişkiler

Değerler, özel nesneler ve durumlar üzerine odaklanan tutumlardan seçilirler. Bir tutum belirli nesnelere ya da durumlara karşı yönelimdir. Bu bakış açısıyla, değerler tutumsal süreçlerin altında yatan global inançlar olarak kavramsallaştırılabilir. Sonuç olarak davranış, bir kişinin temel değerlerinin ve buna karşılık gelen tutumlarının bir sonucudur. Bu ilişki şekil 4'te gösterilmiştir.⁶⁹

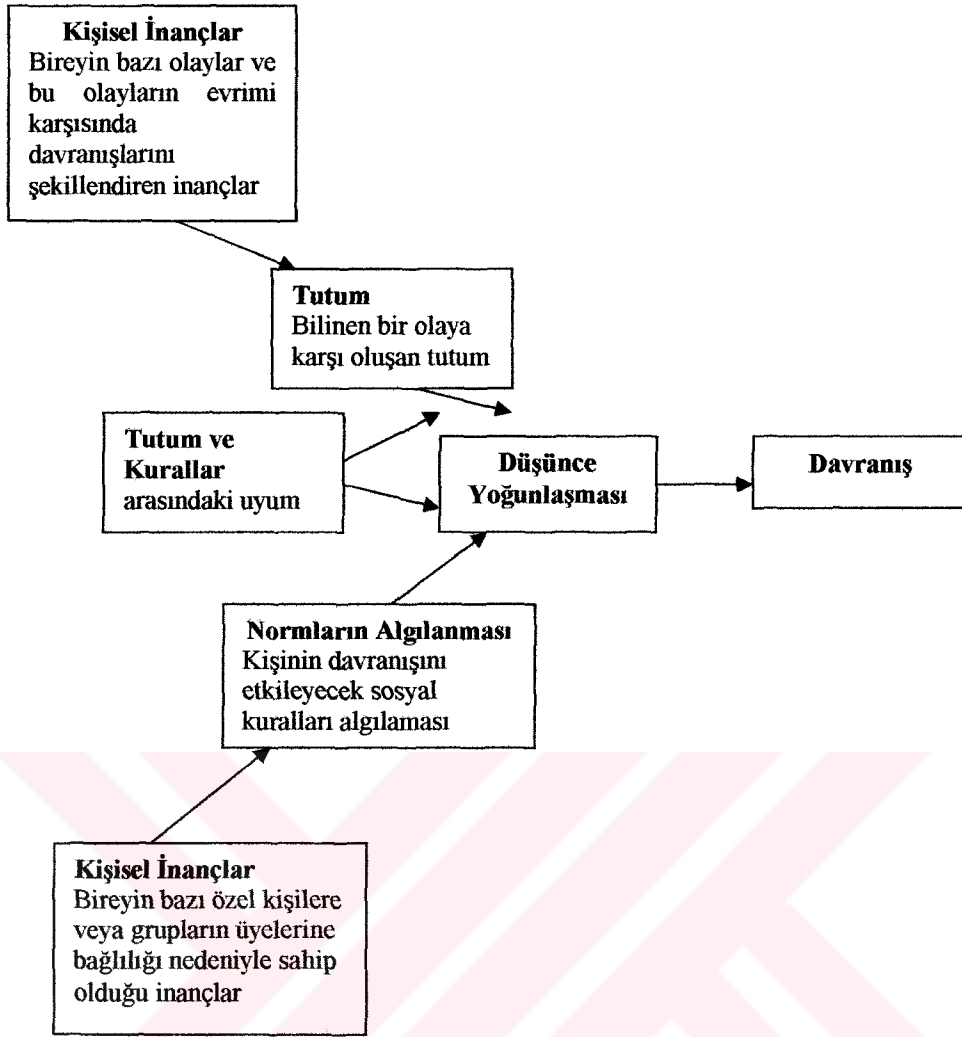


Şekil 4. Değerler, Tutumlar ve Davranış İlişkisi

Kaynak: Patrick E. Connor ve Boris W. Becker, “Personal Value Systems and Decision-Making Styles of Public Managers”, *Public Personnel Management*; Washington (Spring 2003), Vol.32, No.1, ss.155-180

Davranışsal yoğunluk modeli, tutum ile davranış arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu modele göre, herhangi bir davranışın yoğunluğu öncelikle tutumlara ve normlara bağlıdır. Normlar, bireyin olayı algılamasını şekillendiren sosyal baskı ve sınırları anlatmaktadır. Normlar ve tutumlar, inançların etkisi altındadırlar. Ayrıca normlar bireyin algılama özelliği ile bağlantılıdır. Kişinin algıladıkları arasından içinde bulunduğu ortama göre yaptığı seçime bağlı kurallardır. Şekil 5. Davranışsal Yoğunluk Modeline göre; kişi bir davranışta bulunurken sosyal çevrenin inanç ve tutumlarının etkisinde kalmaktadır.

⁶⁹ Patrick E. Connor ve Boris W. Becker, *a.g.m.*, ss.155-180



Şekil 5. Davranışsal Yoğunluk Modeli

Kaynak: İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay., 1997, s.372

Her ne kadar tutumlar her zaman davranışları öngörmeseler de, yöneticiler için tutumlar ve potansiyel ya da planlı davranışlar arasındaki ilişkiyi anlamak önemlidir. Buna göre, yöneticilerin sorumluluklarından biri de tutumları tanımak ve bunların öncülleri ile potansiyel sonuçlarını anlamaktır.⁷⁰

1.7.5. Değerler-Motivasyon İlişkisi

Motivasyon “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde tanımlanabilir. İşletme açısından yönetici

⁷⁰ Schermerhorn, Hunt ve Osborn, a.g.e., s. 142

motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir.⁷¹

Uygun tutum ve davranışlar, işçilerin değerler sistemi ve çalışma koşulları aldıkları güdüleme ile belirlenir. Bazı Asya ülkelerinde yapılan bir araştırma küçük ve orta boy işletmelerde verimliliğin, işçilerin uygun biçimde güdülenmesi ile kolayca %90'lara kadar yükseltilebileceğini göstermiştir.⁷²

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını, yönetici bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler halihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevkedileceklerdir. Kişi halihazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etmek davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha istekli olarak davranır. İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği ihtiyaçları anlamaktır. Bu ihtiyaçları sağlama olanaklarını yaratan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranış göstermeye yöneltmiş olacaktır.⁷³ Özellikle motivasyon yaklaşımında Rokeach, tek bir motivasyon sisteminin bir ihtiyacın özellikleriyle birlikte aynı zamanda bir değer özelliklerini de içermesi gerektiğini belirtmektedir. Çoğu insanda başarı güdüsü, hem bir kişinin yapmak istediği bir şeyi hem de yapmak zorunda olduğunu düşündüğü bir şeyi göstermektedir. Ahlaki değerlerin geliştirilmesine benzer bir pekiştirme süreci ile geliştirildiği varsayılan sosyal güdüler böylece benzer kavramsal özelliklerin bazılarını sahip olacaktır.⁷⁴

Kültürel süreçte motivasyonel yaklaşım ise, kültürün tüm unsurlarının etkileşimde bulunarak her bireyde belirli güdü kalıpları oluşturmasıyla ortaya çıkmaktadır. Güdü kalıpları, kişilerin yaklaşımlarını ve genel olarak yaşam anlayışlarını

⁷¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8.Bs, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.507

⁷² Joseph Propenko, *Verimlilik Yönetimi*, çev. Olcay Baykal ve diğ., Ankara: MPM Yayınları, No:476,1998, s.256

⁷³ Koçel, a.g.e., s.513

⁷⁴ Rokeach, a.g.e., s.19-20

belirleyen unsurlardır. Bireyin ailesinin, eğitiminin ve ulusal kültürünün güdülerin ortaya çıkmasında önemli rolü olmaktadır.⁷⁵

Kültürel ortam tarafından belirlenen güdülemeyi, yöneticiler açısından açıklamaya yönelik olarak ele alan yaklaşımlardan biri, McClelland ve arkadaşları tarafından ortaya atılan Başarı-Bağlanma-Bağımsızlık Kuramıdır.⁷⁶

- Başarı güdüsü, iyi iş yapma ya da kusursuzlukla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme olarak tanımlanabilir.
- Bağlanma güdüsü, diğer insanlarla duygusal ilişkiler kurma ve kişinin arkadaşlar isteği olarak tanımlanabilir.
- Bağımsızlık güdüsü ise, diğerlerini etkileme araçlarını denetleme yoluyla doyuma ulaşma eğilimidir.

İşletmelerdeki çalışma değerleri ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu çerçevede, Hong-Kong'daki otel çalışanlarını motive eden iş faktörleri üzerine yapılan bir araştırma üç önemli çalışma değerini ortaya çıkarmıştır.⁷⁷ Bunlar;

- İlerleme (Terfi) fırsatı
- İşverene sadakat
- İyi ücret

olarak tespit edilmiştir.

1.8. Değerler, Sorumluluk ve Kişisel Dürüstlük

Sorumluluk ve kişisel dürüstlük konularını değerlerin ahlaki boyutunun varlığı ve ayrıca ileride değinilecek ahlak ile etik değerler konuları arasındaki ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için incelemekte yarar görmekteyiz.

⁷⁵ Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı*, çev. Kemal Tosun ve diğ., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay.3.bs. [t.y.], s.33

⁷⁶ Halil Can, *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*, Ankara: Hacettepe Ün. Yayını, No:12, 1985, s.66-71

⁷⁷ Chak-Keung Simon Wong ve Kam-Ho Manson Chung, "Work Values of Chinese Food Service Managers" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 15 No.2, 2003, ss.66-75

Yaşamımızda temel olarak önemli olduğunu düşündüğümüz şeylerden biri de değerlerimizdir. Genellikle değerlerimizi yaşamımızın ilk yıllarında geliştirir ve onları ebeveynlerimizden ve bizi etkileyen diğer insanlardan öğreniriz. Dürüstlük, sıkı çalışma, kibarlık, nezaket, eğitim ve ülke sevgisi, insanlara saygılı davranma, aileyi destekleme tipik değerlerdir. Her ne kadar değerler, tümüyle bir bütün olarak yaşamımızı doğrudan yönetmeseler de, yaşam stilini ve aile üyelerini, arkadaşları, işyerindeki çalışanları ve günlük yaşamda karşılaştığımız kişiler ile ilişkilerimizi güçlü bir şekilde etkiler. Değerlerin çoğu göreceli olarak devamlıdır ve bir defa şekillendirildiğinde bir bireyin tüm yaşamının bir parçası olma eğilimindedir.⁷⁸

Sorumluluklar, bir kişinin kendisi için ya da diğer bireyleri desteklemek için yapması gereken zorunlu davranışlardır. Aynı zamanda sorumluluklar, kişiyi yeteneklerinin en iyisini yapmaya zorlar. Görevler ve kabul görmüş ahlaki değerlere bağlılık, sorumluluğun birer parçasıdır. Sorumluca davranma kişinin inançları için doğru olanı yapması, diğerlerinin haklarına ve mülkiyetlerine saygılı olmak ve sosyal hedefleri desteklemek gibi kavramları içerir. Aynı zamanda kurulu yasalara bağlılığı da içine almaktadır.⁷⁹ *Sosyal sorumluluk* ise, bir firmanın topluma karşı kabullendiği ve olumlu etkisini arttırmak, olumsuz etkisini azaltmak üzere şekillenen yükümlülüğüdür. Bu yükümlülük, ekonomik sorumluluk, hukuki sorumluluk ve yardımseverlik gibi kavramların yanı sıra etik kavramını da içermektedir.⁸⁰

Kişisel dürüstlük birinin kendi değerlerini destekleme isteği ve inancıdır. Yüksek derecede kişisel dürüstlüğü sahip insanlar kendileri ve diğerleri için doğru olanın ne olduğunu hissediyorlarsa onu yapmaktadırlar. Kendi değerlerinde doğru olmak için kendilerine karşı davrandıkları gibi diğerlerine de aynı şekilde davranırlar. Bu bireyler kolay ve politik olarak doğru kararlar almazlar ya da kişisel kazanç sağlama uğruna değerlerini feda etmezler. Bunun yerine kendi kararlarını güçlü şekilde destekleme isteğindedirler. California Üniversitesi İşletme Bölümüne bağlı Korn-Ferry Enstitüsünün yürüttüğü ve yüzlerce yöneticinin katıldığı araştırmada kişisel dürüstlük yönetsel başarıya yol açan en önemli özellik olarak bulunmuştur.⁸¹

⁷⁸ Costley ve Santra, a.g.e., s.473

⁷⁹ Costley ve Santra, a.g.e., s.474

⁸⁰ Eşber Çekiç, "İnsan Kaynaklarında Etik Değerler", 2003, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1064>, (29.11.2003)

⁸¹ Costley ve Santra, a.g.e., s.474

Güçlü kişisel dürüstlüğe sahip bireyler değer çatışmalarından kaçınma eğilimindedirler. Onların doğruluk duyguları, yaşamlarına hakim olmaktadır. Adil olma, dürüstlük ya da kendini adama gibi kavramlar, kişisel, sosyal ve iş kararlarına rehber olmaktadır(ve eğer bireylerin kararları diğer bireylerin refahını olumlu yönde etkiliyorsa özellikle doğrudur). Değerler, sorumluluk ve dürüstlük, toplumumuzun ayakta kalması ve adil olma, dürüstlük ve diğerlerini önemseme gibi değer miraslarının yeniden kurulması için en temel meseleler olarak görülmektedir.

1.9. Değerlerdeki Trendler ve Biçimler

Değerler iş ortamındaki davranışları, tutumları ve sonuçları etkileme potansiyelinden dolayı örgütsel davranış ve yöneticiler için önemlidirler. Buna ek olarak değerler, değer uygunluğu (value congruence) yoluyla da etkin olabilirler. *Değer uygunluğu*; bireylerin benzer değerlere sahip olduklarını gösterir, diğer kişilerle karşılaştıkları zaman olumlu hisler ortaya koyduklarında meydana gelir. Değerler farklılaştığında ya da uyumsuz olduğunda amaçlara ya da araçlara yönelik çatışmalar ortaya çıkabilir.⁸²

Araştırmacılar, başarı, yardım etme, dürüstlük ve adil olma değerlerinde uyumluluk olduğunda liderlerin takipçilerinde daha büyük bir tatmin olduğunu bulmuşlardır.⁸³ Bu durum maaşlı profesyoneller ile yöneticiler arasındaki pek çok çatışmayı açıklamaktadır. Profesyoneller muhtemelen sorunları bireysel perspektiften ele almaktadır. Yöneticiler ise organizasyonel ya da yönetsel bakış açısıyla değerlendirmektedirler. Açıktır ki, bu durumda değerler uyumsuz hale gelmektedir. Bazen değerlerdeki bu uyumsuzluk kişilerin büyüdüğü ve değerlerinin oluştuğu dönemlerdeki farklılıktan kaynaklanabilmektedir. Örneğin 60'lı kuşak olarak adlandırılan kişiler, organizasyonel gerçekliğe karşıt değer yargıları ile tanınmaktadırlar. Bu kuşağın sahip olduğu değerler arasında şunlar yer almaktadır:

⁸² Schermerhorn, Hunt ve Osborn, **a.g.e.**, s.138

⁸³ Schermerhorn, Hunt ve Osborn, **a.g.e.**, s.138

- ✓ *Otoriteye meydan okuma:* Statükoyu yıkma isteği ve otorite ile empoze edilen yapıyı reddetme.
- ✓ *Karar almada katılım:* Bireysel özerkliği işletmek, sorumlulukları yerine getirmek ve kişilerin yeteneklerini kullanmasını sağlamak.
- ✓ *Hizmet:* Yaşam kalitesini artırarak topluma hizmet etme isteği, organizasyon içerisinde yüksek yaşam kalitesi ve birey olarak davranılma talebi.
- ✓ *Sosyal adalet:* Kariyer hedefinin yanında doğru olanın peşinde koşma isteği.

1.10. Değerler ve Değişim

Çoğu değişimin öngörülebilmesi ve kontrolü zordur. İyi yürüyen organizasyonlarda, yöneticiler sürekli olarak değişim için hazırlık halindedirler. Yöneticiler kendilerinin ve çalışanlarının dinamik ve değişen bir gelecek içine doğru yol aldıklarını bilirler. Çalışma ortamında insani ihtiyaçların tatmini sürekli olarak önemli olmaya devam edecektir. Tom Peters'in belirttiği gibi, "değişen çok fazla şey vardır..... Kaos'ta nasıl başarılı olacağımızı öğrenmeliyiz." Gerek bireysel ve gerekse sosyal değerler teknolojik, politik ve ekonomik değişiklikleri etkilemektedir. Çalışma yerindeki, etkin insan ilişkilerinin gelişimindeki iki önemli zorluk; değişim ve doğru ve yanlış hakkındaki pek çok düşüncenin düzenlenmesi olarak bilinmektedir.⁸⁴

Değerler, değişme özelliğini nasıl kazanır? sorusunun cevabı şöyle verilebilir: Yaşadıkça, öğrendiğimiz değerlerin sayısı artmaya başlar. Bazen aralarında çatışma olur ve biz hangisinin daha önemli olduğuna karar vermek durumunda kalırız. "Acaba başarılı olmaya mı yoksa dürüst olmaya mı öncelik vermeliyim? "Acaba uyumlu olmayı mı, yoksa bağımsız olmayı mı seçmeliyim?" gibi çatışma durumlarıyla karşılarız. İşte çoğu zaman değerlerdeki değişme bu sıralamalarda ortaya çıkar. Çatışma durumlarında belli bir değer hakkında yaptığımız sorgulamalar, genellikle muhafaza etmek istediğimiz değeri kuvvetlendirici biçimde olur.⁸⁵

Geçmişteki tecrübeler ve yaşantıların değerler üzerine etkisi olduğundan farklı toplumlardan gelen, farklı nesillerden ve hatta farklı cinsiyetten olanlar farklı değerlere

⁸⁴ Costley ve Santra, a.g.e., s.21

⁸⁵ Tevruz, s.50

sahip olabilirler. Parker ve Chasmir'in yaptıkları bir araştırmada iki nesil (1946 öncesi ve 1946 sonrası doğanlar) ve cinsiyetler arasında değerleri bakımından Rokeach'in değerler sınıflaması kullanılarak karşılaştırma yapılmıştır. 1946 öncesi doğanlar çalışma hayatında iç huzura önem verirken, daha sonraki nesil iş hayatında farkedilmeyi vurgulamıştır. Ayrıca kadınlar iş hayatında eşitliği, erkeklere göre daha öne yerleştirmişlerdir.

Kişisel gelişim kadar içinde çalışılan organizasyonunun başarısı için, insan ilişkilerinin değişim tarafından etkilendiği tam olarak kavranmalıdır. Gelecekte, aşağıda belirtilen durumların gerçekleşmesi mümkün görünmektedir.⁸⁶

1. Çoğulcu ve globalleşen bir dünya yapısı ve uluslararası olarak birbirine bağımlı bir toplum.
2. Değişimin sürekliliği ve kaçınılmazlığı.
3. Etkin organizasyonların, değişime adapte olan ve onu yönetebilenler olduğu gerçeği.
4. Etik ve ahlaki değerlerin bireylerin, organizasyonların ve parçası olunan geniş toplumun en önemli meseleleri olarak görüldüğü.
5. Organizasyonların, çalışma alanının çok daha ötesine uzanan sosyal hedefleri ile birlikte ele alınması gerekliliği.

Şu ana kadar ki bölümde değer kavramının yapısı içerisindeki sistemler, özellikler, fonksiyonlar ile değer oluşumuna etki eden tutum, inanç ve norm kavramları arasındaki ilişkiler incelendi. İkinci bölümde ise, değere yönelik günümüze kadar ki kuramsal çerçeve ile kültürel bir farklılık ögesi olarak değer kavramı ve sistemlerinin işletmeler üzerindeki etkisi ele alınacaktır.

⁸⁶ Costley ve Santra, *a.g.e.*, s.22

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞER TIPLERİ, ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL DEĞERLER İLE İŞLETMELER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. Değer Tipleri ve Kaynakları

Bu bölümde, günümüze kadar değerlere ilişkin yapılmış çalışmalar üzerinde durulacaktır. Ayrıca örgütsel ve yönetsel değer kavramlarının kültürel bağlantısı açıklanmaya çalışılacaktır.

Öğrenme ve tecrübeler kişiden kişiye değiştiğinden, insanlar arasında değer farklılıkları oluşmaktadır. Değerler bir bakıma bizim hayatımızın gayeleridir; kendi hayatımız için değil, başkalarının hayatı için de gaye olmasını istediğimiz şeylerdir. Bunlar bazen sadece fertleri belirleyici olur, bazen de bütün bir toplum belli bir değer profili ile tanınır. Şöyle ki, bir kimse sakın bir hayat içinde ilim veya sanatla uğraşmayı gaye edinir; bir başkası öbür insanları da kendi beğendiği yola çekmeyi kutsal bir görev sayar; bir başkası bütün huzur ve saadetin iktisadi kudretle mümkün olacağına inanır. Toplum seviyesinde de çeşitli değer oryantasyonlarından sözedilebilir.⁸⁷

İlk defa değerleri Birinci tip ve İkinci tip olarak ayıran ve bunları (*zero order believes*) yani bilinçsiz olarak kabul edilen ve (*first order believes*) değerleri doğrudan türeyen olarak adlandıran S.L.Bem'e göre değerler; araçlar değil sonuçlardır ve değerlerin arzu edilirliliği ya bilinçsiz olarak kabul edilmekte ya da birinin tecrübesinden veya bazı dışsal otoritelerden doğrudan bir türeyiş olarak görülmektedir. Hofstede tarafından değerlere ilişkin yapılan önemli bir ayırım ise; *arzu edilen(desired)* ve *arzu edilebilir(desirable)* değer ayırımıdır. Bu, insanların gerçekte ne arzuladıkları ile ne arzulamaları gerektiğini düşündüklerine ilişkin bir ayırımdır.⁸⁸ Levitin ise, değerleri sınırsız araçlar ve sonuçlar, etik (iyi ya da kötü), estetik (çirkin ya da güzel), entellektüel (doğru ya da yanlış) ve ekonomik değerler olarak nitelendirmektedir.⁸⁹

⁸⁷ Güngör, a.g.e., s.84-85

⁸⁸ Hofstede, a.g.e., s.6

⁸⁹ Hofstede, a.g.e., s.7

Morris ise üç tip değeri birbirinden ayırmaktadır. Bu yaklaşıma göre “etkin (operative) değerler”, bireysel davranışı yönetmektedir, böylelikle kişisel arzuları (mizaç yönünden) yansıtmaktadır. “Kavranan (conceived) değerler”, kültürel olarak paylaşılan arzu edilir davranış anlayışlarını (normatif anlamda) yansıtmaktadır. Sonuncu olarak, “nesnel (object) değerler” normatif standartlar ya da bireysel önceliklerden bağımsız olarak (ekonomik anlamda) bir nesne ya da olaya verilen önem ve büyüklüğü karakterize etmektedir.⁹⁰

Bu ayrımlamalardan sonra değerlere ilişkin yapılan sınıflamalara değineceğiz.

2.1.1. Rokeach’ın Değerler Sistemi

Literatürde en çok tanınan sınıflamalardan biri psikolog Milton Rokeach tarafından ortaya konulmuştur. Rokeach, bir değerler seti oluşturmuş ve iki ana kategoriye ayırmıştır. *Temel (terminal) değerler*; bir kişinin yaşamı boyunca başarmayı amaçladığı hedeflere ilişkin tercihlerini yansıtmaktadır.⁹¹ Temel değerler, araçsal değerlerin zıddı olarak başarılan amaçları ya da varolan durumun sonucunu temsil etmektedir. Rokeach, temel değerler arasında mutluluk, aşk, memnuniyet, özsaygı ve özgürlüğü tanımlamıştır. Rokeach 18 adet temel değerler seti ortaya koymuştur.

Araçsal (instrumental) değerler ise; başarılması arzulanan hedefler için kullanılan araçları ifade etmektedir. Bunlar, bazı sonuçların başarılmasında kullanılan kabul edilebilir davranışları temsil etmektedir. Rokeach tarafından araçsal değerler; hırs, dürüstlük, öz-yeterlilik (self-sufficiency) ve cesareti içine alacak şekilde tanımlanmıştır.⁹² Rokeach araçsal değerleri de 18’lik bir set halinde sıralamıştır. Araçsal ve temel değerler, bireylerin amaçlarını başarmalarında ve bunlar için kullanacakları kabul edilebilir yöntemler için birarada kullanılmaktadır. Araçsal ve temel değerler Tablo 4’te birarada sunulmaktadır.

⁹⁰ Wolfgang Bilsky ve Mareike Koch, “On The Content and Structure of Values: Universals or Methodological Artefacts?”, <http://wwwpsy.unimuenster.de/inst4/AEBilsky/pdf/Bilsky/Tagungsbeitraege/Koch.pdf>, (25 Ekim 03), s.3

⁹¹ Schermerhorn, Hunt ve Osborn, **a.g.e.**, s.136

⁹² Nelson ve Quick, **a.g.e.**, s.121-122

Tablo 4. Araçsal Ve Temel Değerler

ARAÇSAL DEĞERLER		
• Dürüstlük	Hırs	Sorumluluk
• Affetme Duygusu	Açık Fikirlilik	Cesaret
• Yardımseverlik	Temizlik	Rekabet Etme
• Özkontrol	Sevgi/Aşk	Neşelilik
• Bağımsızlık	Kibarlık	Zeka
• Kurallara Uyma	Akılcılık	Hayal Gücü
TEMEL DEĞERLER		
• Dünya Barışı	Aile Güvenliği	Özgürlük
• Mutluluk	Özsaygı	Bilgelik
• Eşitlik	Kurtuluş	Başarı
• Başarı	Arkadaşlık	Sosyal Güvenlik
• İç Huzur	Olgunlaşmış Aşk	Sosyal Saygı
• Sanatta ve Doğada Güzellik	Memnuniyet	Etkileyici Aktif Yaşam

Kaynak: Milton Rokeach, **The Nature of Human Values**, Newyork: The Free Press,1973, s.28

Amerikalıların araçsal ve temel değerler sıralamalarında uzun yıllar boyunca göze çarpan bir düzenlilik görülmektedir. Rokeach'ın çalışması 1968, 1971, 1974 ve 1981 yıllarında alınan ulusal örnekleri kapsamaktadır. Çalışmada kullanılan sıralamadaki düzenlilik dikkate değerdir. Değerlerin çoğu, bu zaman aralığındaki sıralamalarda sadece bir öteleme göstermiştir. En yüksek araçsal değerler olarak; dürüstlük, hırs, sorumluluk, affetme duygusu, açık fikirlilik ve cesaret yer almaktadır. En yüksek temel değerler ise; dünya barışı, aile güvenliği, özgürlük, mutluluk, öz-saygı ve bilgeliktir.⁹³

Her ne kadar Amerikalıların bir grup olarak değerleri sabit görülürken, bireysel olarak değerler sistemleri çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, temel değerlerden biri olan sosyal saygı insanlar arasında değişmektedir. Bazı insanlar diğerlerine saygı duyulmasını arzular ve bunu başarmak için gayret gösterirken bazıları, diğer insanların ne düşündüklerine oldukça az önem vermektedirler. Bireyler, başarının önemli bir temel değer olduğunda aynı fikirde olabilirler ancak bu amacın nasıl elde edileceği konusunda

⁹³ Nelson ve Quick , a.g.e., s.123

aynı fikirde olmayabilirler. Yaş ve cinsiyet de bireylerin değerlerini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

Rokeach tüm bu değerlerin önem sırasının insanlar arasında değişebileceğini vurgulamıştır. Bu amaçla üç farklı çalışma grubu arasındaki farkı yansıtan aşağıdaki çalışmayı ortaya koymuştur.⁹⁴

Rokeach'ın temel ve araçsal değerlerinden ilk üç sırası aktivistler, sendika üyeleri ve yöneticiler arasında aşağıdaki gibi değişebilmektedir.

Tablo 5. Üç Farklı Çalışma Grubu Arasındaki Değer Farklılıkları

Aktivistler	<i>Temel Değerler</i> <i>Araçsal Değerler</i>	Eşitlik Dürüstlük	Dünya Barışı Yardımseverlik	Aile Güvenliği Cesaret
Sendika Üyeleri	<i>Temel Değerler</i> <i>Araçsal Değerler</i>	Aile Güvenliği Sorumluluk	Özgürlük Dürüstlük	Mutluluk Cesaret
Yöneticiler	<i>Temel Değerler</i> <i>Araçsal Değerler</i>	Özsaygı Dürüstlük	Aile Güvenliği Sorumluluk	Özgürlük Yeteneklilik

Kaynak: John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, 5th ed., Newyork: John Wiley& Sons, 1994, s.137

Görüldüğü gibi, Rokeach'ın değerleri gruplar arasında farklılaşmaktadır. Bu öncelik farklılığı gruplar birbirleriyle çalışmak ve ikili anlaşmalar yapmak istediklerinde önem kazanmaktadır.

⁹⁴ Schermerhorn, Hunt ve Osborn, **a.g.e.**, s.137

2.1.2. Allport'un Değer Sınıflandırması

İnsan değerlerinin diğer bir sınıflandırması da 1930'ların ilk yıllarında psikolog Gordon Allport ve onun yardımcıları tarafından geliştirilmiştir. Bu değerler 6 ana gruba ayrılmaktadır.⁹⁵

1. Teorik: Sonuç çıkarma ve sistematik düşünme yoluyla gerçeğe ulaşılmasına ilişkindir.
2. Ekonomik: Servet toplamayı da içine alan yararlılık ve pratiklik.
3. Estetik: Güzellik, biçim ve artistik uyum.
4. Sosyal: İnsan ilişkileri çerçevesinde insan-aşk kavramlarına ilişkindir.
5. Politik: Güç kazanma ve diğer insanları etkileme.
6. Dinsel: Birlik ve bir bütün olarak evreni anlama.

Bu değerler de gruplar arasındaki önemlerine göre değişmektedir.

Tablo 6. Üç Grup Arasında Önem Sırasına Göre Değerlerin Sıralanması

	Bakanlar	Satın Alma Müdürleri	Endüstriyel Bilim Adamları
1	Dinsel	Ekonomik	Teorik
2	Sosyal	Teorik	Politik
3	Estetik	Politik	Ekonomik
4	Politik	Dinsel	Estetik
5	Teorik	Estetik	Dinsel
6	Ekonomik	Sosyal	Sosyal

Kaynak: John R. Schermerhorn, James G.Hunt ve Richard N. Osborn **Managing Organizational Behavior**, 5th ed., Newyork: John&Wiley Sons, 1994, s.138

2.1.3. Meglino'nun Değer Sınıflandırması

Yukarıda değinilen bu iki sınıflandırma değerler literatüründe büyük bir etkiye sahip olduğu halde iş ortamındaki insanlar için özel olarak dizayn edilmemiştir.

⁹⁵ Schermerhorn, Hunt ve Osborn ,a.g.e., s.137

Bununla birlikte Meglino ve yardımcıları tarafından geliştirilen değerler şeması iş ortamındaki insanları hedef almıştır.⁹⁶

1. Başarı: Yaşamdaki zor şeyleri başarmak için sıkı çalışmaktır.
2. Yardım etmek ve diğerlerini önemsemek: Diğer insanlarla ilgilenmek ve yardımcı olmaktır.
3. Dürüstlük: Doğruyu söylemek ve doğru olduğu hissedilen şeyi yapmaktır.
4. Adil olma: Tarafsız olma ve tüm taraflar için adil olan şeyi yapmaktır.

Rokeach ve Allport'un sınıflandırmaları organizasyonlardaki değerler üzerine çalışmak amacıyla geliştirilmemişken, Meglino'nun çalışması iş ortamında elde edilen bilgilerden geliştirilmiştir. Yukarıda sıralanan 4 değer en önemli olanlarıdır.

2.1.4. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Sınıflaması

Kluckhohn ve Strodtbeck(1961) tüm insan grupları için genel olan beş önemli ve esas faktörü öne çıkarmışlardır.⁹⁷ Bunlar:

1. İnsanın doğuştan gelen özelliği nedir?
2. İnsanın, doğa ve doğa üstü ile olan ilişkisi nedir?
3. İnsan hayatının geçici odağı nedir?
4. İnsan faaliyetlerinin modu nedir?
5. Bir insanın öteki insanlar ile ilişkisinin modu nedir?

Yukarıdaki beş soruya dayanarak Kluckhohn ve Strodtbeck beş temel değer yönelimini aşağıdaki şekilde formüle etmişlerdir:

1. İnsanın Kendi Doğasına Yönelimi
2. İnsan-Doğa (Doğa Üstü) Yönelimi
3. Zaman Yönelimi
4. Aktivite Yönelimi
5. İlişkisel Yönelim

⁹⁶ Schermerhorn, Hunt ve Osborn, a.g.e., s.137

⁹⁷ Anthony Chun-Tung Lowe ve David R. Corkindale "Differences In Cultural Values and Their Effects on Responses to Marketing Stimuli", *European Journal of Marketing*, Vol 32, No.9/10, 1998, ss.843-867

Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) beş değer yönelimi için bir dizi değişken önermektedir. Bunlar:

- İnsanın kendi doğasına yönelimi: İnsan doğası iyi-kötü, doğal (iyi ile kötünün karışımı gibi) şeklinde kabul edilmektedir.
- İnsan doğa yönelimi: Bu yönelim üç alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğaya boyun eğme, doğa ile uyum, doğaya hükmetme şeklindedir.
- Zaman yönelimi: Geçmiş, şimdi ve gelecek şeklinde varolmaktadır.
- Aktivite (Faaliyet) yönelimi: Olan, varolan ve yapılan üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- İlişkisel yönelim: Bu yönelim, insanın diğer insanlarla olan ilişkilerinin üzerinde durur. Aynı geçmişe dayanan doğrusallık, aynı amaca yönelmeyle ilgili birliktelik veya bireysel amaçları açıklamaya yöneliktir.

2.1.5. Kahle'nin Değer Sınıflaması (List of Value-LOV)

Kahle (1983) tarafından geliştirilen değerler listesi, ölçüm enstrümanlarını 9 değere indirgemekte ve bireylerin önem sırasına göre sınıflandırılmalarını sağlamaktadır. Bu değerler 3 grupta toplanmıştır.⁹⁸

1. Hazcı (hedonistik) değerler : Heyecan arama, yaşamda mutluluk ve haz, diğerleri ile sıcak ilişkiler kurma arzusu.
2. Empatik (özdeşleşmiş) değerler : Özsaygı, diğerlerinden saygı görme, güvende olma ve aidiyet duygusu.
3. Kendini gerçekleştirme (self-actualization) değerleri: Kişisel gelişim ve başarıma duygusu.

Kahle'nin *değer sınıflandırmasının temel gücü*, basitliğinde ve etkinliğinde yatmaktadır.

2.1.6. Schwarz'ın Değerler Teorisi

Schwarz değerleri, insan yaşamında yol gösteren ilkeler olarak hizmet eden belirli bir önem derecesine göre sıralanan ve arzu edilebilir aşkın amaçlar olarak

⁹⁸ Naoufel Daghfous, John V. Petrof ve Frank Pons, "Values and Adoption of Innovations: A Cross-Cultural Study" *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, No.4, 1999, ss.314-331

tanımlamaktadır. Schwartz kendi değer tanımında Rokeach tarafından ifade edilen birçok özelliği birleştirmekle birlikte; ihtiyaçlar, kurumsal talepler ve sosyal grupların fonksiyonel gereksinimleri ile ilgili literatüre dayanarak değerlerin içerik ve yapılarının bütün bireylerde doğuştan varolan üç temel gereksinimden kaynaklandığını belirtmektedir.⁹⁹

- a) Biyolojik organizmalar olarak bireylerin ihtiyaçları
- b) Koordine edilmiş sosyal etkileşimi başarmak ve
- c) Grubun refahı ve devamlılığı için sosyal kurumsal talepleri karşılamak.

Schwartz bu üç evrensel insan gereksiniminden kaynaklanan güç, başarı, hedonizm, harekete geçime, kendini yönetme, evrensellik, bağlılık, gelenek, uyum ve güvenlik gibi 10 motivasyonel değer tipini içeren bir değerler yapısını öngörmüştür. Bu değerler ise motivasyonel amaçlarına göre sınıflandırılmaktadır.¹⁰⁰

⇒ Güç: Sosyal statü ve prestij, insanlar ve kaynaklar üzerinde kontrol veya hakimiyet kurma. (Sosyal güç, otorite ve refah.)

⇒ Başarı: Sosyal standartlara göre yeterlilik gösterme yoluyla kişisel başarı. (Başarılı, kabiliyetli, hırslı, etkili.)

⇒ Hazcılık (hedonizm): Mutluluk ve duymusal haz. (Memnuniyet ve yaşamdan zevk alma)

⇒ Harekete geçirme: Heyecan, yenilik ve yaşamdaki mücadele.

⇒ Kendi kendini yönlendirme: Özgür düşünme ve kendi davranışını seçme, yaratıcılık ve keşfedici. (Yaratıcılık, özgürlük, bağımsız, meraklı, kendi hedeflerini seçme.)

⇒ Evrensellik: Doğa ve tüm insanların refahı için, anlama, takdir etme, hoşgörme ve koruma. (Açık fikirlilik, bilgelik, sosyal adalet, eşitlik, dünya barışı, dünya güzelliği, doğa ile uyum, çevreyi koruma.)

⇒ Bağlılık: Yakın ilişki içinde olunan insanların refahını arttırmak ve korumak. (Yardımsever, dürüst, merhametli, vefakar ve sorumlu.)

⁹⁹ Kapi, s.64

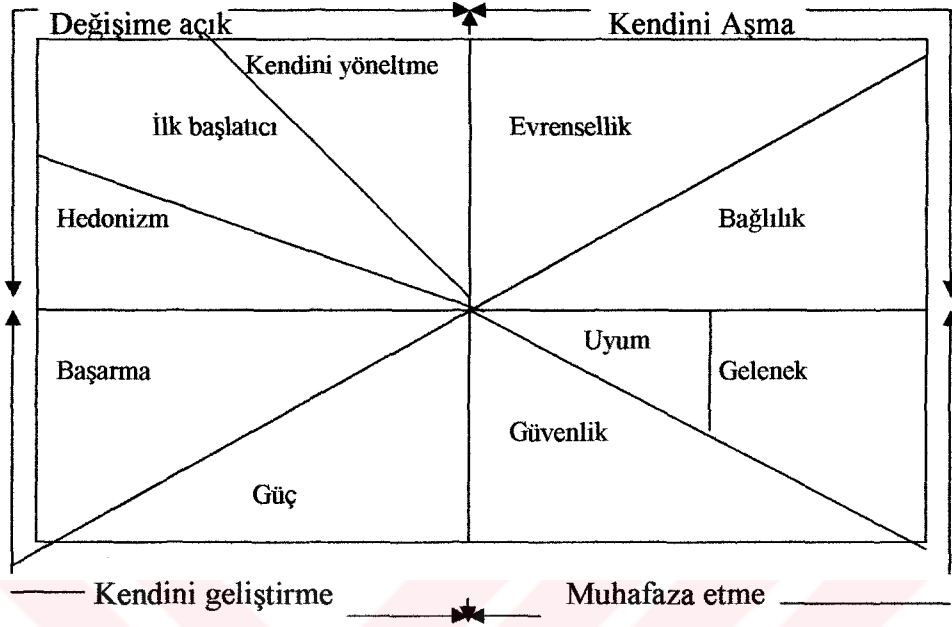
¹⁰⁰ Maria Ros, Shalom Schwartz ve Shoshana Surkiss, "Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work" Applied Psychology: An International Review, 1999, Vol. 48 No.1, ss.49-71

- ⇒ Gelenek: Geleneksel kültür ya da dinin sağladığı fikirlerin ve adetlerin kabul edilmesi saygı duyulması ve itaat edilmesi. (Geleneğe saygılı, ılımlı, dindar, yaşamdaki yerini kabul eden.)
- ⇒ Uygunluk: Sosyal beklentilere ve normlara zarar verecek ve diğer insanları incitecek davranış, eğilim ve etkilerden kaçınmak. (Nezaket, itaatkar, öz disiplin, ebeveynlere ve yaşlılara saygı göstermek.)
- ⇒ Güvenlik: Kişilerin, toplumun ve ilişkilerin güvenliği, uyumluluğu ve sağlamlığı. (Aile güvenliği, ulusal güvenlik, sosyal düzen, karşılıklı iyilik yapmak.)

Değer ilişkileri yapısını tanımlamanın anahtarı her bir değer tipini izlemekte ortaya konan eylemlerin psikolojik, pratik ve sosyal sonuçlarının diğer değer tiplerinin izlenmesi ile birlikte meydana gelebilecek çatışma ve uyumluluk varsayımıdır. İnsanlar bu değer tiplerini eş zamanlı olarak izlediklerinde ortaya çıkabilecek olan bu çatışma ve uyumun analizi, değerler arasında potansiyel bir evrensel ilişkiler seti önermektedir. Örneğin, başarı değerlerini izlemek sık sık bağıllık değerlerini izlemekle çatışmaktadır. Kişisel başarıyı aramak bazen yardıma ihtiyaç duyan yakın çevrenin refahını arttırmayı amaçlayan hareketleri engelleyebilir. Bu anlamda gelenek değerlerini izlemek harekete geçirme değerlerini izlemekle çatışır. Kültürel ve dinsel gelenekleri kabul etme yenilik, mücadele ve heyecan aramaya engel olabilir. Diğer yönden bağıllık ve uygunluk değerlerini izlemek birbirleriyle uyumludur. Her ikisi de bireyin yakın çevresinin onayladığı davranış içerisinde olmayı gerektirmektedir. Aynı güvenlik ve güç değerlerini izlemek de birbiriyle uyumludur. Her ikisi de ilişkileri ve kaynakları kontrol ederek belirsizlikten kaçınmaya önem vermektedir.

Değer sistemleri yapısını ortaya koyan değer öncelikleri arasındaki çatışma ve uyumluluk ilişkilerinin modeli şekil 6'da gösterilmektedir. Şekil 6'da görüldüğü gibi tüm değer yapısı iki karşıt kutuplu olarak düzenlenmiştir. Birinci boyut -muhafazakarlığa karşı değişime açıklık- özgür düşünme, hareket etme ve karşılıklı iyilik yapmayı (kendi kendini yönlendirme, harekete geçirme) vurgulayan değerler, itaat etme, kendini sınırlama, geleneksel uygulamaları koruma ve devamlılığı korumayı (güvenlik, uygunluk ve gelenek) vurgulayan değerlere karşılık gelmektedir. İkinci boyutta yer alan değerler -kendini geliştirmeye karşı kendini aşma- diğerlerini eşit olarak kabul etme ve refahları ile ilgilenmeyi (evrensellik ve bağıllık) vurgulayan değerleri, kişinin göreceli başarı ve diğerleri üzerindeki etkisini (güç ve başarı) vurgulayan

değerlerle karşılaştırmaktadır. Hazcılık (hedonizm) değişime açık olma ve kendini geliştirme öğelerinin ikisini içermektedir.



Şekil 6. Değer Tipleri Arasındaki Teorik İlişkilerin Yapısı

Kaynak: Maria Ros, Shalom Schwartz ve Shoshana Surkiss, "Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work" *Applied Psychology An International Review*, 1999, Vol. 48 No.1, ss.49–71

Schwartz'ın değerler teorisinin temel iki özelliği göze çarpmaktadır. Birincisi yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi döngüsel bir yapının olması ve ikincisi ise değerler hiyerarşisinin kabul edilmesidir. Yukarıda ifade edilen on değer tipinin şekil 6'da olduğu gibi iki çift kutuplu bir yapı içinde organize olduğunu ifade etmektedir. Bu karşı kutuplu boyutlar; değişime açıklığa (kendi kendini yönetme ve harekete geçirme değerleri) karşı muhafaza etme (güvenlik, uygunluk ve gelenek) ve kendi kendini geliştirmeye (güç ve başarı) karşı kendi kendini aşma (evrensellik ve bağlılık) şeklinde yerleştirilmiştir. Bu yapıda hazcılık, hem değişime açıklık ve hem de kendi kendini geliştirme değerlerinin unsurlarını taşımaktadır. Değer tipleri bütünleşmiş bir motivasyonel yapı olarak şekillendiğinden, Schwartz daha da ileri giderek değer tiplerinin diğer ilgi değişkenleri (tutumlar, davranışlar, grup üyeliği vs.) ile toplam bir sistem olarak ilgilendiğini belirtmektedir. Herhangi bir değişken, değerler yapısı içinde komşu olan değer tipleri ile aynı birlik içinde olma eğiliminde olur ve bu birlikler

çevrimsel yapı izlendiğinde, biraraya gelen değer tipleri en olumlusundan en az olumluya doğru her iki yönde de azalacağını belirtmektedir.¹⁰¹

Tablo 7. Morris'in “Yaşam Yolları” ve Buna Karşılık Gelen Schwarz’ın Temel Değer Boyutları

Yaşam Yolları (Morris 1956, Dempsey&Dukes 1966)	Temel Değer Boyutları (Schwarz, 1992)
Yol 6 - İş sürecinde karşılaşılan tehditlerin üstesinden gelmek.	<i>Kendini gerçekleştirme</i>
Yol 3 - Diğerlerine karşı empati göstermek. Yol 5 - Grup katılımları ile yaşamdan zevk almak. Yol 13 - Birilerini büyük evrensel amaç için feda etmek.	<i>Kendini aşma</i>
Yol 1 - Elde edilen en iyi adamı takdir etmek ve korumak. Yol 9 - Barış ve mutluluk için ilerlemede sessiz kalmak. Yol 10 - Kendini kontrol etme ve yüksek hedefler için sağlam tutmak.	<i>Muhafaza etme</i>
Yol 2 - Öz bilgi ve bağımsızlığı geliştirmek. Yol 4 - Eğlence ve duygusal hazları tatmak. Yol 7 - Çeşitliliği onama ve yaşamın tüm biçimlerini kabul etmek. Yol 11 - İçe dönük yaşamda yoğunlaşmak. Yol 12 - Maceralı işlere yönelmede beden enerjisini kullanmak.	<i>Değişime açık</i>
Yol 8 - Basit, kolay elde edilen mutluluklardan zevk almak.	<i>Hazcılık</i>

Kaynak: Wolfgang Bilsky ve Mareike Koch, “On The Content and Structure of Values: Universals or Methodological Artefacts?”,

<http://wwwpsy.unimuenster.de/inst4/AEBilsky/pdf/Bilsky/Tagungsbeitraege/Koch.pdf>,

(25 Ekim 03), s.5

¹⁰¹ Kapı, s.64

Morris (1956) tarafından öncelik sınıflaması kullanılarak hazırlanan “yaşam yolları” Dempsey ve Duker (1966) tarafından belirginleştirilmiştir. Değerlere ilişkin bu genel sınıflamalardan sonra bireyin organizasyonel değerlerinin neler olduğunu tespit edebilmek amacıyla çalışma yaşamındaki profesyonel değerleri ile işe yönelik değerlerini incelemekte yarar görmekteyiz.

2.2. Örgütsel Değerler

Değerler bireylere olduğu kadar gruplara da uygulanır. İyi organize olmuş ve iyi yönetilen şirketler, politikalarını tanımlayan değer yorumlarını yazılı hale getirirler. Ürünlerde ve hizmetlerde karlılık, kalite ve mükemmellik içinde yaşadıkları toplumun iyi vatandaşları olma ve çalışanların gelişimlerini sağlama tipik kurumsal değerlerdir. İşteki davranış, müşteriler ve tedarikçiler ile ilgilenme, diğer çalışanlar ve yöneticiler ile ilişkiler ve kurumsal hedefleri destekleme gerek kişisel gerekse organizasyonel değerlerden etkilenirler.¹⁰² Bir dizi çalışma pek çok değer boyutları geliştirmiş ve bunların yönetsel davranış yönleriyle olan ilişkilerini ortaya koymuştur. Bu araştırma çabaları arasında en dikkate değer olanı Flowers ve Hughes'un (1978) 12 ayrıklı organizasyonel değerden oluşan kapsamlı setidir.¹⁰³ Bu set içerisinde yer alan değerler;

- | | |
|----------------|--------------------|
| 1. Güç | 7. Açıklık |
| 2. Elitizm | 8. Takım Çalışması |
| 3. Ödül | 9. Kural ve Düzen |
| 4. Etkinlik | 10. Savunma |
| 5. Verimlilik | 11. Rekabet |
| 6. İktisadilik | 12. Fırsat |

olarak sıralanmıştır.

2.2.1. Profesyonel Değerler

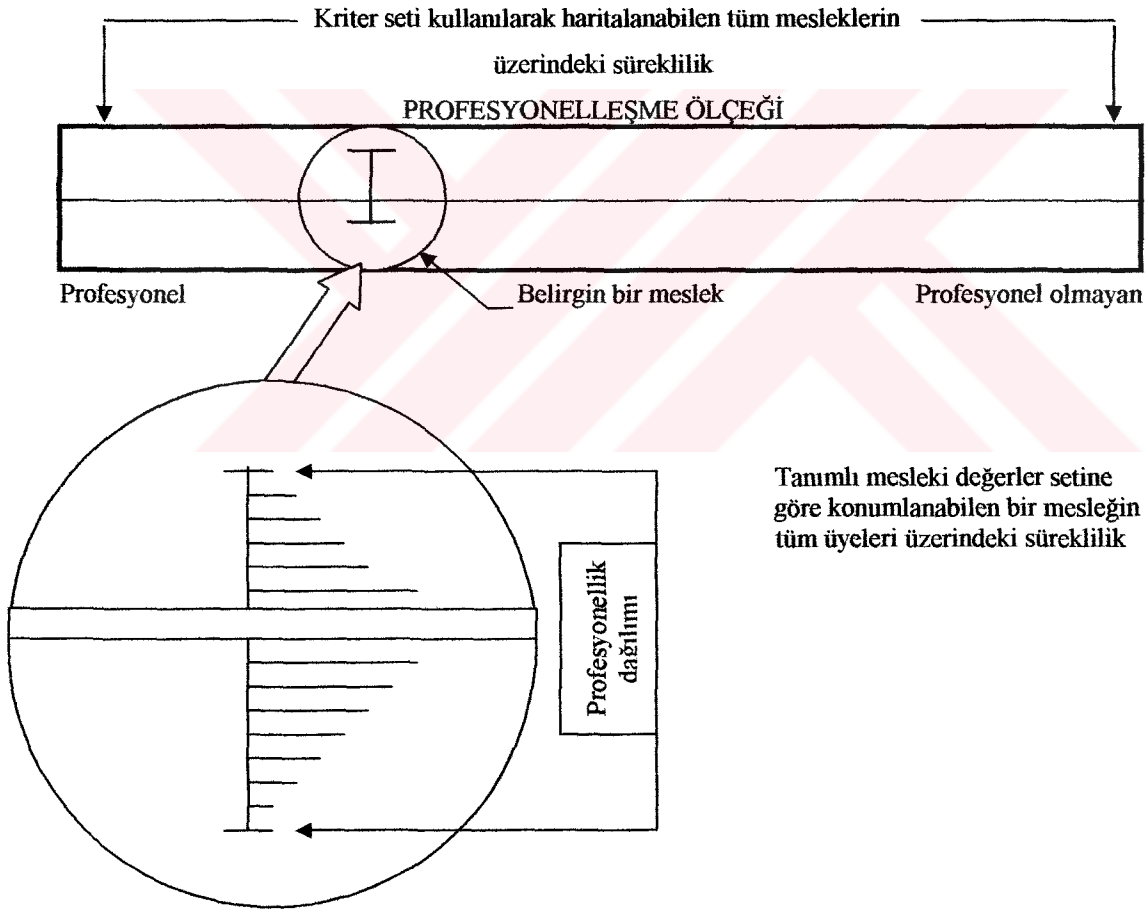
Bireyin profesyonelliği, o bireyin mesleğine ilişkin içselleştirdiği belirli değer derecelerine bağlıdır. Bu tip profesyonel değerlere ilişkin dört temel alan vardır:¹⁰⁴

¹⁰² Costley ve Santra, a.g.e., s.473-474

¹⁰³ Joseph Wallace, James Hunt ve Christopher Richards, “The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol 12 No.7, 1999, ss.548-564

¹⁰⁴ H. Randolph Bobbitt ve diğerleri, **Organizational Behavior: Understanding and Prediction**, New Jersey: Prentice-Hall, 1974, s.68

1. *Uzmanlık*: Profesyonel iddia mesleğin uzmanlık gerektirdiğidir. Bunun anlamı, ancak eğitim (genellikle akademik) yoluyla elde edilebilecek hüneler ve bilgide uzmanlaşmaktır.
2. *Otonomi*: Profesyonelin, kendi fonksiyonunu nasıl işleteceği ve sınırlamalardan nasıl kurtulabileceğine ilişkin karar verme hakkıdır.
3. *Mesleğe bağlılık*: Profesyonel, yerel olmaktan çok kozmopolitandır, mesleğinin öteki organizasyonlardaki üyelerini kendi organizasyonundakilerden daha fazla tanımaktadır.
4. Sosyal sorumluluk: Son olarak profesyonel, işinin mesleki standartlarını sürdürmek için topluma karşı sorumluluk hisseder. Böylelikle profesyonel öz disiplin ve etik kodları destekler.



Şekil 7. Profesyonel Mesleki Değer Yaklaşımları

Kaynak: H. Randolph Bobbitt ve diğerleri, **Organizational Behavior: Understanding and Prediction**, New Jersey: Prentice-Hall, 1974, s.69

2.2.2. İş (Çalışma) Değerleri

Çalışma değerleri, bireyleri neyin doğru neyin yanlış olduğu noktasında işlerinde nasıl davranmaları gerektiğini etkilediğinden oldukça önemli değerlerdir. Yapılan araştırmalarda bireylere ilişkin en yüksek çalışma değerleri; başarı, dürüstlük ve adil olma olarak tespit edilmiştir. Başarı bireyin kariyerinin ilerlemesine ilişkindir. Başarı, yeni yeteneklerin gelişim fırsatlarının aranması ve sıkı çalışılması şeklinde gösterilecek davranışları ortaya koyar. Diğerleri ise, önemseme, çalışanları teşvik etme ve zor görevlerde onlara yardımcı olma şeklinde ortaya çıkan davranışları yansıtır. Bu davranışlar, **organizasyonel vatandaşlığı** oluşturur. Dürüstlük, bilgiyi gerektirmekte kişisel çıkar için diğer grup üyelerini yanlış yönlendirmeyi reddetmektedir. Adil olma, tarafsızlığı ve farklı bakış açılarının kabul edilmesini vurgulamaktadır. Bireyler, çalışma yaşamlarındaki önemleri doğrultusunda bu değerleri sıralayabilirler.¹⁰⁵

Çalışma değerlerinin, organizasyonel bağlılık değişkeni ile orta derecede güçlü bir korelasyona sahip olduğu Abbas ve Shakhis tarafından yapılan bir çalışmada ortaya konulmuştur. Bireysel yönetici değerleri farklı organizasyonel hedefler arasında tercih yapılmasında etkilidir.¹⁰⁶

Her ne kadar bireyler değer sistemleri içinde farklılık gösterse de iş ortamında benzer değerleri paylaştıklarında sonuçlar pozitif olmaktadır. Yöneticilerinin değerlerini paylaşan çalışanlar işlerinde daha fazla tatmin olmakta ve organizasyona kendilerini daha fazla adamaktadırlar. Değerler aynı zamanda iş seçiminde de öncül etken olarak bulunabilmektedir. Geleneksel olarak, ücret ve ilerleme potansiyeli iş seçiminde en güçlü etkenler olmuşlardır. Buna karşın, son bir çalışma diğer üç iş değerinin -başarı, diğerlerini önemseme ve adil olma- iş seçiminde ücret ve terfi fırsatlarından etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bunun organizasyonlar için anlamı, işe alma sürecinde bireylerin değerlerine ve organizasyonun şirket değerleri hakkında gönderdiği mesajlara gerekli özeni göstermek gerekliliğidir.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Nelson ve Quick, a.g.e., s.123-124

¹⁰⁶ David Marshall Hunt ve Mohammad I. At-Twajiri, "Values and The Saudi Manager: An Empirical Investigation", *Journal of Management Development*, Vol.15 No.5 1996, ss.48-55

¹⁰⁷ Nelson ve Quick, a.g.e., s.124

Sorumlu organizasyonel uzmanlar iş ortamında bireyler için önemli sayılabilecek işe ilişkin değerleri tanımlamaya çalışmaktadırlar. Bu değerlerden en popüler 9 tanesi aşağıdaki tabloda listelenmiştir. Bu değerler yeni iş gücüne ilişkin bazı göstergeler sağladıklarından yöneticiler için özellikle önem kazanmaktadır.¹⁰⁸

Tablo 8. Yeni İşgücü İçin Önemli Sayılan İşe İlişkin 9 Değer

1. Başarılar ve Yetenek ile Tanınma :	İnsanlar, bireyler ve takımlar, değerleri, hünelerleri ve başarıları ile tanınmak isterler. Katkılarının takdir edildiğini bilmek isterler.
2. Saygı ve Asalet :	Bu değer insanların fikirleri altyapıları ve işleri nedeniyle nasıl davranıldıklarına odaklanır. Çoğu kişi kim olduğu için saygı görmek ister.
3. Kişisel Seçim ve Özgürlük :	İnsanlar özgür olmak için daha fazla fırsat isterler ve kendi yargılarına daha fazla güvenebilmek ve özerklik sahibi olmak isterler. Yaşamlarını etkileyecek daha fazla seçime sahip olmayı arzularlar.
4. İş'te Uğraşı :	İşgücünün büyük bir kısmı iş'teki özellikle iş-yaşam kalitelerini doğrudan etkileyecek önemli kararlarda katılım, uğraşı ve bilgilenme istemektedirler.
5. İşle Gurur Duyma :	İnsanlar iyi bir iş yapmak ve başarma duygusuna sahip olmak isterler.
6. Yaşam Tarzı Kalitesi :	İnsanlar farklı yaşam tarzları takip ederler ve herbiri bunun yüksek kalitede olmasını ister. İş tercihleri, arzulanan bu yaşam tarzlarında önemli bir etkiye sahiptir. Aile ile geçirilen zaman ve tatil zamanları en fazla üzerinde durulan isteklerdir.
7. Finansal Güvenlik :	İnsanlar başarılı olmak ister. İnsanlar

¹⁰⁸ Schermerhorn, Hunt ve Osborn, a.g.e., s.140

	ekonomik döngüler, enflasyon ve diğer finansal koşullara karşı, birtakım finansal güvencelere sahip olmak isterler. Bu, para sahibi olmanın yeni bir biçimi olarak görülse de para peşinde koşmaktan çok bugünün dünyasında yaşam tarzlarını güvene almak ve kötü günler için hazırlıklı olmak ile ilişkilidir.
8. Kendini geliştirme:	Buradaki amaç; öğrenmek, gelişmek ve tam potansiyele ulaşmak için sürekli ilerleme arzusudur. Bireyler tarafından kendilerini daha ileri götürecek fırsatları kullanma ve inisiyatif alma yönünde güçlü bir istek vardır.
9. Sağlık ve İyi Olma :	Bu değer işgücünün yaşlanması ve sağlıklı olmaya ilişkin artan bilgiyi yansıtmaktadır. İnsanlar yaşamlarını ve işlerini sağlıklı olabilecekleri ve uzun dönemli sıhhatlerine katkı sağlayacak şekilde organize etmek istemektedirler.

Kaynak: John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, 5th ed., Newyork: John&Wiley Sons, 1994, s.141

Waclawski ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırma ise, organizasyonel değerlerin bazılarının organizasyonel gelişime de öncülük ettiğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmaya konu olan bayan doktorların birincil değerleri bugün için artan organizasyon etkinliği ve verimliliği üzerine odaklanırken, gelecek için kritik olarak önemli değerler; insancıl konular ve sorunlar üzerinde yoğunlaşmaktadır.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Janine Waclawski, Allan H. Church ve W. Warner Burke, "Women In Organization Development" *Journal of Organizational Change Management*, Vol.8 No.1, 1995, ss.12-22

Tablo 9. Organizasyon Gelişiminde Kabul Edilen Bugünün ve İdealin Organizasyonel Değerleri

Bugünün En Yüksek Beş Değeri	İdealdeki En Yüksek Beş Değer
Artan Etkinlik ve Yeterlilik	Çalışanları İşlerinde Güçlendirme
Çalışanların İşlerinde Güçlendirme	İşbirliği Kültürünü Desteklemek
Verimliliği Artırmak	İletişimde Açıklık Sağlamak
Organizasyonel Katılımı Desteklemek	Süreç Sahipliğini Kolaylaştırmak
İletişimde Açıklık Sağlamak	İnsan Asaletinin Önemsendiğini Desteklemek

Kaynak: Janine Waclawski, Allan H. Church ve W. Warner Burke, “Women In Organization Development” *Journal of Organizational Change Management*, Vol.8 No.1, 1995, s.19

Bugünün değerleri, işlerine günden güne işlerlik kazandırmak isteyen işgörenler için uygulamada zorlandıkları değerlerdendir. Karlılık meseleleri işgörenin hiç de birinci sorunu olmayabilir ancak birlikte çalıştıkları organizasyon ya da müşteri tarafından dayatıldığı açıktır. Her durumda organizasyonel etkinlik ve yeterlilik konularının bugünün dünyasında işgörenler için organizasyonun sahip olduğu değerlerin büyük kısmını oluşturduğu sonucunu çıkarabiliriz. Çalışma sonuçlarından da görüleceği üzere organizasyon gelişiminde bayan doktorlar için özellikle önemli kabul edilen değerlerden ikisi aynı zamanda ideal değerler arasında yer almaktadır. Bu da olumlu bir taraf olarak kabul edilebilir.

2.3. Yönetmel Değer Sistemleri

Yönetim değer sistemlerini anlamak pek çok nedenden dolayı önemlidir. Başlangıç olarak organizasyonlara, doğru kişinin doğru yönetim rolüne atanmasında yardım sağlar. Herşeyin ötesinde bu kişiler, organizasyonu kalite ve başarı yolunda etkileyecek olan önemli kararları alacak yöneticilerdir. Yöneticiler ve organizasyonel değerler arasındaki işbirliğinden dolayı organizasyonel hedefin başarılmasında büyük bir şans ortaya çıkacaktır. ¹¹⁰

¹¹⁰ Hunt ve Twaijri, a.g.m., ss.48-55

Schein ve Trompenars *yönetimsel değerleri* genel olarak kabul edilen idealler ve yöneticilerin belki kapalı olarak organizasyonlarının, davranışlarının ve kararlarının yönlendirilmesinde kullandıkları normlar olarak tanımlamışlardır. Shrivastava'ya göre *yönetimsel değerler*, organizasyonel problemlerin formüle edilmesi ve çözümlerin dizaynı için temel teşkil eden “zihinsel haritalar” ya da referansın çatısını oluştururlar.¹¹¹

Bütün yöneticiler, işyerinde belli bir değerler topluluğu oluşturmaya çalışır. Bu değerler, parçalara ayrılarak yöneticilere bireysel düzlemde uygulanabilir. Edward Spranger, bu gibi altı değer tanımlamıştır. Bunlar; kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dinidir. Guth ve Tagiuri bu sınıflandırma sistemini kullanarak şu ortalama değer profiline ulaşmışlardır.¹¹²

1. Kuramsal kişi (Teorisyen): Bilgisinin sistematik düzeni içerisinde esas olarak doğrunun bulunmasıyla ilgilenir. Bu hedefi gerçekleştirebilmek için yapılan çalışmalarda, bilimsel bir metot kullanır. Benzerlikleri ve farklılıkları araştırır. Nesnelerin güzel veya faydalı olmasını gözönünde bulundurmaksızın sadece anlamak ve bulmak için araştırma yapar. Deneysel, eleştirel ve mantıklı şeylere ilgi duyar. Bilim adamları, entelektüeller veya filozoflar sık sık bu grupta yer alır.¹¹³

2. Ekonomik kişi: İlk olarak yararlı şeylere yönelir. İş dünyasının uygulamaları alanları ile ilgilenir. Üretim, pazarlama, malların tüketimi, ekonomik kaynakların kullanımı, elle tutulur para birikimi vb. konularla ilgilenir. Tamamen pratiktir. Amerikan işadamını temsil eden en uygun prototiptir.

3. Estetik kişi: Asıl olarak yaşamın sanatsal yönüne ilgi duyar, kendisi yaratıcı bir sanatçı olmasına rağmen düzen ve uyuma değer verir. Zarafet, simetri ve uyum bakımından deneyimleri inceler. Her bir olay, onun için ayrı bir çeşnidir.

¹¹¹ Wade M. Danis, “Differences In Values, Practices and Among Hungarian Managers and Western Expatriates: An Organizing Framework and Typology”, *Journal of World Business* 2003, www.sciencedirect.com(10.11.2003), ss.1-21

¹¹² Canan Çetin ve Esin Can Mutlu (çev.), *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, Richard M. Hodgetts, 2.Bs., İstanbul:Beta Yayınları, 1999, s.287-288

¹¹³ Çetin ve Mutlu, *a.g.e.*, s.288

4. Sosyal kişi: Bu kişi için gerekli değerler; insan sevgisi, sevginin çıkar gözetmeyen ve iyiliksever yönüdür. Sosyal kişi, insanlara değer verir ve sevecen, sempatik, cömert, verici olmaya meyillidir. Kuvvetli kuramsal, ekonomik ve estetik yönelişleri soğuk bulur. Politik tipten farklı olarak sosyal kişi, sevgiyi, insan ilişkilerindeki en önemli unsur olarak kabul eder. Sosyal yönelim, başkalarının çıkarlarını gözetmektir ve dini tutumlara yakındır.

5. Politik kişi; özellikle güce yönelir. Muhakkak politikada olması gerekmez, onun görev yaptığı herhangi bir yer için de geçerlidir. Çoğu liderde yüksek bir güç eğilimi vardır. Rekabet, bütün yaşamda çok büyük rol oynar. Birçok yazar, gücü, evrensel bir güdü olarak nitelemiştir. Bazıları için en üst kademede olan bu güdü, onları, kişisel güç, etki ve ün aramaya sevk eder.

6. Dindar kişi; kendi zihni yapısı içinde, en büyük yaratıcı tarafından sürekli yönlendirilen ve kesinlikle yeterli bir deneyime sahip kişidir. Onun için hakim değer, birliktir. Evrende manalı bir şekilde kendisini anlatabilmek için araştırır. Mistik bir oryantasyona sahiptir.

Tablo 10. Guth ve Tagiuri'ye Göre Yöneticilerin Puan Değer Sıralaması

Değer	Puan
Ekonomik	45
Kuramsal	44
Politik	44
Dini	39
Estetik	35
Sosyal	33
Toplam	240

Kaynak: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu (çev.), **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Richard M. Hodgetts, 2.Bs., İstanbul:Beta Yayınları, 1999, s.289

Puanlar; değerlere, bu çalışmadaki orta kademe bir yönetici tarafından verilen önemi göstermektedir. Ekonomik, kuramsal, politik puanlar oldukça yüksek değer taşımaktadır. Üst kademe yöneticiler için, insanları bir ekip içinde ikna edip

birleştirek çalıştırma (politik); uzun vadeli stratejik planlar gibi, fikri yetenekleri elde etmek (teorik) ve kar gibi (ekonomik) etkinliklerle ilgilenmek zorunluluktur.

Her yöneticinin kişisel değerleri, karar verme sürecinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu durum son yıllarda, birçok şirketin kendi oluşturdukları ve finanse ettikleri sosyal faaliyet programlarını geliştirmelerinin sebebidir. Yönetimsel değerler genel anlamda çok değişmemiş olmasına rağmen, günümüzde yöneticiler on yıl önce olduğundan daha çok sosyal sorumluluk konusuna yönelmişlerdir.¹¹⁴

Yönetimsel değerlere ilişkin diğer bir ayrım ise, temel insani değerlerin yöneticilere adapte edilmesiyle oluşturulmuştur. Bu araştırmada Flowers ve diğerleri, insan değerlerini herbiri 3 değerden oluşan iki genel kategoriye ayırmaktadır. “Dış yönetimli (outer directed)” olan birinci kategori; kabileci, konformist (uymacı), toplum-merkezci değerleri içermektedir. *Dış yönetimli yönetici* yapı ve kabul kuralları, politikalar ve grup normları gibi durumlara adapte olabilmektedir. *Dış yönetimli yönetici* sabit bir iş ve çevresini tercih etmekte, hedefleri belirlemekten çok başkalarının planlarına göre yaşamayı tercih etmektedir. İç yönetimli (inner directed) olan ikinci kategori ise ben merkezci, kışkırtıcı ve varoluşçu değerleri içermektedir. Bu kategorideki yöneticiler zorlayıcı ve gösterici olma eğilimindedir ve başarı için kuralları istedikleri şekilde biçimlendirmektedirler. İç yönetimli kişi daima çevresine etki etmekte ve çevresi üzerinde değişiklikler yapmaktadır. Bunu başarmak için *iç yönetimli yönetici*, hedefleri ayarlayarak enerjik olarak bunları kovalamaktadır. Her iki kategoride yer alan değerler aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:¹¹⁵

- Kabileci(Tribalistic): Otoriteye ve/veya geleneğe karşı itaatkar.
- Uyumlu(Conformist): Takip edilecek kurallar, ihtiyaç yapıları ve egemen değer ve normlara ilişkin belirsizliğe karşı düşük toleransa sahip olma.
- Toplum merkezci(Socicentric): Birliktelik için yüksek ihtiyaç ve zenginliğe karşı düşük ilgi.
- Ben merkezci (Egocentric): Saldırgan, bencil, itici ve genel olarak sınırların içinde yaşamayan ve sosyal normları zorlayıcı.

¹¹⁴ Çetin ve Mutlu, a.g.e., s.289

¹¹⁵ Abbas J Ali ve Mirahmad Amirshahi , “The Iranian manager: Work Values and Orientations” *Journal of Business Ethics*, Oct 2002; vol.40, no.2, ss.133-143

- Manipülatif: Materyalist, dikte edici ve bir hedefi başarmak için keskin bir zekaya sahip.
- Varoluşçu(Existential): Genellikle kendini ifade eden farklı değerler sahip ve belirsizliğe karşı yüksek torelaranslı.

İş dünyasında daha çok kullanılan araştırma yöntemi ise “England’s Personal Values Questionnaire” (England 1975) olarak isimlendirilen ve kısaca PVQ diyebileceğimiz çalışmadır. Bu anketin çatısı, yöneticiler için davranışa yönelik değerlerin ilişkisini tanımlamak için geliştirilmiş ve sonradan kişisel değer sistemleri için ölçümünün gelişiminde yararlanılmıştır ki (1)çağdaş değer teorisinin teorik ve tanımsal nosyonlarının ilgisine cevap vermiştir, (2)çalışılan yönetici grubunun karakteristiklerinin ışığında biçimlenmiştir, (3)değerlerin davranışsal uygunluğu ve anlamının başlıca önemini açıklamaktadır.¹¹⁶

Bu araştırmada, yöneticilerin kişisel değer sistemleri ile ilgili kavram setini belirlemek için organizasyon, birey ve grup davranışı ile ilgili literatürden yararlanılarak 200 kavramlık bir değer havuzu oluşturulmuştur. Buna ilaveten ideolojik ve felsefi kavramlar, önemi ve inanç sistemlerinin takdimi için ankete dahil edilmiştir. Birikişilerden oluşan bir heyet, bu değer havuzunu 96 kavrama indirmiştir ki bu kavramlar pilot çalışmalarda 66 kavrama indirilmiştir. İçinde her bir kavramın gelişimine sahip yanıtlayıcıların olduğu bir çatı sağlamak için kavramlar 5 kategoriye ayrılmıştır.¹¹⁷ Bu kategorilerin isimleri ve içerdikleri değerlerden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur¹¹⁸:

- Organizasyon amaçları: Yüksek verimlilik, organizasyonel etkililik, büyüme, kar maximizasyonu
- Kişisel amaçlar: Başarı, yaratıcılık, iş tatmini, güvenlik, güç, prestij
- İnsan grupları: Şirketler, müşteriler, iş arkadaşları, müdürler, astlar
- İnsanların ortak fikirleri: Yetenek, beceri, işbirliği

¹¹⁶ George W. England, **The Manager and His Values: An International Perspective from The United States, Japan, Korea, India and Australia**, USA: Ballinger Publishing Co., 1975,s.2

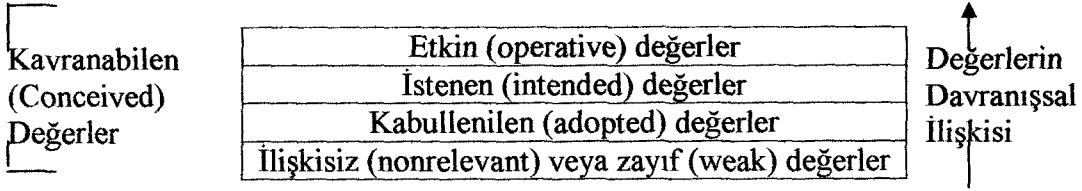
¹¹⁷ England, a.g.e., s.3

¹¹⁸ England, a.g.e., s.26-27

- Genel konular hakkındaki fikirler: Rekabet, tutuculuk, risk, ihtiyat, eşitlik, din vb.

Kişisel Değerler Anketi'nde (PVQ) yöneticiler için değerlerin iki şeklini göstermek için 4 ölçek kullanılmıştır. England'ın çalışmasının değer çatısına ilişkin sınıflama şekil 8'de gösterilmektedir.

Değer Uzaı ya da Olası Değerler



Şekil 8: England'ın Değer Sınıflaması

Kaynak: George W. England, **The Manager and His Values: An International Perspective from The United States, Japan, Korea, India and Australia, USA:** Ballinger Publishing Co., 1975, s.2

Şekil 8'e göre, tüm olası değerler; bir birey ya da belirli bir grup tarafından elde tutulan toplam değerler uzayını oluştururlar ve olası (potential) değerler olarak bilinirler. Olası değerler; değerlerin iki sınıfından teşekkül eder. Bunlar; ilişkisiz veya ilgili olmayan (nonrelevant) ya da zayıf (weak) değerler; bireyin belirli bir grubu için (davranışta küçük ya da hiç etkisi olmayan) ve kavranabilen (conceived) değerler; davranışta isteyerek yapılan bir durumdan nakledilmiş olabilir. Kavranan değerler; etkin (operative) değerlerden, istenen(intended) değerlerden ve kabullenilen (adopted) değerlerden oluşur. Etkin (operative) değerler; bu değerlerin bugünkü davranış içinde istenilerek yapılan bir durumdan nakledilmiş olma olasılığı yüksektir. İstenen (intended) değerler; önemli gibi gözükürler fakat durumsal faktörlerden dolayı davranış içinde istenilerek yapılan bir durumdan nakledilmiş olma olasılığı orta derecededir. Kabullenilen (adopted) değerler, bireyin kişilik yapısının küçük bir parçasıdır ve durumsal faktörlerden dolayı davranışı geniş ölçüde etkiler.¹¹⁹ Yapılan tüm bu değerlendirmeler sonucu ortaya çıkan hiyerarşik yapı dört ayrı değer grubunda gözlemlenir.¹²⁰

¹¹⁹ England, a.g.e., s.2

¹²⁰ A. Ecmel Ayrıl, "Akademisyenlerin Çalışmayla İlgili Değerleri," (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992), s.42

Etkin (operative) değerler: hem önem derecesi yüksek hem de genel eğilime uygun değerlerdir.

İstenen (intended) değerler: önem derecesi yüksek ancak genel eğilime uygun olmayan değerler.

Kabullenilen (adopted) değerler: önem derecesi düşük fakat genel eğilime uygun değerler.

Zayıf (weak) değerler: hem önem derecesi düşük hem de genel eğilime uygun olmayan değerler.

Bu çalışmada davranışsal ilişkiyi ifade edebilmek için, değer modelleri ve onları davranışsal ilişkilerini tanımlamak üzere iki özet index kullanılmaktadır. İlk olarak değerleri etkin değerlerden, zayıf değerlere kadar azalan sırada 4 değer kategorisi ile 66 kavramın tümü için bir ağırlıklandırma şemasından yararlanılabilir. Bu tip bir ağırlıklandırma şemasının en basiti etkin değerlere 3 ağırlığını, istenen değerlere 2 ağırlığını, kabullenilen değerlere 1 ağırlığını ve zayıf değerlere 0 ağırlığını vermek olacaktır. Bu ağırlıklandırma şeması bir kavrama uygulandığında ve 3'e bölündüğünde 0'dan 100'e kadar ölçeklendirilebilen (range) bir davranışsal ilişki skoru ortaya koyacaktır. Bu skora (scoring) şöyle gösterilebilir.¹²¹

Davranışsal

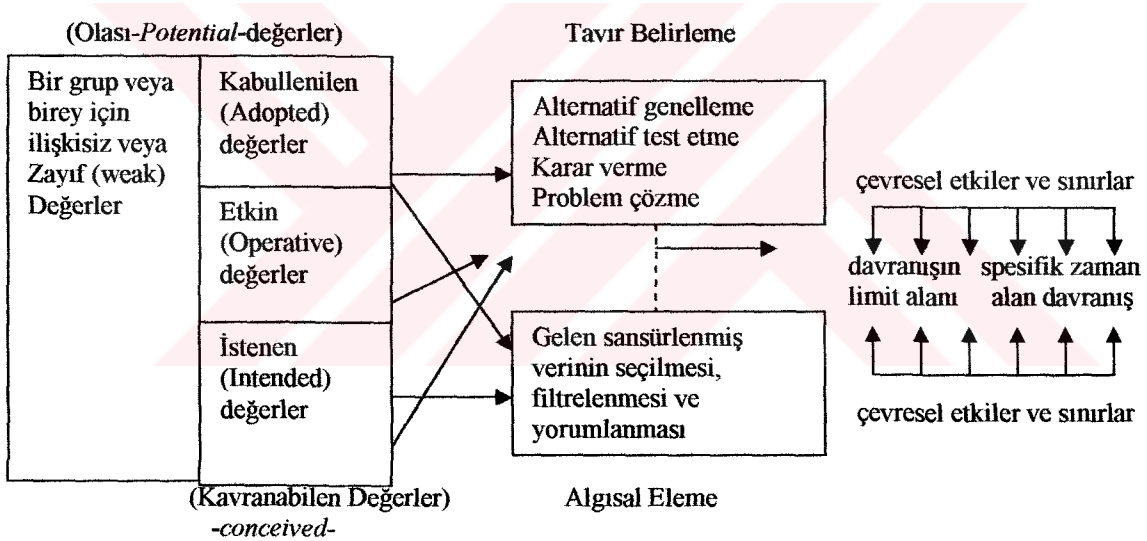
ilişki skoru = $\frac{3(\text{etkin değer skoru}) + 2(\text{istenen değer skoru}) + 1(\text{kabullenilen değer skoru})}{3}$

3

İkinci davranışsal ilişki skoru ise, sadece etkin değerleri vurgular ve yalnızca her kavramın bir etkin değer olduğundan hareketle, toplam grup içindeki bir yüzdeyi ifade eder. Bu yüzde olarak verilen skor da her kavram için 0'dan 100'e kadar değişebilir. England'ın çalışmasındaki yüksek verimlilik kavramı, uluslararası örnekleme yer alan %68 oranındaki yönetici tarafından etkin bir değer gibi görüldüğü için, bu skor 68 olacaktır. Skora ve veri analiz prosedürü olarak her bir PVQ kavramı, yanıtlayıcılar tarafından skorlanan her kavramın toplam sayısının *frekans dağılımıdır*. Bu iki skora yöntemi, yüksek oranda ilişkilidir. Bu çalışmada en basiti ve en kolay anlaşılan olarak ikinci skora yöntemi seçilmiştir.

¹²¹ England, a.g.e., s.23

England değer sistemleri üzerindeki çevresel etkileri, potansiyel değer alanındaki *kavranabilen(conceived)* ve *ilişkisiz(irrelevant)* değerler arasında ayrım gözeterek açıklamaktadır. Bunun yanında tasarlanmış değerlerin kategorileri arasında da ayrımlar yapmaktadır. Bu her iki ayrımın temel çıkış noktası, yönetici kişiselliğine yönelik merkezciğe ilişkin değerler ve bu değerleri düzenleyen geçmişteki çevresel etkiler ile davranış arasındaki ilişki olarak ortaya konulmuştur. Etkin (operative) değerler kişiselliğe en yakın merkezi değerlerdir. Davranışı etkileyen en yüksek olasılığa sahiptir. Bu değerler, merkezilik ve davranışsal etki sırasıyla etkin, istenen, kabullenilen ve zayıf değerlerce izlenilmektedir. England'ın şekil 9'da sunulan modeli kültür, endüstrileşme ve yöneticilerin karakteristikleri arasındaki kavramsal bağlantıyı (değer sistemleri ve değer sistemi-davranış ilişkisi üzerindeki çevresel kaynakların etki ve sınırlamaları bağlamında, kültür ile endüstrileşmenin özelliklerini kavramsallaştırarak) göstermektedir.¹²²



Şekil 9. Davranışta Değerlerin İlişkisi Teorik Modeli

Kaynak: William Whitely ve George W. England "Managerial Values as a Reflection of Culture and The Process of Industrialization", *Academy of Management Journal*, Vol.20 No.3, 1977, ss.439-453

England'a göre bu dört değer grubundan davranışlarımızı daha çok etkileyenler, etkin ve istenen değerler olarak tanımlananlardır. Bu etkilenme süreci ise iki ayrı şekilde gerçekleşmektedir; birincisi tavır belirleme (behaviour channelling), ikincisi ise

¹²² William Whitely ve George W. England "Managerial Values as a Reflection of Culture and The Process of Industrialization", *Academy of Management Journal*, Vol.20 No.3, 1977, ss.439-453

dolaylı etkiye sahip algısal eleme (perceptual screening) sürecidir. Tavır belirleme sürecinde davranışlarımız direkt olarak mevcut değerler seti referans alınarak belirlenir. Mesela etkin değerler setinde “dürüstlük” kavramı yer alan bir insan, yalancılık, sahtekarlık içeren davranışlardan uzak duracaktır. Algısal eleme yöntemi ise hem algıladığımız olguların seçiminde hem de bunların değerlendirilmesinde devreye giren ve bu algılama sonucunda oluşacak tepkimizi belirleyen bir süreç olarak tarif edilmiştir. Her iki sürecin de ancak dış etkenler ve kısıtların belirlediği bir çerçeve içinde etkili olduğunu unutmamak gerekir.¹²³

2.3.1. Yönetimin Değişen Değerleri

1990’ların ve 2000’lerin yönetsel değerleri; muhtemelen 1980’lerle aynı olacaktır. Eğer geçmiş geleceğin aynasıysa, bu ifadenin doğru olduğu kabul edilebilir. Öyleyse yönetimin, sosyal sorumluluğu gündemin en üst sıralarına alması dahi sosyal eylem programlarını en alt seviyeye düşürmeyecektir. Buna bağlı olarak, yönetimin sosyal sorumluluk değerlerinde değişim olduğu taktirde bununda bir artışı ifade ediyor olması beklenebilir. Bu Sperry Rand Havacılık Teçhizatları Birimi tarafından yürütülen bir araştırmada da belirtilmiştir. Bu konudaki ilk araştırma 1965 yılında yapılmış, son araştırma ise 1986 yılında yapılmıştır. Her ne kadar bu iki araştırmaya katılan bireyler, farklı olsalar da ideal yöneticinin vasıflarını belirten sıralama pek fazla değişmemiştir. Bu sıralama aşağıdaki gibidir.¹²⁴

Tablo 11. Yönetimin Değişen Değerleri

1965 - Karar Alma	1986 - Geleceği Planlama
Yeni Yöntemler Geliştirme	Karar Alma
Geleceği Planlama	Yeni Yöntemler Geliştirme
Astlara İnanma	Duygulara Anlayış Gösterme
Bağlılık Kapasitesi	Astlara İnanma
Duygulara Anlayış Gösterme	Bağlılık Kapasitesi
Niceliksel Değişkenler	Niteliksel Değişkenler
Otorite Saygı Duyma	Dini Ve Ahlaki Değerler

¹²³ Ayrıl, s.42

¹²⁴ Çetin ve Mutlu, a.g.e., s.291

Risk Alma	Risk Alma
Aile Yükümlülükleri	Aile Yükümlülükleri
Statü Farklılıkları	Hükümet Desteği
Hükümet Desteği	Kişisel Arkadaşlıklar
Kişisel Arkadaşlıklar	Statü Farklılıkları

Kaynak: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu (çev.), **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Richard M. Hodgetts, 2.Bs., İstanbul:Beta Yayınları, 1999, s.291

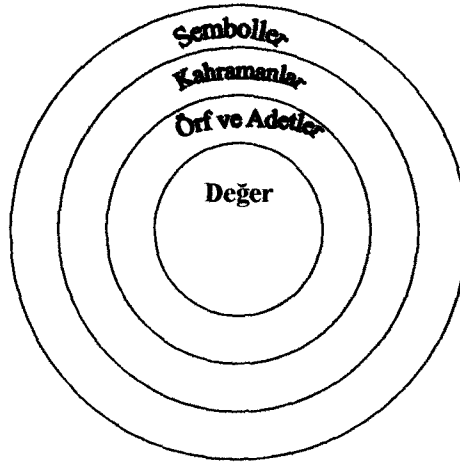
Veriler son yirmi yılda ideal yöneticinin vasıflarının pek fazla değişmediğini göstermektedir. Bununla beraber, sosyal sorumluluk sahibi olmaya verilen önemin artması gibi bazı küçük değişimler olmuştur. Örneğin, “duygulara anlayış gösterme”, “astlara inanma”, “bağlılık kapasitesi”, “dini ve ahlaki değerler” ve “aile yükümlülükleri” gibi vasıflarda artış görülmüştür. Sonuç olarak 1990’ların yöneticileri 1980’lerin yöneticileri gibi sosyal sorumluluk sahibi olacaklardır.

2.4. Değer Sistemi ve Kültür İlişkisi

İnsanların birden çok değere sahip olduğunu ve bunların meydana getirdiği değer örüntüsüne, değer sistemi denildiğini birinci bölümde ayrıntıları ile belirtmiştik. Bu bölümde ise değer sisteminin boyutları ile kültür kavramının ilişkisini ve işletmelere olan etkisini açıklamaya çalışacağız.

Sackman, kültürün görünen yönleri, gözlemlenebilen davranışsal düzenlilikler (Iceberg’in görünen yüzü) ve kültürün merkezi bilişsel öğeleri (Iceberg’in esas kısmında yer alan değerler ve inançlar) arasındaki farklılığı Iceberg örneklemesi kullanarak açıklamaktadır.¹²⁵ Değerler, davranışta kendini gösterinceye kadar görünmezdirler. Fakat kültür de kendini görünmez öğeler ile ortaya koyar. Kültürün görünen yönlerini tanımlamak için kullanılan pek çok terimden üç tanesi değerler ile birlikte genel anlayış çatısını oluşturmaktadır. Bu üç terim *semboller*, *kahramanlar* ve *örf-adetlerdir*. Hofstede tarafından bu terimler, değerleri içeren bir çekirdeğin etrafını saran soğanın katmanları olarak Şekil 10.’da gösterilmektedir.

¹²⁵ Wallace, Hunt ve Richards, **a.g.m.**, ss.568-564



Şekil 10. Soğan Diyagramı: Kültürün Farklı Derinlik Aşamaları

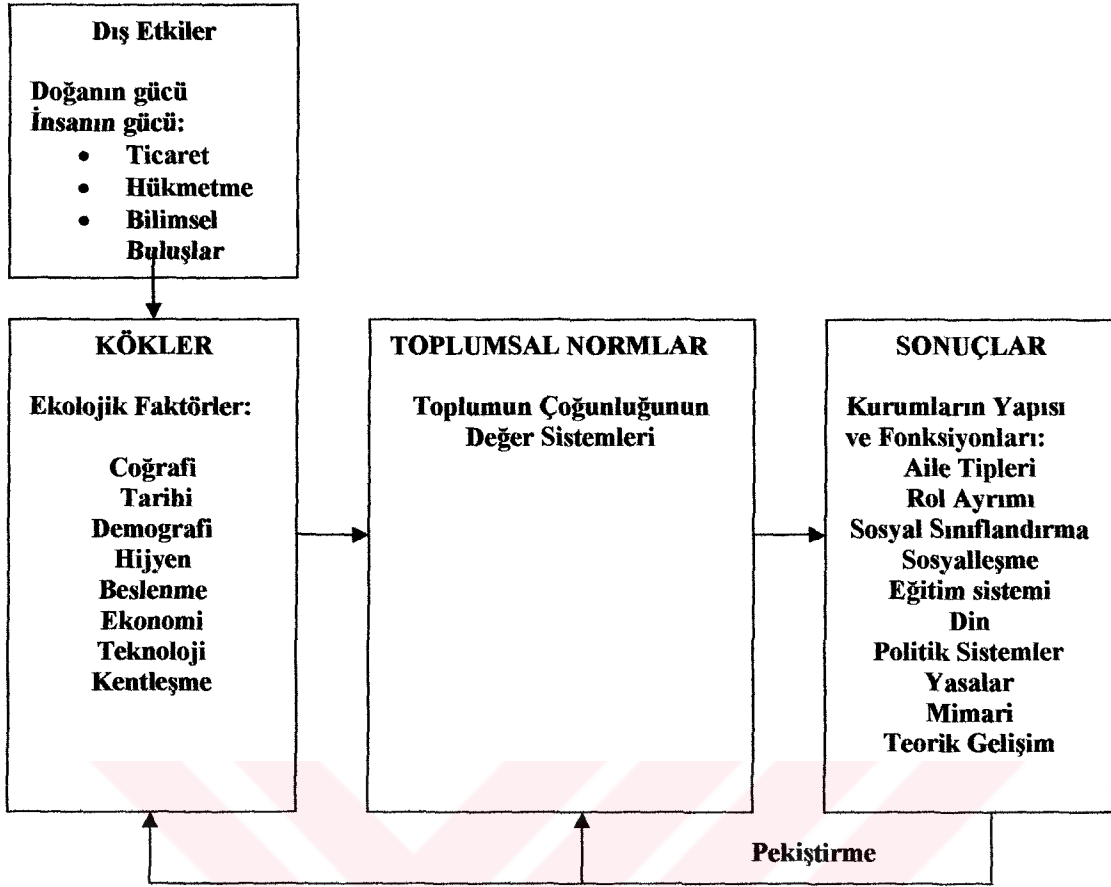
Kaynak: Geert Hofstede, **Cultures's Consequences**, 2nd ed., California: Sage Publications, 2001, s.11

Semboller; kelimeler, mimikler, resimler ve nesnelerdir. Bunlar çoğu kez yalnızca kültürü paylaşan kişilerce bilinen karmaşık anlamlar taşırlar. Kahramanlar; ölü ya da diri, gerçek ya da hayali kişilerdirler. Bu kişiler bir kültürde yüksek değer verilen özelliklere sahiptirler ve böylelikle davranış için model olarak hizmet etmektedirler. Örf ve adetler ise; arzu edilen sonuçların başarılması için teknik olarak gerekli olmayan ancak bir kültür içinde sosyal olarak esas kabul edilen ve bireyleri kolektivite normları içinde birarada tutan kolektif aktivitelerdir.¹²⁶

Kültür dolayısıyla kültürün değerleri toplumun kurumlarınca yaratılır. Toplumun hukuk, eğitim, evlilik, din, sanat, sağlık, siyaset, ekonomi, güvenlik, iş gibi kurumları kendi alanlarında ürettikleri kültürel değerlerle toplumun değer sistemini kurarlar. Örgüte ve işgörenlere ilişkin değerlerin oluşmasına toplumsal kurumların tümü katkıda bulunurlar. İnsanın, bunlardan benimsediği ve kendinde yerleştirdiği değerler de değer sistemini oluşturur.¹²⁷

¹²⁶ Hofstede, **a.g.e.**, s.10

¹²⁷ Başaran, **a.g.e.**, s.243-244



Şekil 11. Kültürel Modelin Pekiştirilmesi

Kaynak: Geert Hofstede, **Cultures's Consequences**, 2nd ed., California: Sage Publications, 2001, s.12

Kültürlerarası değer farklılıklarının işletmelere yansımaları ise pek çok problemi beraberinde getirebilmektedir. Yabancı bir iş kültürüne girildiğinde, ülkeler arasındaki yönetimsel değerler ve uygulamalardaki farklılıklar çoğu kez yurtdışına giden yöneticilerde şaşkınlığa ve sinir bozukluğuna yol açmakta yurtdışı görevlendirmeyi başarısızlığa iterek verimsizliğe neden olabilmektedir.¹²⁸

Değer sisteminin iki boyutunun olduğu varsayılabilir. Birinci boyutta, kültürün alt yapı değerleri olan maddi değerler ve kültürün üst yapı değerleri olan manevi değerler yer alır. İkinci boyutta ise güçlülük derecesine göre öz, özel, seçimlik ve geçici değerler yer alır.¹²⁹

¹²⁸ Wong ve Chung, **a.g.m.**, ss.66-75

¹²⁹ Başaran, **a.g.e.**, s.243

2.4.1. Maddi Kültür ve Maddi Değer ilişkisi

Toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu kültüre maddi kültür denilir.¹³⁰ Maddi kültür insanın yaptığı şeylerle, kişinin davranışlarının birleştirilmesinin özel bir türüdür. Maddi kültür, insan eliyle yapılan, alet ve eserleri ve el emeği yeteneğinin hammaddeyi işlemesiyle oluşur. Bu el emeği yeteneği teknolojidir. Maddi kültür, teknik ve fiziki değer ve kıymetleri içine alır. Fakat, tabii olanları değil, insan eliyle yapılmış olanları kapsar. Maddi kültür, ekonomik sonuçları, yani toplumun düzenlediği ekonomik faaliyetleri de kapsar.¹³¹

Maddi değerler ise kültürün alt yapı değerleridir. Maddi değerler de üretimin kaynaklarına ve araçlarına ilişkindir ve somuttur. Dolayısıyla maddi değerler, üretim ilişkilerinin tümünü kapsar. Örgütler mal, hizmet ve düşünce üretmek için kurulduklarından, buralardaki ilişkileri çoğunlukla maddi değerler düzenler. Kültürün maddi değerler boyutunu, toplumun yaşayış biçimi (folklor), kullanılan teknikler (teknoloji), güzel sanatlar, bilim alanındaki değerler oluşturur. Bu değerler sırasıyla ulusallıktan uluslararasılığa doğru yaygınlık gösterirler.¹³²

Maddi değerler, halkın dolayısıyla insanın yaşaması için gereken temel gereksinimleri karşılamak için, yeni bilgi ve becerilerin aranmasını gerektirmektedir. Bu da, manevi değerlere bakarak maddi değerlerde hızlı bir değişme yaratmaktadır. Örgütlerde özellikle, eski teknik ve kuramsal bilgilerin yerine yenileri kullanıldıkça, örgütün maddi değerlerindeki değişme daha da hızlanmaktadır.

2.4.2. Manevi Kültür ve Manevi Değer ilişkisi

Kültürün fizyolojik gereksinimleri karşılayan bu maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır. İşte insan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan

¹³⁰ Erdoğan, a.g.e., s.123

¹³¹ Erdoğan, a.g.e., s.128-129

¹³² Başaran, a.g.e., s.244

yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre, manevi kültürü oluşturur.¹³³

Manevi değerler ise kültürün öteki boyutunu oluşturur. Bir toplumun diline, törelerine, inançlarına (temel görüşlerine), kurallarına (yasalarına), geleneklerine, kökenine, tarihine ilişkin değerleri bu boyutta toplamak olanaklıdır. Manevi değerler soyuttur.¹³⁴ Maddi değerlerin oluşturulmasında, ekonomi, iş, ticaret gibi mal ve hizmet üretimine yönelik toplumsal kurumların katkısının daha yüksek olmasına karşın, manevi değerlerinin oluşturulmasında yazın, din, hukuk, evlilik, eğitim kurumlarının katkısı daha yüksektir. Bununla birlikte, kültür değerlerinin oluşmasına toplumun tüm kurumlarının katkısı vardır.

Toplumsal kurumların ürettiği kültürel değerlerin, birbirine uyumlu olması; kültürün bütünlüğü içinde tümleşmesi zorunludur. Ferdi olduğunda, kurumların ürettiği değerler arasında çatışma oluşur. Bir başka çatışma kaynağı da, maddi değerlerin çok hızlı değişmesine karşın, manevi değerlerin hemen hiç değişmemesidir. Maddi ve manevi değerler arasındaki bu değişme farkı, toplumda kültürel gerilemeye yol açar. Bunun örgütte de görülmesi doğaldır. Çünkü örgütler, yeni teknolojiyi, bilimsel bulguları alıp uygulamada, toplumun geneline bakarak, daha hızlı davranırlar.

2.4.3. Öz değerler

Maddi ve manevi değerler kültürün bir boyutunu oluşturmaktadır. Kültürün öteki boyutunu da güçlülük derecesine göre, öz, özel, seçimlik ve geçici değerler oluşturmaktadır. Öz değerler, bir ulusun büyük çoğunluğunca benimsenen değerlerdir. Öz değerler bir bakıma evrenseldir. Bu yüzden öz değerler kültürün çekirdek değerleridir. Bu değerlerin ortadan kalkması kültürün tarihe gömülmesine yol açar. Bir dilin sözcükleri ve yapısı; bir inanç sisteminin temel kuralları; iyilik, dürüstlük, doğruluk gibi temel törel kurallar; konukseverlik, yardımseverlik gibi gelenekler,

¹³³ Erdoğan, a.g.e., s. 123

¹³⁴ Başaran, a.g.e., s.244-245

dedikodu sevmelik gibi görenekler; yaşamaya, güzel sanatlara, teknolojiye, bilime ilişkin temel gereklilikler öz değerlere verilebilecek kimi örneklerdir.¹³⁵

Kültürün çalışmaya, üretime, yönetime ilişkin pek çok değerleri örgüte de taşınır. Adil davranma, emeğin hakkını verme, üste saygı, üretim araçlarını koruma, geçim kapısına kötü davranmama, verilen emirlere uyma, nitelikli üretim, örgüte bağlılık gibi pek çok kültürel *öz değer*, örgütte yöneticilerce ve astlarca kullanılır. Bunlar örgütsel davranışın temel kaynakları, doğrulayıcıları ve yargılayıcılarıdır.

2.4.4. Özel değerler

Öz değerlere uygunluk göstermekle birlikte, bir yöreye, bir mesleğe, ulusu oluşturan toplumlardan birine göre kimi ayrılıklar gösteren kültür değerlerine özel değerler denir. Örgüt, özel değerlerin oluştuğu yerdir. Bu oluşum, iki tür ayrılık ortaya çıkarır. Örgütler, üretimlerine ve yönetimlerine ilişkin geliştirdikleri değerlerle

1. Toplumdan ayrılırlar,
2. Birbirlerinden ayrılırlar.

Birinci tür ayrılık, örgütlere ilişkin yapılan araştırmaların, toplumsal araştırmalardan ayrı özellikler taşıması gerektiğini gösterir. İkinci tür ayrılık ise, bir örgütte yapılan araştırma bulgularının, başka örgütlere, genellenmesinde özenli olmayı gerektirir. Her örgüt, kendine özgü özel değerler geliştirdiği için bunları saymak zordur. Ancak, kimi araştırma bulguları arasında bu değerlere rast gelinmektedir. Carol ve Tossi'nin (1977) yapmış oldukları bir araştırmaya göre astlar üstlerine bakarak iş güvencesine ve paraya daha yüksek değer vermektedirler. Bir örgütte konuşulan dile, örgütsel inançlara, geleneklere, göreneklere, teknolojiye, bilime ilişkin değişik değerler geliştirilebilir. Bunlar öz değerlere aykırı olmadığı sürece, toplumun kültürünün gelişmesine de katkıda bulunurlar.

¹³⁵ Başaran, a.g.e., s.245

2.4.5. Seçimlik Değerler

Bu tür değerler, öz ve özel değerlere genelde uyan, ama bunlardan özelde ayrılan değerlerdir. Bu değerler benimsendiğinde ya da reddedildiğinde kişi toplumca kınanmaz. Örgütte seçimlik değerler, genellikle bireyler ve gruplarca geliştirilen değerlerdir. Seçimlik değerler öz ve özel değerlerin çerçevesi içinde bir biçem ayrılığıdır. Örgüt içinde oluşan doğal ya da biçimsel kümeler, kendilerine özgü kimi değerler geliştirirler. Bunlar, örgütün özel değerlere aykırı olmadığı sürece örgütçe engellenmezler. Üstelik bu tür değerlerin örgütün amaçlarına yönelik, etkili çalışması için yönetimce desteklenmesi gerekir. İşgören ya da bir grup, örgütün öz ve özel değerlerinden ayrı olarak kendine özgü sözcükler, ilkeler, kurallar, törel kurallar, gönül gücünü artırıcı durumlar, özel törenler, teknikler, bulgular geliştirdiğinde seçimlik değerler geliştirmiş olur. Bunlar, örgütte yararlı katkılar sağlar. Ayrıca, seçimlik değer geliştirmeye ve kullanmaya izin verme, işgörenlerin ve grupların yaratıcılığını geliştirir, örgütün havasına bir renk katar.¹³⁶

2.4.6. Geçici Değerler

Bu tür değerler, toplumun bir kesim bireylerince bir süre benimsenen, ama sonunda toplumca benimsendiğinde ortadan kalkan değerlerdir. Bu değerlerin önemi, bu değerlerden kiminin toplumca önce seçimlik, giderek özel ve öz değer olarak benimsenerek kültürüne sokulması ve kültürü zenginleştirerek, değiştirerek geliştirmesindendir.¹³⁷

Geçici değer toplumun üyelerince yaratılmış ya da başka toplumlardan gelmiş olabilir. Örgüte de geçici değerler, toplumdan gelebildiği gibi, örgüt toplumunca yaratılabilir. Örgütte, bir çalışan başka çalışanlardan, bir grup başka gruplardan farklı olmak istediğinde, kendilerine özgü değişik değerlerin bir kesimi kendilerince yaratılmış geçici değerler olabilir. Geçici değerler ilk anda toplumca ya da örgütçe benimsenemezler. Kimi kez bu benimsenmeye rağmen karşı koymalara, reddetmelere ve savaşımlara yol açabilir. Geçici değeri benimseyen kişi ya da kümenin karşı koyma

¹³⁶ Başaran, a.g.e., s.246

¹³⁷ Başaran, a.g.e., s.246-247

gücü daha yüksek olduğunda, geçici değerler toplumca ya da örgütçe benimsenme derecesi artar. Geçici değerleri toplumca ya da örgütçe benimsenemediğinde, bir süre sonra yok olurlar. Ama geçici değerler, yok olsalar bile, kültürel yapıda izlerini bırakırlar. Böylece geçici değerler, ya kültürel yapıya girerek ya da kültürel yapıda iz bırakarak kültürü değiştirmeye zorlarlar.

Geçici değerler; öz, özel ve seçimlik değerlere genellikle aykırıdır. Bir başka deyişle, geçici değerler, varolan kültürün insan ve toplum gereksinimlerini karşılamamasından ya da bir kesim yaratıcı kişilerin yeniliklerinden ortaya çıktığı için, toplumun geleneksel kültüründen ayrıksıdır. Bu yüzden geçici değerler, geleneksel değerlere zıt ya da karşı değerler olarak da adlandırılabilir.

2.5. Değer-Kültür İlişkisi ve İşletmelere Etkileri

Değerlerin etkisini toplum ve işletmeler bazında inceleyebilmek için değerlerin oluşumuna etki eden kültürel yapıyı açıklamamız gerekmektedir. Dolayısıyla toplumlar ve kültürler için varolan değer boyutlarını belirleyebilmek yönetsel değerleri daha iyi ifade edebilmek açısından önemli bir yer tutacaktır.

2.5.1. Hofstede'nin Kültürel Boyutları

Kültürel değer ve normların işletmeler üzerindeki etkisini belirleyebilmek ve bu değerlerin yönetsel davranışlara etkisini tespit edebilmek amacıyla toplumsal değerlerin saptanması önemli bir yer tutar.

Toplumsal değerlerin belirlenmesi; işletmelerin yeni şartlara uyumu, değişimin ve eğilimlerin önceden belirlenebilmesi için işletme yöneticilerine olanak verir. Bu bölümde ifade edilen toplumsal ve yönetsel değerler, işletme uygulamalarına yön verdiği düşünülen değerlerdir. Bu amaçla Hofstede'nin 1969-1974 yılları arasında 100.000'den fazla IBM çalışanı ile yaptığı araştırma bize birtakım değer boyutları hakkında bilgi vermektedir. Bu boyutlar, Güç mesafesi (Power distance), belirsizlikten kaçınma (Uncertainty Avoidance), bireycilik-toplumculuk (Individualism-

Collectivism), erkeklik-dişilik(Masculinity-Femininty) ve sonuncu olarak uzun döneme karşı kısa dönem yönelimi (long- versus short- term orientation) boyutlarıdır.

Şimdi bu boyutların toplumsal açıdan ve işletmeler açısından taşıdığı önem ve sonuçları inceleyelim.

2.5.1.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi ile anlatılmak istenen, bir toplumun çeşitli kurumlarında; aile, okullar ve eğitim sistemleri, iş ve organizasyonlar, politik sistemler vb. gücün, üyelere eşit dağıtılıp dağıtılmasının nasıl algılandığıdır.¹³⁸ Güç mesafesi fazla olan toplumlarda gücün dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilir. Bu kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere de fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Bu tip toplumlara örnek olarak, Malezya, Guatemala, Panama ve Meksika verilebilir.¹³⁹ Güç mesafesi az olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşyerlerinde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikri alınır ve karar sürecine dahil edilir. Fırsatlarda ve ödüllendirmede eşitsizliğe daha az rastlanır. Bu toplumlara örnek olarak Avusturya, İsrail, Danimarka ve Yeni Zelanda verilebilir.

Toplumun birimleri olarak organizasyonlar içinde, kaçınılmaz olarak üyelerin yetenek ve güç eşitsizliği bulunmaktadır. Üyeler üzerinde gücün eşitsiz dağılımı organizasyonlar için temel bir nitelik gibi kabul edilmektedir. Çoğu organizasyonlarda güç dağılımı hiyerarşilerde oluşturulmuştur. Güç mesafesinin, bir hiyerarşide gücün kullanımı arasındaki farklılıkları -her ne kadar daha güçlü ortaklar olsalar dahi- sadece patronların değerlerine değil, patronların ve astların her ikisine ait değer sistemlerine ilişkindir. Mulder'e göre hiyerarşik olarak *güç mesafesi*; patron B'nin ast S'nin davranışını belirleyebilme mesafesi ile S'nin B'nin davranışını belirleyebilme mesafesi arasındaki farktır.¹⁴⁰ Güç mesafesine ilişkin toplumsal ve organizasyonel sonuçlar Tablo 12. ve Tablo 13. 'de gösterilmiştir.

¹³⁸ Hofstede, a.g.e., s.79

¹³⁹ Z. Seçil Taştan, "Kültürlerarası Farklılıklar, Yönetim Ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi", <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje5.html> (23.10.2003)

¹⁴⁰ Hofstede, a.g.e., s.82-83

Tablo 12. Güç Mesafesinin Toplumsal Sonuçları

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Herkes birbirlerine bağımlı olmalıdır.	Az sayıda birey bağımsız olmalı; çoğu bağımlı olmalıdır.
Toplumdaki eşitsizlik en aza indirilmelidir.	Herkesin hak ettiği yere sahip olduğu dünyada bir eşitsizlik düzeni mevcuttur; yukarıdakiler ve aşağıdakiler bu düzen ile korunmaktadır.
Hiyerarşi, rollerin eşitsizliği anlamına gelmektedir ve uygunluk için kurulmuştur.	Hiyerarşi varoluşsal eşitsizliği ifade eder. (Hiyerarşinin varlığı eşitsizliği doğurur.)
Üstler astları kendileri gibi görmektedirler.	Üstler astların kendilerinden tümüyle farklı olduğunu düşünmektedirler.
Astlar üstleri kendileri gibi görmektedirler.	Astlar üstlerin tümüyle farklı olduğunu düşünmektedirler.
Gücün kullanımı iyi ve kötü arasında karar vermek için meşrulaştırılmalıdır.	Güç toplumun temel bir gerçeğidir ve iyi ya da kötünden önce gelmektedir. Meşruiyeti konu dışıdır.
Herkes eşit haklara sahip olmalıdır.	Gücü elinde tutanlar imtiyazlı olanlardır.
Güçlü insanlar olduklarından daha zayıf görünmeye çalışmalıdırlar.	Güçlü insanlar olabildiği ölçüde güçlü görünmeye çalışmalıdırlar.
Ödül, yasal ve uzmanlık gücü vurgulanmaktadır.	Zorlayıcı ve referans gücü üzerinde durulmaktadır.
Suçlu olan sistemdir.	Kaybeden kişi suçludur.
Sosyal sistemi değiştirmenin yolu, gücün yeniden dağıtılmasıdır.	Sosyal sistemi değiştirmenin yolu gücü elinde tutanları bertaraf etmektir.
Güç sahipleri ile güçsüzler arasında görülmeyen bir uyum vardır.	Güç sahipleri ile güçsüzler arasında görülmeyen bir çatışma vardır.
Yaşlı insanlara ne saygı duyulur ne de onlardan korkulur.	Yaşlı insanlara karşı saygı ve korku duyulur.

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences**, 2nd ed., California: Sage Pub., 2001, s.98

Tablo 13. Güç Mesafesinin İşletmeler İçin Sonuçları

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Merkezkaç karar yapıları; otoritenin daha az yoğunluğu	Merkezi karar yapıları; otoritenin yüksek yoğunluğu
Basık organizasyon piramitleri	Sivri organizasyon piramitleri
Az oranda izleyici ve denetleyici personel	Yüksek oranda izleyici ve denetleyici personel
Organizasyonlardaki hiyerarşi, rollerin eşitsizliği anlamını taşımaktadır.	Organizasyonlardaki hiyerarşi, üst kademe ve alt kademeler arasındaki varoluşsal eşitsizliği yansıtmaktadır.
İdeal patron pratik, düzenli ve desteğe güvenen becerikli bir demokrattır.	İdeal patron iyi bir otokrat ve iyi bir babadır.
Yöneticiler kişisel tecrübe ve astlarına güvenirlir.	Yöneticiler resmi kurallara güvenirlir.
Astlar danışılmayı beklerler.	Astlar kendilerine emir verilmesini beklerler.

Danışmacı liderlik, memnuniyet, performans ve verimliliğe yol açar.	Otokratik liderlik ve yakın izleme tatmin, performans ve verimliliğe yol açar.
Ast-üst ilişkileri pragmatiktir.	Ast-üst ilişkileri kutuplara ayrılmıştır ve sıkça duygusaldır.
Üstün gücü kötüye kullanması halinde kurumsallaşan şikayet kanalları mevcuttur.	Üstün gücü kötüye kullanmasına karşı herhangi bir savunma yoktur.
Yöneticiler ilişkili oldukları kararlara katılmaktadırlar.	Yöneticiler ilişkili oldukları kararlara katılmamaktadırlar.
Yöneticiler için imtiyaz ve statü sembolleri yasaklanmıştır.	Yöneticiler için imtiyaz ve statü sembolleri beklenilmekte ve popülerdir.
Organizasyonun tepesi ve dibi arasındaki maaş marjı dardır.	Organizasyonun tepesi ve dibi arasındaki maaş marjı geniştir.
Yöneticiler yeterli şekilde ücret aldıklarını hissetmektedirler.	Yöneticiler yetersiz ücret aldıklarını hissetmektedirler.
Yöneticiler kariyerlerinden tatmin olmaktadır.	Yöneticiler kariyerlerinden tatmin değildirler.
Rol belirsizliği ve aşırı yükleniminden kaçmak mümkündür.	Rol belirsizliği ve aşırı yüklenimi sıklıkla mevcuttur.
Bilgilerdeki açıklık astlara da sağlanmaktadır.	Bilgi hiyerarşi ile sınırlandırılmaktadır.
İşçilerle memurlar aynı statüye sahiptir.	Beyaz yakalı işler, mavi yakalı işlerden daha değerlidirler.

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed., California: Sage Pub., 2001, s.108-109

2.5.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Geleceğe yönelik belirsizlik insan yaşamının temel bir gerçeğidir. Bu gerçek ile teknoloji, yasa ve din yoluyla başa çıkılmaya çalışılmaktadır. Bu yöntemler organizasyonlarda, teknoloji, kurallar ve ritüeller biçimini almaktadır. Belirsizlikten kaçınma, riskten kaçınma ile karıştırılmamalıdır.¹⁴¹

Belirsizlikten kaçınma boyutu (normu), güç mesafesi normunda olduğu gibi toplumdaki orta sınıfların büyük bir kısmı tarafından paylaşılan bir değer sistemini temsil etmektedir. Belirsizlikten kaçınma indeksi (Uncertainty Avoidance Index-UAI); temel olarak bir ülkedeki geleceğe ilişkin endişelerin seviyesi ve üç çeşit ölçüm; teknoloji, kurallar ve ritüeller yoluyla toplumu koruma ihtiyacı ile ilgilenmektedir. Yüksek endişe, yüksek strese ve daha aceleci bir sosyal yaşama yol açmakta, aynı zamanda yüksek miktarda enerji açığa çıkarmaktadır. Yüksek belirsizlikten kaçınma indeksi (BKİ) tarafından endişe, duyguların gösterilmesi yoluyla açığa çıkarılmaktadır.

¹⁴¹ Hofstede, a.g.e., s.145

Düşük BKİ tarafından endişe, pasif rahatlama yoluyla açığa çıkmaktadır ve duyguların kontrolü gerekmektedir. Yüksek endişe seviyeleri; sağlık, iş ve aileye ilişkin hisleri de içeren kişisel iyi olma seviyesini düşürmektedir. Belirsizliğe karşı hoşgörü ile yaklaşılması, bireylerdeki süpergonun zayıf olması ile açıklanabilmektedir. Süpergo, insanın içinde yaşadığı çevrenin değerlerinin birtakım deneyimler sonucu kazanılması ile meydana gelmektedir.¹⁴² Düşük BKİ tarafında yeni fikirlere ve değişime daha fazla açıklık vardır. Daha fazla muhafazakarlık ile yasa ve düzene ilişkin daha güçlü arzu ise yüksek BKİ tarafında görülmektedir. Her iki tarafta da risk alınmakta fakat BKİ yüksekse bunlar bilinen riskler (örneğin; hızlı araba sürmek vb.) ile sınırlandırılmaktadır; eğer BKİ düşükse risk alma çalışanları değiştirmek gibi bilinmeyen riskleri de içermektedir. Düşük BKİ ülkelerinde çeşitliliğe ilişkin daha fazla hoşgörü vardır. Yüksek BKİ ülkelerinde ise yabancı şeylere ilişkin daha fazla korku duyulmaktadır. Güçlü belirsizlikten kaçınma sloganı “Farklı olan tehlikelidir”, zayıf belirsizlikten kaçınma sloganı ise “Farklı olan merak uyandırır” olarak görülmektedir. Yüksek BKİ toplumlarındaki insanlar dışsal güçlere karşı kendilerini güçsüz hissetmektedirler.¹⁴³

Tablo 14. Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun Toplumsal Sonuçları

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Yaşamdaki belirsizlik mirası kolaylıkla kabul edilmekte ve gelen hergün geldiği gibi alınmaktadır.	Yaşamdaki belirsizlik mirası savaşılmaması gereken sürekli bir tehdit olarak görülmektedir.
Düşük stres ve endişe	Yüksek stres ve endişe
Meşgul olmak kişi için bir erdem değildir.	Meşgul olmaya yönelik içsel bir baskı vardır.
Duyguların bastırılması.	Duyguların açığa vurulması.
Kişisel iyi olma.	Daha az kişisel iyi olma.
Değişime ve yeniliğe karşı açıklık.	Tutuculuk, yasa ve düzen.
Bilinmeyen riskleri alma isteği.	Bilinen riskleri alma isteği.
“Farklı olan merak uyandırır.”	“Farklı olan tehlikelidir.”
Çeşitlilik hoşgörüsü	Yabancı korkusu
Genç insanlara saygı duyulur.	Yaşlı insanlara saygı ve korku duyulur
Belirsizlik ve kaos ile uyum.	Açıklık ve yapısalılık ihtiyacı.
Kişinin yaşamını, üst'lerini ve dünyayı etkileme yeteneğine olan inanç.	Dış güçlere karşı güçsüzlük hissi.

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed., California: Sage Pub., 2001, s.161

¹⁴² F. Baymur, *Genel Psikoloji*, 11.Bs., İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994, s.254

¹⁴³ Hofstede, a.g.e., s.159-161

Tablo 15. İşletmeler Açısından Sonuçlar

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
İşverene karşı düşük sadakat; düşük ortalama çalışma süresi.	İşverene karşı yüksek sadakat; uzun ortalama çalışma süresi.
Küçük organizasyonları fakat düşük kendi kendine çalışma (self-employment) tercihi	Büyük organizasyonlar ve aynı zamanda daha fazla kendi kendine çalışma tercihi.
Teknolojik çözümlere karşı güçlü başvuru	Teknolojik çözümlere karşı şüpheci yaklaşım
Yenilikçiler kendilerini kurallardan bağımsız hissederler.	Yenilikçiler kendilerini kurallar ile sınırlandırılmış hissederler.
Tepe yöneticiler strateji ile ilgilenirler.	Tepe yöneticiler operasyonlarla ilgilenirler.
Üst'lerin gücü, pozisyon ve ilişkilere dayanmaktadır.	Üst'lerin gücü belirsizliklerin kontrolüne dayanmaktadır.
Yapılarda ve prosedürlerde belirsizliğin hoşgörülmesi	Yüksek derecede biçimselleştirilmiş yönetim anlayışı.
Dönüştürücü (transformational) lider rolünün çekiciliği.	Hiyerarşik kontrol rolünün çekiciliği.
Yenilikler hoşgörülmemektedir, fakat her zaman ciddiye alınmaları gerekmemektedir.	Yeniliklere karşı direnilmektedir, eğer kabul edilirse tutarlı şekilde uygulanmaktadır.
Kesinlik ve dakiklik öğrenilmeli ve yönetilmelidir.	Kesinlik ve dakiklik doğal olarak oluşur.
İlişki yönelimi	Görev yönelimi
Esnek çalışma saatleri cazip değildir.	Esnek çalışma saatleri popülerdir.
Genellik ve sağduyuya inanç	Uzmanlara ve deneyime olan inanç.
Üst'ler çalışanların hırs ve liderlik kapasiteleri hakkında iyimserdir.	Üst'ler çalışanların hırs ve liderlik kapasiteleri hakkında kötümserdir.

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences**, 2nd ed., California: Sage Pub., 2001, s.169-170

2.5.1.3. Bireycilik-Toplumculuk

Bireycilik ve toplumculuk boyutu, toplumun geneline yayılan birey-toplum ilişkisini açıklamaktadır. Bu boyut, insanların birarada yaşamı tarzını açıklamakta ve açıklarken değer ve davranışlar için pek çok farklı uygulamalar sunmaktadır.¹⁴⁴ İnsan toplumundaki bireycilik-toplumculuk arasındaki ilişki sadece birarada yaşama sorunu değildir. Bu büyük ölçüde sosyal normlar (toplumun büyük gruplarının değer sistemleri kapsamında) ile ilintilidir. Böylece bu ilişki gerek insanların zihinsel programlaması

¹⁴⁴ Hofstede, a.g.e., s.209

gerekse aile dışındaki çoğu kurumun (eğitim, dini, politik ve faydalı) yapısını ve fonksiyonunu etkilemektedir.¹⁴⁵

Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız üniteler olarak tanımlarlar. Yine bireyci toplumlardaki, kişiler önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutarlar ve bireysel başarıya önem verirler.¹⁴⁶ Toplumculukta ise, bir gruba ait olmak önemlidir. Toplumdaki genel eğilim, birlikte düşünebilme ve davranabilme şeklinde ifade edilmektedir. Toplumculukta “biz” bilinci, ortak kimlik, duygusal bağımlılık, grup dayanışması, paylaşım, görevler ve zorunluluklar, arkadaşlıklar ve grup kararları önemli değerler olarak görülmektedir.¹⁴⁷

Bir toplumun üyelerinden beklenen bireysellik ya da toplumculuk derecesi bir kişi ve onun ait olduğu organizasyon arasındaki ilişkinin doğasını büyük ölçüde etkileyecektir. Daha kolektivist toplumlar üyelerinin organizasyonlarına yönelik daha duygusal bağlılıkları ile tanınmaktadırlar. Dengedeki(kollektif-bireysel) bir toplumda, organizasyonlar üyeleri için geniş bir sorumluluğun varlığını kabul etmektedirler. Ne zaman ki organizasyonlar bunu yapmaktan vazgeçerlerse -günümüzdeki çoğu az gelişmiş ülkede olduğu gibi- insanların değerleri ve sosyal düzen arasında uyumsuzluk meydana gelmektedir. Bu durum değerlerde daha fazla bireyselliğe yönelik bir ötelemeye yol açacaktır. Bireycilik ya da toplumculuğun seviyesi organizasyon üyelerinin organizasyonel gereklilikler ile uyumunu etkilemektedir. Aynı zamanda toplumdaki bireysellik ya da toplumculuk seviyesi, organizasyonlardaki özel etkinlik pozisyonlarına kabul edilecek kişi tiplerini de etkilemektedir. Yerel tipler büyük ölçüde organizasyon içindeki problemler ile önceden meşgul olmaktadır. Toplumcu bir kültürde daha etkindirler. Kozmopolitan tipler ise organizasyon içinde minimum bir ilişkiler seti sürdürürler ancak dışarıdaki dünyanın ayrılmaz parçası olarak kendilerini görmektedirler. Kozmopolitanlar bireysel kültür içindeki organizasyonlarda daha etkindirler. Organizasyonlardaki bireysellik derecesi, sosyal norma ek olarak çalışanların eğitim seviyesi, organizasyonun tarihi ve organizasyonun kültürü gibi diğer faktörlere de dayanmaktadır. Organizasyon teknolojisi ile organizasyon üyelerinin bireycilikten toplumculuğa olan geçiş sürecindeki pozisyonu arasında açık bir ilişki

¹⁴⁵ Hofstede, a.g.e., s.210

¹⁴⁶ Taştan, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje5.html> , (23.10.2003)

¹⁴⁷ Uichol Kim ve diğ., **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, California: Sage Publications, 1994, s.41-46

vardır. Diğer yandan daha geleneksel toplumlardaki kollektivist değer modeli teknoloji transferi için imkanları sınırlamaktadır. Bu durum fakir ülkelerdeki ekonomik gelişimin ikilemlerinden biridir. Bireysellik indeksi, bir ülkedeki kişisel zamana verilen ortalama önem ile pozitif yönde, (“Bir işe sahip olmak, kişisel yaşam ve aile yaşantısı için sana yeterli zaman verir”) kendini geliştirmenin önemiyle ise negatif yönde ilişkilidir.¹⁴⁸

Tablo 16. Bireycilik-Toplumculuk Boyutuna Ait Sosyal Normlar

Düşük Bireycilik	Yüksek Bireycilik
Toplumda insanlar kendilerini sadakatleri ölçüsünde koruyacak olan geniş aileler ya da klanlar içinde doğarlar.	Toplumda herkes kendi kendinden sorumludur.
“Biz” bilinci	“Ben” bilinci
Topluluk (community)	Toplum (society)
Topluluk yönelimi	Kendi kendine yönelme
Değer standartları grup içinde ve dışında farklılaşmaktadır: Ayırıcılık (particularism)	Değer standartlara herkese uygulanmalıdır: Evrensellik (universalism)
Kimlik sosyal sisteme dayanır	Kimlik bireye dayanır
“Utanma” kültürü	“Suçluluk” kültürü
Organizasyonlar ve kurumlara bireylerin duygusal bağlılığı	Organizasyonlar ve kurumlardan bireylerin bağımsızlığı
Aidiyete vurgu: Üyelik ideali	Bireysel inisiyatif ve başarıya vurgu: Liderlik ideali
Özel yaşam, ait olunan kurumlar ve organizasyonlar tarafından ihlal edilebilir	Herkesin özel yaşam hakkı vardır.
Hayatta kalma	Hazcılık
Deneyim, düzen, görev, güvenlik organizasyon ya da klan tarafından sağlanmaktadır.	Otonomi, çeşitlilik, memnuniyet ve bireysel finansal güvenlik
Geleneksel toplum	Modern ya da post-modern toplum
Faaliyetler toplumun genel eğilimine göre belirlenir.	Kendi kendine başlayan faaliyetler.

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed., California: Sage Pub., 2001, s.227

Tablo 17. İşletme Ortamı İçin Sonuçlar

Düşük Bireycilik	Yüksek Bireycilik
Çalışanlar grup yararı için hareket ederler.	Çalışanların “ekonomik insan” gibi hareket etmesi beklenir.
İşe alma ve terfi kararları, çalışanları bir grup olarak dikkate alır.	İşe alma ve terfi kararları sadece hüner ve kurallara dayanmalıdır.
İşçilerin ve işverenlerin akrabaları işe almada tercih edilirler.	İşe almada aile ilişkileri bir dezavantaj olarak görülür.
İşçi-işveren ilişkisi bir aile ilişkisi gibi	İşçi-işveren ilişkisi “emek piyasası”ndaki

¹⁴⁸ Hofstede, a.g.e., s.212-213

temel olarak ahlakidir.	bir iş ilişkisidir.
Zayıf performans diğer görevler için bir sebeptir.	Zayıf performans işten atılma için bir sebeptir.
Sendikaya potansiyel bir duygusal bağlılık vardır	Sendikayla ilişkiler hesap (calculative) ilişkisi çerçevesindedir.
Grup seviyesinde odaklandığında eğitim daha etkilidir.	Bireysel seviyede odaklandığında eğitim daha etkilidir.
Meslektaşlar ile ilişkiler grup üyeleri için işbirlikçi, grup dışındakiler için düşmancadır.	Meslektaşlar ile ilişkiler onların grup kimliğine dayanmaz.
Arkadaşlara başkalarından daha iyi davranmak normal ve etikdir: Ayırıcılık	Arkadaşlara başkalarından daha iyi davranmak "iltimas geçmedir" ve etik değildir: Evrensellik
İş dünyasında kişisel ilişkiler görev ve şirketin üzerindedir.	İş dünyasında görev ve şirket kişisel ilişkilerin üzerindedir.
Organizasyonel başarı bilginin paylaşımına ve kendini açıkça adamaya ve politik ittifaklara bağlıdır.	Organizasyonel başarı bilginin saklı tutulmasına ve kendini açıkça adamamaya ve ittifaklardan kaçınmaya bağlıdır.
Kollektif kararlara inanç	Bireysel kararlara inanç
Mevcut ağlar içinde yenilikler	Mevcut ağların dışında yenilikler
Girişimciler kendi sonuçlarına başkalarının katkılarını kabul ederler.	Girişimciler kendi sonuçlarının başkalarına bağlı olmadığını iddia ederler.
Çalışanlar ve yöneticiler takım çalışması, kişisel temaslar ve işteki ayrımcılığı rapor ederler.	Çalışanlar ve yöneticiler çalışmalarını bireysel olarak rapor ederler.
İş ve çalışma şartları üzerinde daha az kontrol vardır: daha az çalışma saatleri	İş ve çalışma şartları üzerinde daha fazla kontrol ve daha uzun çalışma saatleri
Meslekler arasında daha az sosyal geçiş	Meslekler arasında daha büyük sosyal geçiş

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences**, 2nd ed., California: Sage Pub., 2001, s.245

IBM çalışmalarında ve yanıtlarında kullanılan iş hedefleri; Bireycilik ve toplumculuğa ilişkin öndört iş hedefi şunlardır:¹⁴⁹

- Mücadele: Kişisel başarı duygusunun elde edilebileceği mücadelecı bir işe sahip olma.
- Arzu edilir yaşam alanı: Kendiniz ve aileniz için arzu edilebilir alanda yaşama
- Kazançlar: Yüksek kazançlar için fırsata sahip olma.
- İşbirliği: Birbirleriyle işbirliği yapan insanlar ile çalışma.
- Eğitim: Becerileri geliştirme ve yeni beceriler kazanmak için eğitim fırsatlarına sahip olma.
- Olanaklar: Elverişli sosyal güvencelere ve diğer olanaklara sahip olma.
- Tanınma: İyi bir iş yapıldığında hak edilen tanınmayı sağlama.

¹⁴⁹ Hofstede, a.g.e., s.256

- Fiziksel şartlar: Elverişli fiziksel koşullara sahip olma(iyi havalandırma, aydınlatma, yeterli çalışma alanı vb.)
- Özgürlük: İşe kendi yaklaşımınızı uyarlamak için dikkate değer özgürlüğe sahip olma.
- İş güvenliği: Çalıştığınız şirkette arzu ettiğiniz kadar uzun süre çalışabilmenizi sağlayacak güvenliğe sahip olma.
- Terfi: Daha üst seviyedeki işlere ilerleme fırsatına sahip olma.
- Yönetici: Yöneticiniz ile iyi bir iş ilişkisine sahip olma.
- Becerilerin kullanımı: Becerilerinizi ve yeteneklerinizi iş'te tam olarak kullanma.
- Kişisel zaman: Kişisel ve aile yaşamımıza yeterli zamanı sağlayacak bir işe sahip olma.

2.5.1.4 Erkeklik-Dişilik

Cinsiyetlerin ikiliği değişik toplumların farklı biçimlerde ele aldıkları temel bir gerçektir. Cinsiyetler arasındaki biyolojik farklılıklar cinslerin sosyal ve duygusal rollerini ortaya koyar.¹⁵⁰ İş hedeflerindeki cinsiyet farklılıkları incelendiğinde, kadınların ve erkeklerin iş hedeflerine verdikleri önem arasında büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

1. İş hedefine verilen önemdeki cinsiyet farklılıkları kolaylıkla eğitim ve mesleki farklılıklar ile karşılaştırılabilir. Hedefler, cinsiyet ve meslek tarafından farklılaştırılabilir fakat mesleki farklılıklar cinsiyet farklılıklarına üstün gelmektedir.
2. ABD, Hollanda ve Fransa'dan (IBM'den değil) alınan örneklerde kadınlar; kişiler arası yaklaşımlar, fiziksel çevre, terfi, bağımsızlık, sorumluluk ve daha az önemli olmakla birlikte kazançlara eğilimleri yönünden erkekler ile karşılaştırılmışlardır. İş içeriği dikkate alındığından kadınlar erkeklerden farklı değerlendirilmemişlerdir. İş amaçlarındaki öneme ilişkin cinsiyet farklılıklarını tercüme etmenin Herzberg ya da Maslow'un yaklaşımlarına göre bir anlamı yoktur.

¹⁵⁰ Hofstede, a.g.e., s.279

Dokuz meslek grubu arasında cinsiyet farklılığından kaynaklanan değer öncelikleri aşağıdaki gibidir:

1. Erkekler İçin Önemli Olanlar

- Terfi
- Kazançlar
- Eğitim
- Güncelleme

2. Kadınlar İçin Önemli Olanlar

- Arkadaş Canlısı Ortam
- Konum Güvenliği
- Fiziksel Koşullar
- Yönetici
- İşbirliği

Tablo 18. Erkeklik-Dişilik Boyutu İle İlgili Sosyal Normlar

Dişilik Özellikleri Olan Toplum	Erkeklik Özellikleri Olan Toplum
İlişki yönelimi	Ego yönelimi
Yaşam kalitesi ve insanlar önemlidir.	Para ve benzeri şeyler önemlidir.
Kim olduğun önemlidir.	Ne yaptığın önemlidir.
Yaşamak için çalışma	Çalışmak için yaşa
Cinsiyetler arasında minimum duygusal ve sosyal rol farklılığı	Cinsiyetler arasında maksimum duygusal ve sosyal rol farklılığı
Erkekler ve kadınlar performans ile ilişkilerin her ikisine önem vermelidir.	Erkekler katı olmalı ve performansı dikkate almalı, kadınlar nazik olmalı ve ilişkilere dikkat etmelidirler.
Kadınlar ve erkekler ılımlı olmalı	Erkekler iddialı ve hırslı olmalı, kadınlar ise olabilir.
Güçsüze sempati duyulur.	Güçlüye sempati duyulur.

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed., California: Sage Pub., 2001, s.299

Tablo 19. İşletmeler İçin Sonuçlar

Dişilik Özelliklerine Sahip İşletmeler	Erkeklik Özelliklerine Sahip İşletmeler
Yaşamak için çalışmak	İş için çalışmak
Çalışanlar için işin anlamı; ilişkiler ve çalışma koşullarıdır	Çalışanlar için işin anlamı; güvenlik, ücret ve ilginç işlerdir.
Eşitlik, dayanışma ve çalışma hayatının kalitesine önem verme.	Adalet, eşit rekabet ve performansa önem verme.
Yöneticiler diğerleri gibi çalışanlardır.	Yöneticiler, kültür kahramanlarıdır.
Yöneticilerin sezgiyi kullanmaları hislerle ilgilenmeleri ve uzlaşma aramaları beklenir.	Yöneticilerin kararlı, katı, saldırgan, rekabetçi ve adil olmaları beklenir.
Yönetimde daha fazla kadın vardır.	Yönetimde daha az sayıda kadın vardır.
Cinsiyet arasında daha az ücret aralığı	Cinsiyetler arasında daha geniş ücret aralığı
Kadınlar, kadın patron seçerler.	Kadınlar, erkek patron seçerler.
Kariyer hırslı erkekler ve kadınlar için	Kariyer hırslı, erkekler için zorunlu

optimaldir.	kadınlar için opsiyoneldir.
Yöneticiler ılımlı bir kariyer hedefine sahiptir.	Yöneticiler hırslı bir kariyer hedefine sahiptir.
Yöneticiler mesleki nedenlerden dolayı ailelerini ihmal etmeyi daha az yeğlerler.	Yöneticiler mesleki nedenlerden dolayı ailelerini ihmal etmeyi daha fazla göze alırlar.
Çatışmaların çözümü problem çözme, uzlaşma ve müzakere yoluyla sağlanır.	Çatışmaların çözümü onları inkar ederek ya da en iyi olan kazanıncaya kadar "kavga ederek" sağlanır.
Düşük iş stresi, sağlıklı çalışanlar arasında daha az tükenme belirtisi.	Yüksek iş stresi, sağlıklı çalışanlar arasında daha yüksek tükenme belirtileri.
Çalışanlar küçük işletmeleri tercih ederler.	Çalışanlar büyük işletmeleri tercih ederler.
Daha az çalışma saati tercih edilir.	Yüksek kazanç tercih edilir.

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed., California: Sage Pub., 2001, s.318

2.5.1.5. Uzun Döneme Karşı Kısa Dönem Yönelimi

Geert Hofstede, Çinli işveren ve yöneticiler ile geliştirilen bir araştırmayı kullanarak yürüttüğü uluslararası çalışmanın ardından aşağıdaki beşinci boyutu literatürüne eklemiştir. Hofstede, bu beşinci boyutu; bir kültürün uzun dönem yönelimi olarak tanımlamaktadır.¹⁵¹

Konfüçyüs öğretisinin pozitif kutbu gelecek yönelimli araçları, negatif kutbu ise geçmiş ve şimdiki dönem yönelimli araçları gruplamaktadır. Uygulamada ise bu boyut, uzun döneme karşı kısa dönem yönelimini ortaya çıkarmaktadır.¹⁵²

Uzun dönem yönelimi (Long-Term Orientation : LTO), geleneğe uzun vadeli bağlılık, ileri düşünce değerlerinin toplum tarafından benimsenmesi veya benimsenmemesi üzerinde odaklanır. Yüksek uzun dönem yönelimi sıralaması, ülkenin uzun dönem karar ve geleneğe saygı değerlerini benimsediğini göstermektedir. Bu yönelimin, uzun ve zahmetli çalışmaların bir sonucu olarak uzun dönem ödülleri beklediği yerlerde güçlü bir çalışma ahlakını desteklediği düşünülmektedir. Bununla birlikte bu boyutun toplumda ve iş dünyasında gelişmesi, özellikle bir "dışarıdaki" için uzun zaman alabilmektedir. Düşük uzun dönem yöneliminin (LTO), ülkenin uzun dönem geleneksel yönelim kavramını kuvvetlendirmede görülmektedir. Bu kültürde

¹⁵¹ <http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm>, (23.10.2003)

¹⁵² Hofstede, a.g.e., s.354

değişim, uzun dönem gelenekleri tarafından engellenmediğinden daha hızlı olabilmektedir.¹⁵³

Uzun döneme karşı kısa dönem yönelimi boyutunun Konfüçyüs öğretisini anımsatan araçlara dayandığı görülmektedir. Hofstede'nin araştırması, Konfüçyüs çalışma dinanizminin (kişisel dengede dayanıklılık ve geleneğe saygı) uzun ve kısa dönem boyutlarını karşılaştırmaktadır. Uzun dönem yönelim farklılıklarının uygulamaları iki bölüme ayrılmaktadır. Birinci bölüm aile, iş ve sosyal yaşam üzerine düşünme yolları ile ilgilenmektedir. İkinci bölüm ise dinsel ve felsefik temaları içermektedir. Bu boyut dinsel nedenlerden bağımsız olarak hangi erdemli yaşamın amaç olduğunu açıklamaktadır.¹⁵⁴

Uzun dönem yönelimi kutbunda yer alan değer yüklemeleri

- Sabır (Israr)
- İlişkileri statüye sıralama ve bu sıralamayı gözetme
- İdare etmek
- Utanma duygusu

Kısa dönem yönelimi kutbuna yer alan değer yüklemeleri

- Kişisel metanet ve denge
- “Yüzünü” koruma
- Geleneğe saygı
- Selamlaşma, iyilik ve hediyelerin karşılıklılığı

Uzun dönem yönelimine sahip kültürlerdeki işletmeler pazarlarında güçlü konumlar elde etmek için çalışmaya alışkındırlar; çabuk sonuçlar beklememektedirler. Kısa dönem yönelimli kültürlerdeki işletmelerde ise “bilanço”(geçen ay, çeyrek ya da yılın sonuçları) önem taşımaktadır; kontrol sistemleri buna odaklanmıştır ve yöneticiler sürekli olarak bununla değerlendirilmektedir. Yöneticiler, bugünün bilançolarıyla değerlendiriliyorsa da bu bilançolar geçmiş dönemde alınmış kararların sonucudur.

¹⁵³ <http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm>, (23.10.2003)

¹⁵⁴ Hofstede, a.g.e., s.354

Tablo 20. Kısa ve Uzun Dönem Yönelimli Toplumlardaki Temel Farklılıklar

Kısa Dönem Yönelimli İşletmeler	Uzun Dönem Yönelimli Toplum
Kurallar içinde yaşamak bir problemdir.	Kurallar içinde yaşamak bir problem değildir.
İş ortamında kısa dönem sonuçları (Bilanço) önemlidir.	İş ortamında ilişkiler ve piyasa pozisyonu inşa edilir.
Aile ve iş alanları birbirinden ayrıdır.	Dikey koordinasyon, yatay koordinasyon, kontrol ve intibak
Saygınlık: ekonomik ve sosyal yaşam yeteneklere göre düzenlenmiştir.	İnsanlar daha eşit yaşamalıdır.

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed., California: Sage Pub., 2001, s.366

Tablo 21. Uzun Dönem Yönelimi Toplumsal Normları

Kısa Dönem Yönelimli Toplum	Uzun Dönem Yönelimli Toplum
İhtiyaçların hemen tatmini beklenilir.	İhtiyaçların ertelenmiş tatmini kabul edilir.
Gelenekler dokunulmazdır.	Gelenekler değişen şartlara adapte edilebilir.
Aile yaşamı yükümlülükler ile sürdürülmektedir.	Aile yaşamı ortak görevler ile sürdürülmektedir.
Harcama	Tasarruf ve yatırım
Bilanço	Güçlü bir piyasa pozisyonu kurma
Analitik düşünme	Sentezci düşünme

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed., California: Sage Pub., 2001, s.318

2.5.2. Batı Kültürüne Ait Değerler ve İşletmelere Etkileri

Makyevelizm, kuralcılık, kontrol odağı ve belirsizliğin hoşgörülmesi tanınmış ve test edilmiş batı kültürüne ait önemli değerlerdendir. Bu değerlerin yanında doğu kültürü değerlerine ilişkin çalışmalarda giderek artmaktadır.

2.5.2.1. Makyavelizm

Makyavelizm, bireyin sosyal gücü kullanma arzusunu belirtmektedir. Kişinin grup ilgisi üzerindeki kişisel ilgi alanını ve kişisel kazanç elde etmek amacıyla sosyal etki taktikleri ve baskılarını kullanma önceliğini ölçmektedir.¹⁵⁵

Makyavelizm kişinin kendi çıkarını grubun çıkarının üzerinde tutmasına ilişkin bir kriterdir. En fazla araştırılan ve test edilen ölçümlerden biri olan bireyin sosyal gücü kullanma arzusunu incelemeyi temel alır ve Batı kültürünün çatısını oluşturur. Yüksek Makyavelist kültürel değerlere sahip bir grupta çalışmak, bireyin daha yüksek güvenlik ihtiyacı ve diğerlerine daha az güvenme perspektifi ile çalışmasını gerektirir.¹⁵⁶ Makyavelizm kültürü daha az olan işletmelerde, bireylerin kişisel çıkarlarını çok fazla gözetmemeleri nedeniyle, daha az resmi uzlaşmalar görülmektedir. Makyavelizm aynı zamanda, yöneticinin resmi yetkiye olan bağlılığını da göstermektedir.¹⁵⁷ Makyavelizm değer ölçeği, bir yöneticinin resmi otorite yapısını izlemeye ilişkin tercihini de gösterebilir.

2.5.2. Kuralcılık (Dogmatizm)

Makyavelizm gibi kuralcılık (dogmatizm) da geniş kapsamlı olarak ölçülen ve test edilen bir değer ölçütüdür. Rokeach tarafından yapılan araştırmada kuralcılık, kişinin yeni fikirlere karşı açık ya da esnek olmama derecesini gösteren bir değer olarak tanımlanmıştır. Rokeach, kişinin inanç sisteminin açık olması ölçütünün, aynı zamanda kendi dışından aldığı bilgiye ilişkin davranış ve değerlendirme ölçütü olduğunu belirtmektedir.¹⁵⁸

Schulze'a göre; yüksek derecede kuralcı yöneticiler yeni fikirleri şu felsefe ile reddetme eğilimindedirler: "Eğer eski yöntemler benden öncekiler için yeterince iyiydiyseler, benim içinde yeterince iyidirler". Düşük derecede kuralcı yöneticiler,

¹⁵⁵ Benjamin Tan, "The Impact of National Environment on Managerial Values Systems: A Comparative Study of Chinese Managers In The United States, Singapore and The People's of Republic China", *Management International Review*, Vol 42 No.4, 2002, ss.473-486

¹⁵⁶ David A. Ralston ve diğ., "Differences In Managerial Values: A Study Of U.S., Hong Kong and PRC Managers", <http://faculty-staff.ou.edu/R/David.A.Ralston-1/uhp1993.html>, (15.04.2003)

¹⁵⁷ Çerik, s.84

¹⁵⁸ Tan, a.g.m. ss.473-486

başka kültürler tarafından ortaya konan yeni fikirlere daha hoşgörülü olabilirler ve hatta bu değerleri birleştirme isteği taşıyabilirler. Kuralcı yöneticiler, şirket politikalarını körü körüne takip edebilirler. Eğer şirket birşeyin doğru olduğunu söylüyorsa bu herkesin takip etmesi gereken kesin bir doğrudur. Yüksek derecede yapılandırılmış görevler için kuralcı bakış açısı faydalı olabilir, buna karşın daha özgün görevler için bu yaklaşım problem doğurucu olabilmektedir.¹⁵⁹

2.5.2.3. Kontrol Odağı

Kontrol odağı, bireylerin yaşamlarında meydana gelen olayları ve bunların olumlu ya da olumsuz sonuçları üzerinde sahip oldukları kontrol konusundaki genelleştirilmiş inancı ifade eden bir bilişsel değişkendir. Birey herhangi bir davranışı sonucunda ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz durumun (başarı, başarısızlık, ödül, ceza vs.), tamamen sözkonusu davranış nedeniyle olmadığına inandığında, bunun şans, fırsat, kader ve çevresindeki diğer insanların ya da karmaşık olduğu için tahminlesemeyen diğer güçlerin kontrolü altında ve onların etkisiyle meydana geldiğini kabul eder ve yorumlarsa bu bireye dışsal kontrol inancına sahip birey adı verilir. Eğer birey olayları kendi davranışlarına veya kendi özelliklerine bağlı olarak gerçekleştiğini kabul ediyorsa, bu inanca da *içsel kontrol* adı verilir.¹⁶⁰

Kontrol odağı Router'in (1966), kişisel insiyatife bağlı olarak bireyin elde ettiği başarı ve başarısızlık derecesine ilişkin olan güçlendirmenin dışsal kontrolüne karşılık içsel kontrol kavramına gönderme yapmaktadır. Bu içsel ve dışsal sürekliliği, bireyin seviye algılamalarını ve kişisel olarak çoğu durumu elde tutan kontrol yönetimini değerlemektedir.¹⁶¹

Bu değer, bireyin otokontrol duygusunu belirtir. Yüksek otokontrol değer yüzdelere sahip bireyler, diğerlerini etkilemeyi amaçlayan çabalarının yararlı olacağını hissederek, daha fazla agresif (saldırgan) olma eğilimindedirler. Bu değere ilişkin yapılan araştırmalar oldukça geniş kapsamlıdır. Bu araştırmaların çoğu çalışma

¹⁵⁹ Ralstone ve diğ., <http://faculty-staff.ou.edu/R/David.A.Ralston-1/uhp1993.html>, (15.04.2003)

¹⁶⁰ Özlem Çakır, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayınları, 2001, s.121-122

¹⁶¹ Tan, a.g.m., ss.473-486

ortamı davranışına ilişkindir. Örneğin, kendilerini kontrol altında hissetmeyen yöneticiler dinamik pazar ekonomisinde pek etkili olamamaktadırlar. Ancak statüko ve değişimin belirsizliğine karşı kendilerini daha rahat hissetmektedirler.¹⁶²

Kontrol odağı ile çalışma değerleri ve iş ahlakı arasındaki ilişkileri saptayan bazı araştırmalar da mevcuttur. Yousef, içsel kontrole sahip bireylerin daha yüksek ahlaki standartlara sahip olduğunu vurgulamıştır. Markku da, yüksek çalışma değerlerine sahip bireylerle içsel kontrol odağı arasında pozitif bir korelasyon bulmuştur.¹⁶³

2.5.2.4. Belirsizliğin Hoşgörülmesi

Belirsizliğin hoşgörülmesine ilişkin değerler, bir dizi farklı kültürde yürütülen araştırmalarda geniş kapsamlı olarak kullanılmıştır. Belirsizliğin hoşgörülmesi, bir yöneticinin belirsiz bir ortamda karar alma ve yürütme yeteneğini belirlemektedir. Belirsizliği hoşgören bireyler durumları siyah ya da beyaz olarak görme eğilimindedirler. Bu kişiler için gri seçeneği yoktur. Bilindiği gibi uluslararası iş dünyası belirsizliğin oldukça yüksek olabildiği bir yerdir. Böylelikle, bu değer uluslararası iş çevresi için kesin tanımlamalar taşımaktadır. Bu değer Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma boyutu ile karşılaştırılabilir.

Belirsizliğin hoşgörülmemesi ise, bireyin belirsiz bir çevrede karar alma yeteneğini tanımlamaktadır. (Martin/Westie 1959). Diğer bir ifade ile bu, kişinin kesinliğe ilişkin arzusunu ortaya koymaktadır.¹⁶⁴

2.5.3. Doğu Kültürüne Ait Değerler ve İşletmelere Etkileri

Doğu kültürünü yansıtan değerler ise 4 temel kategoride incelenmektedir: Konfüçyüs çalışma dinanizmi, insancıl olmak, bütünleşme ve ahlaki disiplin olarak belirlenmiştir.¹⁶⁵

¹⁶² Ralstone ve diğ., <http://faculty-staff.ou.edu/R/David.A.Ralston-1/uhp1993.html>, (15.04.2003)

¹⁶³ Çakır, a.g.e., s.127

¹⁶⁴ Tan, a.g.m., ss.473-486

¹⁶⁵ Ralstone ve diğ., <http://faculty-staff.ou.edu/R/David.A.Ralston-1/uhp1993.html>, (15.04.2003)

Çin kültürüne ilişkin yerel değerleri belirlemek amacıyla geliştirilen Çin Değerler Araştırması-CVS (Chinese Value Survey) Çin halkı tarafından benimsenen temel değerler üzerine odaklanmaktadır. Benjamin Tan tarafından yapılan son bir araştırmada CVS değerleri ile işaret ettikleri konular şu şekilde belirtilmiştir;¹⁶⁶

- Konfüçyüs öğretilerini yansıtan; Konfüçyüs çalışma dinanizmidir ve; Tasarruf, sabır, utanma duygusuna sahip olmak, karşılıklılık, kişisel metaneti içermektedir.
- Merhamet ve ahlaki dinanizm ile ilgilenen; İnsancıl olmak Geleneklere saygı, şefkatlilik, sabır, nezaket, erdem ile ilgilenmektedir.
- Sosyal denge ve karışık iş dinanizmi üzerine yoğunlaşan; Entegrasyon Diğer insanların hoşgörülmesi, diğer insanlar ile uyum, diğer insanlar ile birlikte dayanışma, rekabet etmeme, güvenilirlik, halinden memnuniyet, tutucu olmak, yakın ve candan arkadaşlık, anne ve babaya saygı, vatanseverlik konularını ele alır.
- Ve öz kontrol üzerine yoğunlaşan Ahlaki Disiplin'dir ki; Vatanseverlik, ılımlılık, birisine önyargısız ve temiz bir şekilde bakabilme, isteklilik, intibak kabiliyeti, sağduyuyu içermektedir.

Araştırmacılar CVS değerlerini Batı değerleri ile kıyaslama imkanı bulabilmişlerdir. Hofstede'nin IBM araştırması ile karşılaştırılınca 4 CVS değerinin tümünün Hofstede'nin değerleri ile uyduğu görülmüştür. Bunun da ötesinde Hofstede değerleri ile Rokeach'ın değer araştırmasına ilişkin değerlerin birbiriyle uyduğu görülmektedir. Böylelikle doğu değerleri üzerinde odaklanan CVS, batı değerlerinin araçları ile benzeşebilmektedir.

2.5.3.1. Konfüçyüs Çalışma Dinamizmi

Çin halkı 5000 yıllık evrimi boyunca gelişen bir ortak kültürü paylaşmaktadır. Konfüçyüs felsefesi, ana-babaya saygı, sadakat, dürüstlük, arkadaşlık ve eğitimin önemi değerlerini öğütleyerek kök salmış ve Çin toplumunun ahlaki kodunu güçlü bir şekilde etkilemiştir. Temel Konfüçyüsçü varsayım, bir insanın diğer insanlar ile olan ilişkisinde varoluşudur. Bond ve Hwang (1986)'ın belirttiğine göre, batılı birey insanı ilişkisel

¹⁶⁶ Benjamin Lin Boon Tan, "Researching Managerial Values: A Cross-Cultural Comparison", *Journal of Business Research*, Vol 55, 2002, ss.815-821

varlığı, sosyal konumu ve interaktif bütün içindeki tanımı ile ele aldığı için, Çinli sosyal davranış düşüncesine yabancı kalmaktadır.¹⁶⁷

Bu boyut, bir toplumun değer arayışına ilişkindir. Bu değer, sosyal hiyerarşi ya da yapıya vurgu yapan Konfüçyüs öğretilerini yansıtmakta ve oldukça güçlü bir arzu ile geleneği koruma isteğini belirtmektedir. Bu değer ayrıca statüye göre ilişkilerin düzenlenmesi ve belirlenen bu sıralama ile saygı duyulmasını gerektirmektedir.¹⁶⁸

2.5.3.2. İnsancıl Olma

Bu değer boyutu bir bireyin sosyal farkındalık seviyesi ile ilgilenmektedir. İnsancıl olma, kişinin diğerlerine karşı acıma hissinin bir ölçütüdür. İş düzenlemesinde bu boyut, görev odaklı ve insan odaklı yönetim biçimleri arasındaki karşıtlığı yansıtmak için faydalı olmaktadır. İnsancıl olma ölçütü aynı zamanda Hofstede'nin erkeklik-dişilik değer boyutu ile benzeşmektedir.¹⁶⁹

2.5.3.3. Bütünleşme

Bu değer sosyal istikrar üzerine yoğunlaşmakta ve bireyin diğerlerine karşı sahip olduğu hoşgörü ile biçimlendirilmektedir. Bütünleşme aynı zamanda güvenilir olma ve yakın arkadaşlık kurmada önem kazanmaktadır. Bu değer Hofstede'nin güç mesafesi değerine karşılık gelmektedir. Organizasyon açısından bu değer, merkezileşme derecesinin bir göstergesi olarak görülebilmektedir.

2.5.3.4. Ahlaki Disiplin

Ahlaki disiplin, kişinin diğer bireyler ile olan ilişkilerinde kendini kontrol altında tutabilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu boyut, ılımlı, ihtiyatlı ve uyum sağlayabilir olmayı gerektirmektedir. Ahlaki disipline ilişkin değer boyutu, Hofstede'nin bireysellik/kollektivizm ile karşılaştırılabildiği gibi, bireyin kendini bir gruba ait hissedip etmediğini de açıklayabilmektedir. Tüm bu değerler, yöneticilerin gizli kalmış

¹⁶⁷ Wong ve Chung, a.g.m., ss.66-75

¹⁶⁸ Ralstone ve diğ., <http://faculty-staff.ou.edu/R/David.A.Ralston-1/uhp1993.html>, (15.04.2003)

¹⁶⁹ Ralstone ve diğ., <http://faculty-staff.ou.edu/R/David.A.Ralston-1/uhp1993.html>, (15.04.2003)

değerlerini ortaya çıkarmak amacıyla seçilmişlerdir. Bunun dışında farklı ölçümler de bulunmaktadır.

2.6. Değerlerin Belirlediği Liderlik ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Değerlerin önemi yönetim literatüründe giderek artmaktadır. Blanchard ve O'Conner'ın belirttiği değer tabanlı organizasyonel davranış, örgütler için artık ilginç bir felsefik tercih değildir. Bunun ötesinde hayatta kalmak için bir gerekliliktir.

Liderlik, yöneten ile yönetilmeyi kabul eden arasındaki ilişkidir. Her türlü liderlik tartışması bu ilişkinin dinamiklerini hesaba katmalıdır. Stratejiler, taktikler, hüneler ve uygulamalar, liderler ile onların takipçilerini birbirine bağlayan temel insani istekler anlaşılmadığı sürece anlamsız kalmaktadır.¹⁷⁰

Yönetici özelliğine sahip liderler olduğu gibi liderlik özelliğine sahip yöneticiler de vardır, fakat yöneticilik çoğu zaman işletmeyi ilgilendiren planlar ortaya koymak, uygulamak, yönetmek ve kontrol etmekle sınırlı kalır. Liderliğin yöneticilikten farklı olduğu taraf, liderin takipçileri üzerindeki etkisi sonucu bir değişimin ve gelişimin yaşanmasıdır. Dolayısıyla karşılıklı etkileşim sürecindeki başarı, liderin özelliği, yaklaşımı ve davranışının kültür yapısına uygun olmasına bağlıdır.¹⁷¹

Singapur'da yapılan bir araştırmaya göre işçilerin %73'ünün, lider durumundaki yöneticiler için en çok göz önünde bulundurdıkları değerler şunlardır:¹⁷²

- ✓ Anlayış ve duyarlılık,
- ✓ Telkin etme ve örnek olma yeteneği,
- ✓ Kararlılık,
- ✓ Astlarına rehberlik edebilme ve öğüt verebilme yeteneği

¹⁷⁰ Dennis James Mussig, "A Research and Skills Training Framework For Values-Driven Leadership" *Journal of European Industrial Training*, Vol.27, 2003, ss.73-79

¹⁷¹ Z.Seçil taştan, "Kültürel Farkların Liderlik Davranışı Üzerine Etkileri", http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje5_1.html

¹⁷² Joseph Propenko, a.g.e. çev. Olcay Baykal ve diğ., s.254

Değerler tarafından belirlenen liderlik modeline göre; lider ile değerler birlikte uygulamaya girerek lider ile değerler arasında ilişkisel bir fonksiyon kurulmaktadır. Benzer araştırmalar şunu göstermektedir ki, değerler yöneticilerin liderlik biçimlerini etkileyebilmektedir.¹⁷³ Bu modelde, liderin güvenilirlik yetenekleri ön plana çıkmaktadır. Liderin güvenilirlik yeteneğine ilişkin temel değerler ise şunlardır:

- ✓ **Dürüstlük:** Lider, gerçekçi ve ahlaklı olmalıdır.
- ✓ **İleri görüşlülük:** Lider, vizyon oluşturan, bu vizyonu uygulayabilen ve takipçilerini başarı süreçleri yoluyla destekleyen kişidir.
- ✓ **İlham verme:** Lider, dinamik ve enerjik olmalıdır. Sadece hayali ve vizyonu anlatan lider değil, insanları uzun süreli cesaretlendirebilme yeteneğine sahip lider ön plandadır.
- ✓ **Ustalık:** Lider, usta ve daha önce yaptıkları ile etkili bir uzman olarak görülmelidir.

Şekil 12. Çekirdeğinde hedef başarımı olan geleneksel bir kontrol odaklı liderlik modelini göstermektedir. Bu modelde lider, izleyenlerine organizasyonel lider ile takipçi hedefleri arasındaki örtüşen noktaları öne çıkaran bu hedefleri aşılacak isteyebilir.

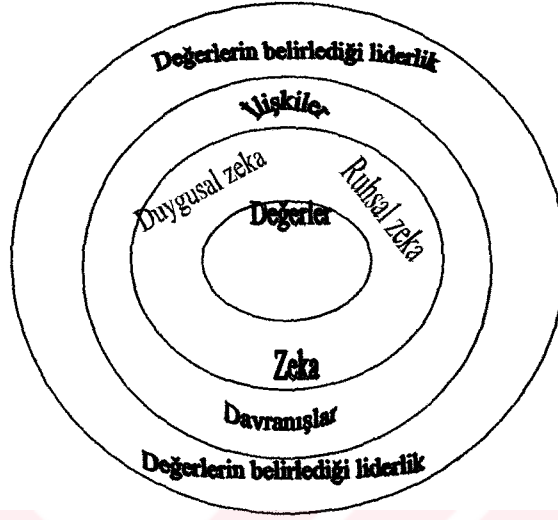


Şekil 12. Hedeflerin Belirlediği Liderlik Modeli

Kaynak: Dennis James Mussig, "A Research and Skills Training Framework for Values-Driven Leadership" *Journal of European Industrial Training*, Vol.27, 2003, ss.73-79

¹⁷³ Massig, a.g.m., ss.73-79

Şekil 13 Değerler Tabanlı Liderlik Modelini, çekirdeğinde değerler yer alacak şekilde göstermektedir. Bu model için, değer kavramının ruhsal ve duygusal zekalar ile bağlantısı, liderlik yeteneklerini ortaya koyan bir yöntem olarak sunulmaktadır.



Şekil 13. Değerlerin Belirlediği Liderlik Modeli

Kaynak: Dennis James Mussig, "A Research and Skills Training Framework for Values-Driven Leadership" *Journal of European Industrial Training*, Vol.27, 2003, ss.73-79

Değer kavramına bağlı ruhsal zeka tanımı ise Zohar ve Marshall tarafından şu şekilde yapılmıştır: Değer ve anlama problemlerini çözdüğümüz zeka, hareketlerimizi ve yaşamlarımızı daha geniş, daha zengin ve anlamlı bir bütün içinde hayata geçirebileceğimiz bir zekadır ve hareketin bir bölümünün ya da yaşamın bir parçasının ötekinden daha anlamlı olduğuna karar verebilmemizi sağlar. Duygusal zeka ise Dulewicz tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: Kişinin kendi hislerini ve duygularını, anahtar konumdaki kişilere karşı duyarlı ve etkili olabilmek için yönetebilme ve kişinin istek ile dürtülerini bilinçli ve etik davranışla dengeleyebilme yeteneğidir. Tablo 22. Ruhsal ve Duygusal Zekalar ile İlişkili Yetenekleri sıralamaktadır.

Tablo 22. Ruhsal ve Duygusal Zekalar - İlişkisel Yetenekler Bağlantısı

Duygusal zeka (EQ)	Ruhsal Zeka (SQ)
Kişisel Üstünlük:	Esnek olabilme kapasitesi
- Kendini fark etme	Kendinden farkında olmanın yüksek derecesi
- Kendi kendini düzenleme	Acı çekme ile karşılaşma ve bunu kullanma kapasitesi
- Motivasyon	Vizyon ve değerlerden etkilenme kalitesi

Sosyal üstünlükler:	Farklı şeyler arasındaki bağlantıyı görme eğilimi
- Empati	Temel cevapları bulmak için “neden?” ya da “eğer böyle olsaydı” sorularını sorma eğilimi
- Sosyal beceriler	Felsefecilerin “saha-bağımsız” olarak nitelendirdikleri geleneğe karşı çalışma becerisine sahip olma.

Kaynak: Dennis James Mussig, “A Research and Skills Training Framework for Values-Driven Leadership” *Journal of European Industrial Training*, Vol.27, 2003, ss.73-79

Tablo 23. ise değerlerin belirlediği liderliğin gerektirdiği ruhsal-duygusal zekalar ve ilişkisel yetenekleri birarada sunmaktadır. Tablo 23’de Değerlerin Belirlediği Modelde, Ruhsal ve Duygusal Zekalar ve İlişkisel Üstünlükleri sunulmaktadır.

Tablo 23. Değerlerin Belirlediği Model – Ruhsal ve Duygusal Zekalar ve İlişki Üstünlükleri

<u>ÜSTÜNLÜK</u>	<u>ACIKLAMA</u>
Dürüstlük	Yüksek kişisel değerlendirme ve düzenleme derecesi gerektiren her türlü ilişki de dürüst olma. Değerler, kişisel ve sosyal üstünlüklerin gelişiminde temel parça olmalıdır. Dürüstlük ve güven birbiri içine geçmiştir.
Devamlılık	Geleceğe yönelik yönelimler pek çok öğeye sahiptir. Entellektüel yeterlilikler uzun dönem stratejilerine katkı sağlarlar, ancak bunun yanında düzenlenen amaçlarda uyarlanabilir ve esnek olunma yeteneğini gerektirir. İzleyicilerin ihtiyaçlarını empatik olarak anlama yeteneği ve “kutunun dışında” çalışma becerisi gerektirmektedir.
Bağlılık	Bu üstünlük devam eden coşku ve hedeflerin başarılmasına ilişkin motivasyonun geliştirilmesine ilişkindir. Olumlu ve iyimser davranışları ortaya çıkarmak için yüksek derecede kişisel ve sosyal üstünlükler gerektirir. Aynı zamanda ilham verme, motive etme ve harekete geçirme arasında farklılaşan değerleri anlamayı gerektirir.
Anlama-destekleme	İzleyenler için güvenilirliği tesis etmek amacıyla geçmiş tecrübeleri kullanmak kişisel ve sosyal üstünlükler gerektirmektedir. Bunun yanında geleneğe karşı bir değişim katalizörü olarak çalışma yeteneği ve ortak değerlere dayalı gelişen ilişkilere ihtiyaç duyar.

Kaynak: Dennis James Mussig, “A Research and Skills Training Framework for Values-Driven Leadership” *Journal of European Industrial Training*, Vol.27, 2003, ss.73-79

2.7. Karar Verme ile Değerlerin İlişkisi ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Değerler, kişinin davranış tarzı ve ideal amaçsal davranışlar hakkındaki inançlarını temsil eden belirli herhangi bir amaç ya da duruma bağlanmayan, olumlu ya da olumsuz soyut fikirler olmaları nedeniyle kesin olarak araştırılmaları zordur. Yönetim araştırmacıları, yönetsel davranışın anlaşılmasında kişisel değerlerin önemini görmeye başlamışlardır. Bu araştırmacılardan bazılarının bulguları yöneticilerin kişisel değerleri ile onların karar verme biçimleri arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.¹⁷⁴

Rowe'un karar biçimi aracına göre, 4 güç grubu bir bireyin karar vermesini etkilemektedir.¹⁷⁵ Bunlar;

- Kişisel özellikler
- Çevresel baskılar
- Görev gereklilikleri
- Diğer organizasyonel üyeler ile etkileşimler

Rowe'un karar verme aracı (DSI) iki boyutun kesişiminden kaynaklanan karar verme biçimi fikrine dayanmaktadır.

*Boyut 1;*Yapının tercihine karşılık, kişinin bilişsel bütünü ya da belirsizliğin hoşgörülmesi.

Boyut 2; İnsanlara yönelime karşılık, kişinin genel yönelimi ya da göreve yönelim.

Sonuç, dört biçimden oluşan bir bütündür. Bu biçimler; *yöneltici*, *analitik*, *kavramsal* ve *davranışsal* olarak tanımlanmaktadır.

Yöneltici: Belirsizlik için düşük tolerans, görev ve teknik meseleler üzerinde yoğunlaşma. Bu biçimdeki bireyler, görevlerini sistematik biçimde yerine getirmektedirler.

Analitik: Belirsizlik için yüksek tolerans, göreve ve teknik meselelere yönelme. Performans, analiz, planlama ve tahmin ile elde edilmektedir.

Kavramsal: Belirsizlik için yüksek tolerans, insanlara ve sosyal meselelere yönelme. Performans; yeni fikirlerin keşfedilmesi, risk alarak elde edilen yeni stratejilerin oluşturulması ile başarılmaktadır.

¹⁷⁴ Hunt ve At-Twajri, a.g.m., ss.48-55

¹⁷⁵ Connor ve Becker, a.g.m, ss.155-180

Davranışsal: Belirsizlik için düşük tolerans, insanlara ve sosyal meselelere yönelme. Performans; insanlara ve onların ihtiyaçlarına yoğunlaşarak yerine getirilmektedir.

Yönetimsel karar vermeye ilişkin süreç ise, problemin tespitinden, seçilen çözümün izlenmesi ve uygulamasına kadar bütün ya da ayırık adımları içermektedir. Van Wart'ın kamu yöneticileri için belirlediği karar verme modeli şu aşamaları içermektedir:¹⁷⁶

- Problemin tanımlanması
- Hedefin tanımlanması
- Alternatif çözümler
- Tercih
- Uygulama
- Değerleme

Ravlin ve Meglino'nun araştırmasına göre değerler; performansın standartları ya da kriterleri olarak hizmet etmektedirler. Yaptıkları araştırmanın sonucu olarak, çalışanların belirsiz koşullarda kendi baskın değerlerini uygulayacakları fırsatları kendilerine verilen görevlerde bulacaklarını belirtmişlerdir. Yöneticinin kişisel değerleri takip edilecek hangi organizasyonel hedeflerin seçileceğini ilişkin kararlarını büyük ölçüde etkiler. Ayrıca bu değerler doğru öncelik ayarlamasını içerebilir.¹⁷⁷

Kültürlerarası ilişkiler üzerine yapılan çalışmalar, yöneticilerin bireysel özellikleri, kültürel altyapıları ve organizasyon biçimine dayalı farklı karar biçimleri yürüttüklerini göstermektedir. Singer, yöneticinin aldığı her kararın değerler önceliğine ilişkin bir yargıya dayandığını öne sürmüştür. Değer sistemlerinin karar alma için temel olarak kullanılabilen genel planın bir fonksiyonu olduğu varsayılmıştır. Kültürel farklılıklar çalışma değerlerinde kendini göstermektedir. Toplumlar için bu farklılıklar sadece değer sistem hiyerarşilerinde değil, bu hiyerarşilere verilen önemde de belirginleşmektedir. Bununla birlikte yapılan bazı çalışmalar kültürlerarası ortamda değer profillerinin yönetimsel kararların tahmininde başarılı olabileceğini ortaya koymuştur.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Connor ve Becker, *a.g.m.*, ss.155-180

¹⁷⁷ Hunt ve At-Twajri, *a.g.m.*, ss.48-55

¹⁷⁸ Abbas, Azim ve Krishnan, *a.g.m.*, ss.27-34

2.8. Etik Kavramı ve Değer Bağıntısı

Etik kavramı yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Etik, her şeyden önce, istenebilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılmayacağının; neyin isteneceği ya da istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağını ya da olunmayacağını bilmesidir. Etik kavramının biraz daha kolay anlaşılabilir bir tanımı ise şu şekilde yapılmıştır: “Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri veya kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini.”¹⁷⁹

Etik anlamda bir değer; gerçek değerini taşıyan ya da kendinden dolayı değerli kabul edilen şeydir. İş dünyasında yüksek ahlaki prensiplere işaret eden; adil olma, güvenilirlik, dürüstlük, doğruluk ve adalet gibi değerleri yansıtan kişilerin değerli oldukları düşünülür.¹⁸⁰ Etiğin temel taşlarını belirleyen ise değerler sistemidir. İnsanların sahip olduğu değerler; bir davranışın, olayın, durumun diğerine oranla tercih edilmesidir. Yani değerler insanların bir tercihidir. Ancak bu öyle bir tercihtir ki, insanların davranış kalıplarını, hayata bakışlarını tamamen belirlemektedir. Hayatın özüne ve içine işlemiştir.¹⁸¹

Etik ile değer kavramlarının birarada incelenmesi, insanla insana yönelik sistemlerin birlikte çalışabilmesi ve yaşayabilmesi için organizasyonel sürecin geliştirilmesi ile kolaylaştırılması bakımlarından uygun olacaktır. Buradaki temel amaç, organizasyondaki geniş paylaşımlı öğrenmenin geliştirilmesi ve süreçlerin bulunmasıdır. Bu yolda da insanların vizyonunu daha anlamlı kılan, daha verimli ve daha iyi yaşamaları için, aynı anda hem onlara hem de çalıştıkları organizasyonlarına ve birlikte yaşadıkları toplumları ile tüm dünyaya hizmet edecek bir değer ve ahlak

¹⁷⁹ Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi Ve Bir Uygulama Çalışması**, Eskişehir: Anadolu Ün.Yay. No. 1211, 2000, s.2

¹⁸⁰ Michael W. Small ve Laurence Dickie, “A Cinematograph of Moral Principles: Critical Values for Contemporary Business and Society” *Journal of Management Development*, Vol.18 No.7, 1999, ss.628-638

¹⁸¹ Kamil Orhan, “İş Ahlakı”, <http://www.insanbilim.com.tr/insanca3.htm>, (03.01.2004)

sisteminin kurulması en önemli husustur.¹⁸² Organizasyonların ve insan sistemlerinin birlikte çalışıp yaşayabilmesi için, organizasyondaki ve toplumdaki temel inançların, değerlerin ve ahlaki sistemin sağlam bir fikir birliği gereklidir. Bu sadece etik bilincin artırılması ve bu inancın başından sonuna kadar uygulanması anlamına gelmektedir.

Bu bölümde belirtilen değerler ya da önemlilik standartları, etik değerlerin temeli olarak görülmektedir.¹⁸³

1. Temel Değerler

a. Yaşam ve Mutluluk sorgusu: İyi yaşamın yeniden oluşturulması sürecinin yeniden araştırılmasında insanlar, kendilerinin ve diğerlerinin tecrübelerini takdir ederek saygı duymakta ve sevmektedirler.

b. Özgürlük, sorumluluk ve özdenetim: İnsanlar özgürlüklerini kendi sorumluluklarını üstlenerek sınamaktadırlar.

c. Adalet: İnsanlar, sonuçları adil ve eşit olan yaşamları sürdürürler.

2. Kişisel ve kişilerarası değerler (aynı zamanda daha büyük sistem - aşama değerleri olabilir.)

a. İnsan potansiyeli ve yetkilendirme: Sağlıklı ve potansiyellerinin tümüyle farkında olan insanlar; güçlerini ve potansiyellerini hayata geçirmede, onu geliştirmede, yaşatmada, gerek bireysel ve gerekse genel olarak yapabileceklerinin en iyisini kolektif olarak gerçekleştirmede kullanmaktadırlar.

b. Saygı, itibar, doğruluk, değer, bireylerin ve diğer insan sistemleri için temel haklar: İnsanlar birbirlerini ve yaşam, özgürlük ve de mutluluğun aranması haklarını takdir etmektedirler.

c. Güvenilirlik, uygunluk, dürüstlük ve açıklık, anlayış ve kabul edilme: İnsanlar, birbirlerine karşı doğru olmakta, birbirlerinin duygularına uygun davranmakta, birbirlerine karşı dürüst, anlayışlı ve benzeri gibi davrananları aralarına kabul etmektedirler.

d. Esneklik, değişim ve öngörme: İnsanlar bir yanda kendilerini değiştirirken, diğer yanda kendileri ile yaşadıkları dışsal gerçekçilik arasında uygun bir ortam alanı sürdürmeyi ya da elde etmeyi amaçlayan bir süreçte haklarını aramaktadırlar.

¹⁸² William Gellerman, Mark S. Frankel ve Robert F. Ladenson, **Values and Ethics In Organization and Human Systems Development**, California: San Francisco, Jossey-Bass Publishers: 1990, s.372

¹⁸³ Gellerman, Frankel ve Ladenson, **a.g.e.**, s.375-376

3. Sistem değerleri (aynı zamanda kişiler ve kişilerarası aşamalarındaki değerler de olabilir.)

a. Öğrenme, gelişme, büyüme ve değişim: İnsanlar, potansiyellerinin daha fazla hayata geçirilmesi yolunda bireysel ve kolektif olarak gelişmektedirler.

b. Tümüyle kazanma davranışı, işbirliği-birlikte çalışma, güven, toplum ve farklılık: Biri diğerini önemseyen ve herkes için (bireysel ve kolektif olarak) iyi olan sonuçların kazanılmasında birlikte çalışan insanlar, toplumsal maneviyatı tecrübe etmekte ve toplum içinde varolan farklılıkları yüceltmektedirler.

c. Sistem olaylarına yaygın, anlamlı katılım, demokrasi ve uygun karar alma: İnsanlar, yaşamlarını etkileyen kararlara mümkün olduğunca fazla katılmaktadırlar.

d. Etkinlik, verimlilik ve sıraya koyma: İnsanlar, sonuçlar ve maliyetleri arasında en uygun dengeyi amaçlarlar ve bu yolda sistem enerjileri alt sistemler ve makro sistemleri -bu sistemleri kapsayan insan varlığının özellikle arzuları, ihtiyaçları ve enerjileri- koordine ederler.

Etik kavramını yönetsel olarak inceleyebilmek için iş dünyasına ve organizasyonlara yönelik etik kavramların tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Bu kavramlar; iş etiği, örgütsel etik ve yönetsel etik olarak sıralanabilir.

İş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır. İş etiğini aklamaya çalışan tüm tanımlar, belirli bir durumdaki “yanlış ve doğru” nun ne olduğu konusunda varolan kuralları, standartları ve etik prensipleri içine almaktadır.¹⁸⁴ Diğer bir ifade ile iş etiği, iş hayatında paydaşlar tarafından belirlenen davranışlarımızı değerlendirmemize yardımcı olan prensipler ve standartlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda paydaşlar olarak ifade edilen şirket ortakları, çalışanlar, müşteriler, iş ortakları, devlet, toplum ve çevre gibi şirketin etkileşim içerisinde olduğu gruplardır.¹⁸⁵ Bir ürün ya da hizmet için fiyat ilan eden bir şirket yasal olarak ilan ettiği şartlarla yükümlüdür. Dürüst olmama, başkalarına bilerek zarar verme, kamu ya da özel mülkiyete saygısızlık göstermek ile toplumsal güvenlik standartlarına zarar verme, yasadışı davranışlardır. Bunlar aynı zamanda iş etiğinin meseleleridir.¹⁸⁶

¹⁸⁴ Kirel, a.g.e., s.4

¹⁸⁵ Çekiç, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1064>, (29.11.2003)

¹⁸⁶ Costley and. Santra s.475

Örgütlerde etik, ortak karar alma sürecinde değerlerin yansıtılma kapasitesi olarak tanımlanabilir. Etik aynı zamanda çeşitli grupları etkileyen bu değerler ve kararların nasıl tanımlanacağını ve yöneticilerin şirket yönetiminde bu zorunlulukları nasıl uygulayacaklarını gösteren bir kavramdır.¹⁸⁷

Yönetisel etik ise, yönetisel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak hareketlerin seçilmesini ve hareketlerde adalet, eşitlik, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yöneticilere hareketlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir.¹⁸⁸ Aynı yapı içinde yönetisel etik üç bölümde ele alınabilir:

1. Kişisel uygulamalar ve ahlaki sorunlar: Etik sorunlar, yöneticilerin yasadışı olan kişisel doyum veya kazançla sonuçlanan etik seçimlerini içerir. Örneğin; kaynakların yanlış kullanımı veya bazı çıkar çatışmaları bu gruba girmektedir.

2. Mesleki davranışlar: Yöneticilerin mesleki konularla ilgili olarak yaptığı etik seçimleri içerir. Örneğin; adam kayırma, sorun çıkmasını önlemek için ilgili tarafların baskılarına boyun eğme bu tür örneklerdir.

3. Günlük yönetim işleri: Gücün kullanımı, örgütlerin ve bireylerin şekillendirilmesi, doğru değerlerin kararlaştırılması, gücün adil bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının ve uygulanan seçimlerin haklılığının yargılanmasını içerir.

2.8.1. Değer-Ahlak İlişkisi

Ahlaktan söz ettiğimizde kişilerin değer yargılarından dolayı ile "kişiye göre iyi", "kişiye göre doğru", veya "kişiye göre kötü"den söz edebiliriz. Bu ahlakın görecelik taşıyan yönüdür.¹⁸⁹ Ahlaki kurallar ve idealler, kötülüğü azaltmayı amaçlayan ahlaki değerlerdir. Bu değerlerin küresel insan toplumunun üyeleri olarak sorumlu yaşamının temeli olduklarına inanılmaktadır.¹⁹⁰

1. Ahlaki Kurallar. *Kötülük yapmamak;* İnsan öldürmemek, sıkıntıya sebep olmamak, sakat bırakmamak, özgürlükten ve mutluluktan yoksun bırakmamak,

¹⁸⁷ Kirel, a.g.e.,s.5

¹⁸⁸ Ülkü Uzunçarşılı ve Meral Toprak, *Şirket Kültürü Ve İş Prensipleri*, İstanbul: İTO Yayınları,2000, s.35

¹⁸⁹ Orhan, <http://www.insanbilim.com.tr/insanca3.htm>, (03.01.2004)

¹⁹⁰ Gellerman, Frankel ve Ladenson, a.g.e., s.375-376

aldatmamak, verdiği sözü tutmak, kurallara uymak ya da görevleri yerine getirmekte başarısız olmamak.

2. Ahlaki İdealler. *Herhangi birinin maruz kaldığı kötülüğü;* Ölüm, acı, sakatlık, özgürlükten ya da mutluluktan yoksun bırakılmak, aldatmak, sözden cayma, kurallara uymama ve görevleri ihmal etmeyi önlemek.

Ahlaki değerler dinamik kavramlardır ve sürekli özen gerektirirler. İşletme ortamlarında çalışanların ahlaki değerlerini etkileyen en önemli unsur, etkili personel politikasının saptanması ve uygulanmasıdır. Çalışanların ortaklaşa bir amaca sahip olmaları, bu ortak amacın bireylerin amaçlarına ne ölçüde hizmet edebileceği ve son olarak bu amaçların geçerli ve kolaylıkla gerçekleştirilebilir amaçlar olması önemlidir. Firma içinde kuvvetli bir ahlaki değer duygusunun yaratılması için birlik ve beraberlik ruhu, dayanma ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe veya hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık gibi değerlerin çalışanlara benimsetilmeleri gerekmektedir.¹⁹¹

Yapılan çalışmalar ahlaki değerlerin düzeyinin işletmenin faaliyet sonuçlarına olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Ancak bu etkiler her zaman iş verimliliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemez. Moral, üretim düzeyinde dolaylı bazen de dolaysız etki yapar. Çalışanın yapılan işte payı ve yeteneği büyük olduğu zaman moralin verime etkisi fazladır. Düşük moral düzeyi ve ahlaki değerler, dolaylı yollardan işletmeleri zarara sokmaktadır. Bu dolaylı yollardan birisi toplu halde direnmeler ve grevlerdir. Bunun yanında artan izin istekleri ve devamsızlıklar da dolaylı zararlara girmektedir. Daha ileriki seviyelerde düşük iş tatminsizliğine ve örgütsel bağlılığa ve ters oranda yüksek personel devrine neden olacaktır.

Günümüzde içinde bulunduğumuz rekabet koşullarında şirketler veya bireyler rakiplerinden bir adım öne geçmek, sıkı piyasa baskılarından kurtulmak için var güçlerini ortaya koymaktadırlar. Bu baskılardan kurtulmanın bir yolu da (tabii ki kabul edilemez bir yolu) "kestirmeden", "köşe dönme", gayri ahlaki, etik dışı çözümlerden faydalanmaktır. Bu yolla kısa vadede elde edilecek başarıdan söz etmek mümkün olabilir. Fakat uzun dönemde kesinlikle bu tarz sahibinin imajı, bizzat kendisi ve

¹⁹¹ İnsankaynakları.com İçerik Ekibi, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564> (23.11.2003)

çalışma ilkeleri açısından olumsuz bir konsensüsün oluşmasına yol açacaktır. Elbetteki piyasa koşulları, rekabet, şirketlerdeki dinamiklerin yanı sıra bir de iş ahlakı konusunda yönetimin çaba harcaması kolay değildir. Ancak, önemli olan ahlaki standartların geliştirilmesini, başarıyı engelleyen ya da tehdit eden bir konu olarak değil, çalışma yöntemlerini iyileştirecek bir fırsat olarak görmektir.¹⁹² Çünkü ahlaki standartların oluşturulması hem şirket içinde hem de piyasada belirli standartların oluşturulması demektir. Dürüstlük, güven ve sorumluluk kişiler için olduğu kadar kuruluşların başarısı açısından da önemlidir. Yöneticiler, iş ahlakına uygun davranıldıkça kendi mal ve/veya hizmet çıktılarında emin olacaklardır. Benzer biçimde piyasalarda iş ahlakı standartlarının oturtulmasıyla rekabet ettikleri koşulların standartlığı konusunda huzursuzluk duymayacaklardır. Öyleyse yöneticiler, bu kavramları şirket içinde, bulundukları piyasada yerleştirmeli ve takipçisi olmalıdır. Konuya yöneticilerin sahip olmaları gereken ahlaki özellikler açısından baktığımızda ise; 1400 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları, yöneticilerin şu vasıflara sahip olması gerektiğini göstermektedir.¹⁹³

Tablo 24. Yöneticinin Ahlaki Özellikleri

Yönetmel özellikler	Cevap yüzdesi (%)
Sorumluluk sahibi olmak	88
Dürüstlük	88
Yetenekli olmak	67
Yaratıcı olmak	55
Mantıklı olmak	49
Hırslı olmak	37

Kaynak: Ülku Uzunçarşılı ve Meral Toprak, **Şirket Kültürü Ve İş Prensipleri**, İstanbul: İTO Yayınları, 2000, s.40

Piyasa ve şirkette oluşacak güven ortamı işbirliğini arttıracaktır. Kişiler arası ve kurumlar arası ilişkilerde açıklık ve davranış rahatlığı getirecektir. Güvensizlik, korkuya ve risk almaktan çekinmeye yol açar. Birbirimize karşı dürüst olursak hoş olmayan bilgileri bile paylaşabiliriz; aksi halde enerjimizi ve zamanımızı, başkalarının neler diyeceğini tahmin etmek için harcamakla geçiririz. Birbirimize, şirketimize ve toplumumuza karşı sorumluluk duyarsak saygınlığımız artar, sonuçta zorluklardan ve

¹⁹² Orhan, <http://www.insanbilim.com.tr/insanca3.htm>, (03.01.2004)

¹⁹³ Uzunçarşılı ve Toprak, **a.g.e.**, s.39

diğer gruplarla karşı karşıya gelmekten kaçınmış oluruz. Elizabeth Tierney'e göre bir yönetici ahlaki değerlere uygun bir çalışma ortamını 8 adımda gerçekleştirebilir.¹⁹⁴

1. Adım: Ahlaki değerlere bağlı kalmaya karar verme.
2. Adım: Yöneticinin, hem makamının hem de davranışlarıyla düşüncelerinin diğerleri için bir örnek olduğunu bilmesi.
3. Adım: Yöneticinin ahlaka uygun davranışları yerleştirme sorumluluğunu üzerine alması.
4. Adım: Ahlaka uygun davranışların neler olduğunu yönetici tarafından belirlenmesi.
5. Adım: Ahlaki değerlerin yönetici tarafından açıkça belirtilmesi.
6. Adım: Personelin eğitilmesi.
7. Adım: Açık iletişimin desteklenmesi.
8. Adım: Tutarlı olmak.

2.8.2. Ahlak ve Etik Değerler

Değerler, sorumluluk ve kişisel dürüstlük etik ve ahlakın daha kapsamlı meseleleridir. Bu yüzyılın sonlarına doğru çoğu insan için etik kelimesi genel olarak bireylerin kabul edilen davranış standartlarına karşılık gelmektedir. Bu standartlar gelenekler ile organizasyon ve toplum üyelerinin kararlarına dayanmaktadır. İnsanların ve onların sahip oldukları organizasyonların dürüst, adil ve sevecen olmaları toplumca beklenir. Yasaların çoğu bu beklentileri güçlendirmek için vardır.¹⁹⁵

Ahlak ve etik kavramları birbiriyle ilişkili görünse de ahlak, genellikle bireylerin ya da grupların geliştiği bireysel davranış standartlarına gönderme yapmaktadır. Bazı davranışlar ve inançlar, toplumun daha geniş etik anlayışına uymaktadır. Diğer meseleler insanların kabullerinden dramatik şekilde ayrı olabilir. Çoğu sinema filmi ve romanın sorunlu parçası olan açık cinsel davranış çoğu kimse tarafından ahlaksızlık olarak tanımlanabilir. Diğer insanlar aynı şeyi normal ve beklenen yetişkin davranış olarak görebilirler.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Orhan, <http://www.insanbilim.com.tr/insanca3.htm>, (03.01.2004)

¹⁹⁵ Costley ve Santra, a.g.e., s.475

¹⁹⁶ Costley ve Santra, a.g.e., s.475

Ahlaki-etik ihlalin haklı çıkarılabileceği konusuna ilişkin olarak, etik standartların (ahlaki olanlar dahil) ihlalinin belirli koşullar altında haklı görülebileceği kabul edilmektedir. Çünkü bazen kötülüğün azaltılmasında ve genel olarak ahlaki değerlerimizi temsil eden ideallere hizmet etmede gerekli olmaktadır.

Ahlaki ve etik standartların ihlalini haklı gösteren bazı durumlar şunlardır: ihmal edilen standartlar; sakınılan, önlenilen ya da neden olunan kötülük ve hedef alınan iyilik; kötülük ya da iyiliğin biçimleri; onların önemlilikleri, süresi ve oluşma olasılıkları; acı çekecek ya da yarar sağlayacak insanların sayısı; ve yarar ya da zararın dağılımıdır. Tüm bu koşulların dengelenmesinde “bireyin iyiliği”nin değerlendirilmesini içeren ve bireylerin haklarını gözeten “genelin en fazla yararı”na hizmet edilmesi amaçlanmaktadır.

2.8.2.1. Ahlaki ve Etik Davranış Oluşumu

Son yıllarda iş dünyası değerlere gittikçe artan bir önem göstermeye başlamıştır. Bu ilgi organizasyonlardaki etik değerlere gösterilen ilgiyle birlikte gitmektedir. Çünkü değerler doğru ya da yanlış hakkında genel inançlardır ve onlar etik davranışın temelini oluştururlar.¹⁹⁷

Etik ve ahlaki tanımlamanın zorluklarından biri, onların öğrenilme şekillerindedir. Çoğu insanlar, beklenen davranış standartlarını ebeveynlerden, dini merkezlerden, okullardan ve eş ile dostlardan öğrenmektedir. Normal bir yaşam süresinde etik ve ahlak öğrenilmekte ve sosyal değerler değiştikçe yeniden öğrenilmektedir. İnsanlar etik değerleri geliştirdikçe, oldukça yakın oldukları gruplar tarafından güçlü şekilde etkilenirler. Bu referans grupları davranış üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Örneğin, coğrafi konum farklı referans grupları tarafından kabul edilebilir davranış algısını etkileyebilmektedir. Coğrafi konuma dayalı referans grup farklılıklarına ek olarak iş tipi de uygun davranış algısını sıkça etkilemektedir. Bir şirkete bağlı avukatlar, mühendisler ve fizikçiler, genel bakım çalışanları, makine operatörleri, inşaat işçileri ve depo çalışanları birbirlerinden daha farklı beklentilere sahiptirler. Neyin doğru neyin yanlış olduğu kısmen günlük olarak birlikte çalışılan

¹⁹⁷ Nelson ve Quick, a.g.e., s.121

gruptan ve kısmen de çocukluk ve ergenlik tecrübelerinden edinilen dersler ile oluşturulmaktadır.¹⁹⁸

2.8.3. Yöneticilerin Etik Değerleri ve Davranışları

Yöneticilerin davranışları, örgüt veya kurum içinde büyük önem taşır. Bu önem, ilk olarak yöneticinin doğru davranışlarla üretimi hedefleyen bir kurumun en yetkili temsilcisi olmasından; ikinci olarak da yöneticilerin hem işgörenler için hem de müşteriler için bir otorite figürü olarak rol modeli olmaları gerekliliğinden kaynaklanır.¹⁹⁹ Çalışma yaşamına ilişkin değerler, bir kişinin belirli bir işe karşı duygularından çok, genelde işle ilgili tutumlarını ifade eder. İnsanlar yüzyıllar boyunca çalışmaya olumlu ya da olumsuz değerler vermişlerdir. Kimileri çalışmayı yaşamın temel nedeni olarak tanımlarken, kimileri de işi yaşamak için gerekli bir araç olarak görmüşlerdir. Sağlıklı örgütlerin oluşturulmasında en önemli katkılardan biri de yöneticilere düşmektedir. Çünkü yöneticiler örgütte hem temsilci, hem de örneklerdir. Kültürleri, değerleri, davranışları konusunda çalışanlara yol göstericidirler. Örgüt yöneticilerinin öncelikle iş etiğine uygun olmayan davranışları belirlemesi gerekir ve bu standartların yüzleşmesi, örgüt içerisinde benimsenmesi büyük ölçüde üst yönetimin sorumluluğundadır.²⁰⁰

Genel olarak yöneticilerin neden etik-dışı davranışlara yöneldiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Fakat gittikçe artan diğer bir eğilim ise, artık yöneticilerin etik değerlere duyarlı olmalarının gerekliliğidir. Geleceğin yöneticileri kadın hakları, doğal kaynak ve çevre konuları gibi alanlarla daha çok ilgileneceklerdir. Yöneticiler günümüzde topluma daha ilginç işler sunmak, yeni teknolojileri kullanmak, tüketicilerin arzu ve gereksinimlerini tahmin etmek, dağıtılabılır gelir yaratmak gibi toplumsal amaçlara yönelmek zorunluluğunu hissetmektedirler. Tüm bunların sonucu olarak etik-dışı davranışların nedenleri bulunursa, yöneticilerin etik değerlere yönelmelerinin gereği de o kadar açık hale gelecektir.²⁰¹

¹⁹⁸ Costley ve Santra, a.g.e., s.476

¹⁹⁹ Uzunçarşılı ve Toprak, a.g.e., s.36

²⁰⁰ Kirel, a.g.e., s.61

²⁰¹ Kirel, a.g.e., s.62-63

Yöneticilerin etik açıdan sorgulanabilir davranışlarının değerlendirilmesi dört bölümlü bir tipolojiyle açıklanmaktadır. Birinci grup davranışlar, yöneticilerin işletme içindeki rolleri ile ilgili değildir. Bu davranışlar daha çok yöneticinin bireysel çıkarlarını artırmak için yaptığı davranışlardır. Fakat burada, maliyet doğrudan işletmeye yöneliktir, yani etkilenen işletmedir. İkinci grupta sıralanan davranışlar, doğrudan işletmeyi etkileyen ve yöneticilik rolünün ihmali sonucu ortaya çıkan davranış şekilleridir. İlkinden farklı olarak, yönetsel rolde bir başarısızlık durumunda oluşmaktadır. Diğer bir anlatımla, yönetici bulunduğu görevi ihlal etmektedir. Bu iki grup davranış şeklinin doğrudan etkisi işletmeye yöneliktir.

Üçüncü grupta sıralanan davranışlar, yöneticinin rolünün bir devamıdır. Yani satışları çoğaltmak, maliyeti azaltmak amacıyla işletme yararı için yapılan etik dışı davranışlardır. Eğer bu davranış şekli işletme içinde kabul görüyorsa, sonuç olarak, tüketicilerin zararına, ama işletme yararına davranışlar ortaya çıkar. Son grupta sıralanan davranışlar, kabul edilen etik prensiplerin izlenmemesi durumunda söz konusudur. Yönetici bu davranışları işletme yararına yapmaktadır. Fakat genel kabul görmüş etik değerleri ihlal etmektedirler.

Tablo 25. Etik Değerler Açısından Sorgulanabilir Yönetici Davranışları

Tipi	Doğrudan Etki	Örnekler
Rolle ilgili olmayan (Non-role)	İşletmeye karşı	*Masrafları şişirmek *İşletme fonlarını kullanmak * İşletmeden hırsızlık yoluyla mal almak.
Rolü ihmalle ilgili davranışlar (Role failure)	İşletmeye karşı	* Yüzeysel performans değerlendirme * Masraflarda yapılan hileye göz yummak *Bireyi hile ile kabul ettirmek.
Rol çarpıtılması ile (Role distortion)	İşletme yararı için	*Rüşvetçilik ilgili davranışlar * Asgari ya da azami fiyatlandırma * Diğer firmaları manipülasyon
Rol onayı ile ilgili davranışlar (Role assertion)	İşletme yararı için	* Güney Afrika'ya yatırım * Nükleer teknolojiyi kullanmak * Üretim hattının güvenliğini sağlamak

Kaynak: Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi Ve Bir Uygulama Çalışması**, Eskişehir: Anadolu Ün.Yay. No. 1211, 2000, s.64

2.9. Kültürün Yönetim Fonksiyonları  zerindeki Etkileri ve Yönetsel Değerler (*)

Bütün organizasyonlar birarada bulunan kişilerin çalışma ve yürütülmesine etki eden kültürlere sahiptirler. Bir organizasyonun oluşturacağı alt kültür, genel kültürden bağımsız olarak düşünülemez. Bu bakımdan benzer yönetim felsefe ve prensiplerine sahip işletmelerde, benzer işletme alt kültürü varsa, etkinlikler eşit olabilir. Halbuki genel kültürel ortamlar farklı olunca, işletme alt kültürlerinin benzer olması olağan değildir.

Yönetsel farklılıklar, kültürel çevrenin oluşturduğu farklılıklardır. Kültürler arasında benzerlikler arttıkça veya uluslararası firmaların yönetim prensip ve yönetim süreçleri, gittikleri yerlerde taklit edildikleri taktirde, yönetim farklılığı önemini yitirecektir. Birinci durumda yönetim farklılığının azalma nedeni kültürel benzeşim, ikinci halde ise, farklı kültürel ortamlara yönetim prensip ve felsefesinin uydurulmasıdır.

Yönetimin önemli fonksiyonlarının uygulanması kültürden kültüre değişir. Yönetim fonksiyonları her kültürde geçerlidir, fakat, uygulama biçimleri farklıdır. Bu biçimsel farklılık, kültürler arasında yönetim farklılığını doğurur. Kültürdeki inanç ve değerlerin durgun veya değişik olmasına göre, fonksiyon, prensip ve yönetim felsefeleri kabul edilir veya edilmez.

2.9.1. Planlama Fonksiyonu ve Yönetici Değerleri

Planlama bir seçim ve yeğleme sürecidir. Seçim ve yeğleme, amaç ve hedeflere olduğu gibi, araçlar, kişiler, zaman, yer, yöntemler vb. ile de ilgilidir. En uygun optimal olanın seçilmesi söz konusu olduğuna göre emre hazır olan bütün olanak ve araçları bilmek ve bunlardan haberdar olmak, bunları tanıyıp değerlendirebilmek gerekir. Bunun için de araştırma yapmak gerekir. Araştırma, en uygununu seçmek için gerekli olan bilgiyi sağlar; bu bilginin tarafsız olması gerekir. Ancak, seçim sadece tarafsız (objektif)

* Bu bölüm, İlhan Erdoğan, *İşletme Davranış*, İstanbul: İstanbul  n. İşletme Fakültesi Yay., 1997, s.162-217'den derlenmiştir.

verilere dayanılarak yapılmaz; bir değer sistemine de gerek vardır. Aynı tarafsız durumlar karşısında, farklı kimselerin farklı seçim yapmalarının nedeni, değer yargılarının farklı olmasıdır. Burada, yöneticinin felsefesi, inançları, düşünce tarzı, kısaca kültürel nitelikleri büyük rol oynar. Örneğin, planıcı “amaç, araçları meşru kılar” Makyavelist ilkesini kabul etmişse, amaçlarını yaptıktan sonra, bunlara ulaştıracak araç ve yöntemlerin seçiminde, örneğin; ahlak, hukuk, din ve bu kuralları dikkate almayacaktır. Buna karşın sözü geçen kurallara saygı duyan bir değer sistemine sahip bir planıcı, gerek amaçların, gerek bunlara ulaştıracak araç ve yolların seçiminde farklı bir biçimde davranacaktır.²⁰²

Değerleri kültür ögesi olarak incelediğimizde bilgi ve inançlarla ilgili iki yönünün olduğu görülür. Hangi değerlerin sadece bilgiye veya hangilerinin sadece inanca bağlı olduğu bilinmezse de, bütün değerlerin bilgi ve inanç yönlerinin olduğu ileri sürülür. Teknik değerlerde bilgi payı çoktur; ancak, her teknik değer az da olsa inanç yönü vardır. Ahlak değerlerinde ise inanç payı yüksek bilgi payı daha azdır. Planlamayla ilgili değerler daha çok teknik değerlerdir. Teknik değerlerin özellikleri ve değişme biçimleri kontrol edilebilir. Yararlanılan teknik değerlerin inanç yönü arttıkça, kültürün manevi öğelerinin planlamaya etkisi de artacaktır. Planlamayla ilgili olan değerlerin inanç yönünün artması, işletmenin çalışma biçiminin gerektirdiği tekniğe bağlıdır.

İşletme kültürünü oluşturan öğeler, genel kültür öğeleri veya aynı yönde hareket eden kültür öğeleri olmalıdır. İşletme kültürünü oluşturacak değer, inanç ve benzeri kültür öğeleri genel kültürden çok farklı ise, genel kültür işletme alt kültürünü olumsuz yönde etkileyecektir. İşletme kültürünü oluşturan teknik, bilgi ve değer yargıları genel kültür öğelerine aşırı şekilde ters düşmeyip zamanla kabul görürse, kültür değişmesine yol açacaktır. Toplum kültürü içinde, devamlı değişen alt kültürler varsa, kültürdeki değişme çabuk olacaktır. Kişisel inançlar ve değer yargıları çabuk değişiyorsa veya teknik yenilikler ileri kültürlerden aktarma biçiminde gerçekleşiyorsa, kültür değişmesi hızlanacaktır. Bu şekilde kültür değişmesiyle karşılaşan yönetici planlarını esnek yapacaktır. İşletme yöneticilerinin devresel planlarını yaparken yeterli teknolojik yeniliğin ne zaman tam olarak kullanılabileceğini planlamaları gerekir.

²⁰² Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, 6.bs. Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s.199-200

2.9.2. Örgütlenme Fonksiyonu ve Yönetici Değerleri

Örgütlenme; işlerin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenmesi olduğuna göre, görev ve mevkiler örgütlenme sonucunda ortaya çıkar. İşler tayin ve tespit edilirken kültürel değerlerin etkisi sözkonusu olacaktır. Aynı bölümler içinde toplanacak kişiler de kültürel değerlerin benzer olmasına göre karşılıklı olarak anlaşabilecekler ve grup içinde düzenin sağlanmasına yardım edeceklerdir. Bu toplumun üyesi veya alt grup bazı bilgi ve inançları paylaşmanın yanında, inanç, bilgi ve bu öğelerle ilgili prensipleri de paylaşırlar. Bu paylaşılan değerler, davranışları doğrulayan ve açıklayan davranış standartlarıdır. Bu standartlara uygun örgütlenme çalışmaları yapılırsa, değerlerin olumsuz sonuçları etkisiz hale getirilecektir. Bu bakımdan değerler, davranış standartları yardımıyla örgütlenme fonksiyonunun etkinliğine tesir edecektir.

İnsanların değer yargılarının birçoğu birbirini tutmaz. Bazı değerler gerçeğe aykırı olmalarına rağmen, bunların varlığı inkar edilemez. Her şahsın inandığı, benimsediği kişisel değerler vardır. Bu bakımdan, yönetici birbirleriyle kaynaşmış bir çalışan grubuna sahip olarak istiyorsa, değer yargıları ve bunlara dayanılarak çıkarılan prensipleri devamlı olarak kontrol etmelidir. Değer yargıları her toplumda vazgeçilmez öğelerdir. Ama bunların bazılarının hatalı olabileceği yöneticilerce kavranmazsa zararlı sonuçlar ortaya çıkar.

Birbirine uymayan, çatışan ve gerçeğe aykırı olan değer yargılarından doğan sorunları çözümlemenin bir yolu vardır. Bu da herkesin bir konu üzerinde birden fazla değer yargısına sahip olduğu fikrini kabul etmektir. Genellikle bunlar birbirine zıt olan yargılardır. Yönetici, karşısındakinin ileri sürdüğü fikri eleştireceği yerde onunla görüşüp, sorunların açıklamasını sağlamalıdır. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan yeni fikri işlemek ve örgütün yapısına uydurmak yöneticiye düşer.

2.9.3. Yürütme Fonksiyonu ve Yönetici Değerleri

Yürütme fonksiyonuna kültürün etkisi çok yönlüdür. Örgüt içerisinde yer alan personel benzer veya farklı kültürün üyeleridir. Kültürel değerlerinin etkisi altında olan kişiler, örgüt içinde de kendi kültürlerinin etkisinde oldukları gibi, başka kültürlerin üyelerini etkileyecekler veya onlardan etkileneceklerdir. Yürütme fonksiyonunun

uygulanmasını kolaylaştırmak bakımından yöneticiye düşen görev, toplum ve grup öğelerinin baskın değerleri ile baskınlık derecelerini belirlemek ve kendisinin kültürün o yönü açısından üstün olduğunu kabul ettirmektir.

Günümüz işletmeleri toplum yaşamına biçim vermeye başlamış, günlük yaşantıdaki önemli değerler iş hayatından gelmeye başlamıştır. Temel değerler geleneksel olsa da, işlevsel değerlerin iş hayatından gelmesi, yeni nesillerin geleneksel değerlerden çok, yeni değer ve fikirlere önem vermeleri, kültürün inanç ve değerlerle ilgili öğelerinin yürütme fonksiyonuna olumsuz etkisini azaltmaktadır. Her kültürde değerlerin düzen ve önemi değişiktir. Bu bakımdan davranışlara özellikle işletme içindeki kişilerin davranışlarına etki eden değerlerin sırası, kültürden kültüre değişik olacaktır. Amerikan kültüründe kişilerin en son amaçlarının veya değerlerinin serbestlik olduğu, kişisel saygının daha önemli olduğu bilinir. Bu durum başka başka toplumlarda daha değişik olabilir. Yönetici, personelin davranışlarını işletmenin amaçlarına uydurmak isterken etki edeceği, önem vereceği değerleri bilmelidir.

2.9.4. Koordinasyon Fonksiyonu ve Yönetici Değerleri

Koordinasyon, örgütün karmaşıklığı ile doğru orantılı olarak önem kazanan bir haberleşme sisteminin fonksiyonudur. Koordinasyon fonksiyonunun başarılması, sözkonusu çabalarla ilgili bilgilerin, bunlar arasında uyum sağlayacak bölüm ve kademelere ulaşmasına bağlıdır. Bir işletmede yöneticiler ve uygulayıcılar, bazı sosyal grupları oluştururlar. Benzer kişisel inançlara sahip olan, aynı değer yargılarına önem veren, kısacası aralarında kültür birliği olan kişilerin gruplaşması daha kolay olacaktır. Gruplar, biçimlerine göre uyum sağladıkları diğer gruplara, özellikle örgüt içindeki üst kademelere, gerekli bilgiyi zamanında verebiliyorsa, kademeler arası koordinasyon sağlanıyor demektir.

Kültürün yönetsel değerlere ve yürütme fonksiyonuna etkisini gelişmiş ülke toplumlarında görebilmekteyiz. Japonya'da sanayileşme başlayınca geleneksel değerlerin birçoğu korunmuştur. Japonya'da üst'ün otoritesi, törel değerlerin garantisi altındadır. Bunun sonucu olarak ast-üst ilişkisi, Japon fabrikalarında diğer Batılı endüstriyel ülkelerinkinden farklıdır. Günümüzün modern Japonya'sında geleneksel

dini değerler, ekonomik gelişmeyi önleyici bir faktör olmadığı gibi, birçok Japon eski töreleri de modern teknoloji ile yan yanadır. Japonya’da ast-üst arası koordinasyonu, dinsel inançlar ve törel değerler sağlamaktadır.

2.9.5. Kontrol Fonksiyonu ve Yönetici Değerleri

Kontrol, istenen amaca ulaşıp ulaşılmadığını veya amacın ne ölçüde gerçekleştiğini incelemektir. Kontrol sadece sonuçların veya maddi öğelerin kontrolü olmayacaktır. Çok zaman işletme içindeki personelin büyük bir kısmı da kontrol konusu olacaktır. Kontrol fonksiyonu genellikle, çalışmaların verilen emirlere ve kurallara uygun olarak yapılıp yapılmadığının incelenmesidir.

Kontrol fonksiyonu personel idaresi ve personelin çalışma biçimi bakımından düşünülünce, standartlar maddi olmaktan uzaklaşacaktır. Maddi olmayan standartlar, fiziksel veya parasal olmayan standartlardır. Bu tür standartlara, yönetim kademelerinde ve insan ilişkilerinin hakim olduğu çalışma kollarında rastlanılır. Maddi olmayan standartların büyük bölümü toplumun kültürü veya işletme alt kültürüyle ilgilidir. Kültürün manevi yönünün ağır basması halinde; manevi kültürün yaptırımları arasında standartlardan sapma az olacak, kontrol fonksiyonunun uygulanması kolaylaşacaktır.

Bu bölümde değerlere ilişkin teorik çerçeve ayrıntılı olarak anlatılmış ve özellikle örgütsel ve yönetsel değerlerin günümüzde ve gelecekte olabileceği durumlara ilişkin tanımlamalar yapılmıştır. Ayrıca değerlerin birey ve işletme üzerindeki etkisi, doğu ile batı kültürlerinin değere bakış açıları yansıtılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, değerlere ülkemizdeki turizm sektörü ve spesifik anlamda beş yıldızlı otel işletmelerinin bakış açısı, uygulama kısmında verilmeye çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ÇALIŞMA

Bu bölüm yedi başlık altında incelenmiştir. Öncelikle turizm ve turizm sektörü kavramlarına değinilmiş, daha sonra Türkiye'deki turizm sektörü hakkında genel bilgiler verilmiş ve sonraki bölümlerde ise araştırmanın amacı, türü, araştırmada kullanılan teknikler, anket formunun içeriği ve analiz sonuçları değerlendirilmiştir.

3.1. Turizm ve Turizm Sektörü

Turizm genel bir ifadeyle seyahat eden insanların aktivitesidir. Turizme konu olan aktiviteler, Birleşmiş Milletlerin 1963 Roma Konferansında iki bölüm halinde değerlendirilmiştir.

- Eğlence, tatil, spor, eğitim ve din amaçlı
- İş, aile-arkadaş ziyareti, misyon ve toplantı

Turizm sektörü, turizm aktivitelerinin arz ve talep dengesi ile ekonomide hizmetler sektörünün bir alt sektörü olarak ortaya çıkar. Turistik bir ürünün bir piyasada değer bulması ve bu ürünün fiyat kazanmasında özellikle emek gücünün fonksiyonunun bulunması, turizmi bir hizmet sektörü yapmaktadır. Turizmin sektör olarak bazı özellikleri aşağıda verilmiştir²⁰³:

-Turizm temelde ulaşım, konaklama ve pazarlama (acentalar) üçgeni üzerine bir aktiviteler bütünü olup, bir çok sektörün turizmle doğrudan ya da dolaylı ilişkisi vardır.

-Tesis yapımlarında ilk yatırım maliyetleri sonrası, emek yoğun bir sektör niteliğindedir.

-Turizme dolaylı ürün sağlayan sektörler hariç turizmin temel ürünü doğal, tarihi, kültürel unsurlar ve özel aktivite düzenlemeleridir.

-Turistik gelişimin sağlanması bir çok sektörün gelişmesini zorunlu kılmaktadır.

-Turizm sektörü devletlerin dış ilişkileri ile yakından ilgilidir.

²⁰³ Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. Planlama ve İktisadi Araştırmalar Grup Yönetmenliği, *Turizm Sektörü, Sektör Araştırmaları Serisi/No:23, 2001, <http://www.vakifbank.com.tr/carastirma/turizm.doc>, (01.02.2004), s.3*

Turizm sektörü dünyada en hızlı gelişen ve büyüyen sektörlerin başında yer almaktadır. Sınırlar ortadan kalktıkça dünya daha da küçülmeye başlamış ve insanlar daha uzak mesafelere seyahat etme eğilimine girmiştir. Bunun başlıca nedeni ise harcanabilir kişisel gelirlerden turizme ve tatile ayrılan payın artması ile ulaşım ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmenin yanısıra, insanların şimdiye kadar görmedikleri ve merak ettikleri yeni bölgeleri ziyaret etme isteğidir.²⁰⁴

Turizm bugün dünya gayrisafi hasılasının önemli bölümünü oluşturan bir sektör konumundadır. Tüm dünyadaki ekonomik duraklamaya karşın büyümesini devam ettirmekte olan bu dinamik sektör diğer sektörlerin de motor gücü olarak işlev görmektedir. Turizm milli gelire olan katkısı yanında, sağladığı döviz geliri ile ödemeler dengesi açığının kapanmasında rol oynamaktadır. Diğer yandan turizm, geniş kitlelere iş imkanı sağlamasının bir sonucu olarak istihdamın en yoğun olduğu sektörlerden biri olma avantajına sahip olup, ülke için etkin bir pazarlama ve reklam aracı olma özelliğini de sürdürmektedir.

Dünya turizm pazarında ortaya çıkan değişimlere ve yeni beklentilere her yönüyle cevap verebilecek bir turizm potansiyeline sahip olan ülkemizde, 1980'li yıllardan itibaren alınan tedbirler, sağlanan teşvikler ve uygulanan politikalar ile çok sayıda turistik tesis inşa edilmiş, değişen tüketici taleplerine cevap verecek turizmin alt yapısı oluşturulmuştur.

3.2. Türkiye’de Turizm Sektörü

Dünyada turizm hareketleri hızla gelişme gösterirken, Türkiye gerek ekonomik politikaları kapsamında ve gerekse mikro bazda turizm sektöründe çok hızlı bir büyüme göstermiştir. Turistik amaçlı yatırımlardaki artış, milli gelir içinde turizmin payının yükselişi, hizmet sektöründe öncelikli istihdam alanı haline dönüşmesi, ödemeler dengesine olumlu katkısı, yabancı sermayeyi ülkeye çekmesi sektörün önemini açıkça göstermektedir.²⁰⁵ İhracat ağırlıklı büyüme modelimizde ve dünya ekonomisiyle bütünleşme çabalarında potansiyeli yüksek olan sektör uluslararası pazarlarda rekabet gücünü kanıtlamış ve son 15-20 yıl içinde dünya ortalamasının üzerinde büyüme

²⁰⁴ Türkiye Vakıflar Bank., <http://www.vakifbank.com.tr/earastirma/turizm.doc>, (01,02,2004), s.2

²⁰⁵ Türkiye Vakıflar Bank., <http://www.vakifbank.com.tr/earastirma/turizm.doc>, (01,02,2004), s.4

performansı göstermiştir. Bu gelişmede turizm yatırımlarına verilen ağırlığın ve bu yatırımlar sonucu ortaya çıkan tesisler sonucu artan yatak kapasitesinin payı önemlidir. 1980'li yılların ortasından itibaren birbirlerini tamamlayan ve bir bütün halinde uygulamaya konulan teşvik tedbirleri, sektörde ağırlıklı olarak konaklama tesisi, buna bağlı olarak da Turizm Bakanlığı belgeli yatak üretimini hedef almıştır.

Ülkemize gelen turist sayısındaki son yıllardaki artışta diğer önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. 2002 yılında Türkiye'ye gelen turist sayısı 13.256.028, 2003'de ise 14.016.653 kişiye ulaşmıştır. Yabancı ziyaretçi sayısında 2002 yılına göre % 5,74 oranında artış kaydedilmiştir. Bu artışa ilişkin 2002-2004 yılları arasındaki veriler Tablo 26'da sunulmaktadır.

Tablo 26. Türkiye'ye Gelen Yabancıların Yıllara ve Aylara Göre Dağılımı

		YILLAR			% DEĞİŞİM ORANI	
AYLAR	Months	2002	2003	2004 (*)	2003/02	2004/03
OCAK	January	306 597	363 983	533 694	18,72	46,63
ŞUBAT	February	426 405	481 252	607 854	12,86	26,31
MART	March	675 687	495 449		-26,67	
NİSAN	April	852 930	669 288		-21,53	
MAYIS	May	1 325 752	1 146 309		-13,54	
HAZİRAN	June	1 457 615	1 510 951		3,66	
TEMMUZ	July	1 897 112	2 130 949		12,33	
AĞUSTOS	August	1 900 120	2 275 055		19,73	
EYLÜL	September	1 770 566	1 865 638		5,37	
EKİM	October	1 420 386	1 657 726		16,71	
KASIM	November	662 985	776 181		17,07	
ARALIK	December	559 873	643 872		15,00	
TOPLAM	Total	13 256 028	14 016 653		5,74	
2 AYLIK TOPLAM	2 Months	733 002	845 235	1 141 548	15,31	35,06
Total						

(*) : VERİLER GEÇİCİDİR - Provisional Data.

Kaynak: www.kultur.gov.tr (01.03.2004)

Türkiye'de turizm sektörüne yönelik politik tercihlerin 1980'de berraklaşmasıyla aynı yıl içinde çıkartılan "Turizmi Teşvik Kararı", 1982'de yürürlüğe giren 2634 sayılı "Turizm Teşvik Yasası" ve 1985 yılında turizmin "Kalkınmada Özel Önem Taşıyan

Sektör" kapsamına alınmasıyla sektöre yönelik etkin teşvik sisteminin yürürlüğe girmesi, kısa sürede turizm sektörünü Türk ekonomisi için vazgeçilmez bir konuma getirmiştir. Emek yoğun bir yapıya sahip olan turizm sektörü, sektördeki sermaye/işgücü oranının düşük olması nedeniyle az yatırımla çok işgücü yaratma özelliğine sahiptir.

3.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, İstanbul ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin, yönetsel ve organizasyonel değerlerinin önem derecelerinin belirlenmesidir. Bu anlamda, yöneticilerin sahip olduğu değerlerin organizasyona yansıyabileceği varsayımı kabul edilmiş, bu durum hipotezlerde belirtilmiştir.

3.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında, anakütleyi Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB)'ne bağlı 5 yıldızlı oteller ile bu birliğe henüz dahil olmamış ancak dünya üzerinde uzunca bir süredir ve ülkemizde birkaç yıldır faaliyet gösteren ve kurumsal kimliği ile çalışmamıza katkısı olacağını düşündüğümüz yabancı sermayeli beş yıldızlı bir otelin dahil edilmesi ile oluşan 27 adet 5 yıldızlı oteldeki; yönetici konumunda çalışan, otel müdürü, otel müdür yardımcıları ve departman müdürleri (ön büro, yiyecek-içecek, muhasebe, satış, insan kaynakları, kat hizmetleri) oluşturmaktadır. Her otelde minimum 8 adet yönetici (bazı otellerde kurumun organizasyonel yapısının büyüklüğü nedeniyle aynı bölümde birden fazla departman müdürü bulunabilmektedir) olduğu düşünülürse anakütle 216 yönetici (27 otel x 8 yönetici) olarak hesaplanabilir. Kolayda örneklem yöntemi kullanılmış, 27 adet otelin 16'sında uygulama yapılmış ve katılım oranı %59 olarak gerçekleşmiştir. Çalışmamıza birincil kaynak teşkil eden anketimizi dolduran yönetici sayısı 98'dir. Buradan yola çıkarak anakütlenin % 45'ine ulaşıldığı söylenebilir. Bu otellere ilişkin liste EK 3'de gösterilmektedir.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Hizmet sektöründe yeralan oteller için organizasyonel ve yönetsel değerlerin tespitine yönelik araştırmamızın türü, tanımlayıcı araştırma olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin, bir diğer yönüyle çalıştıkları organizasyonun sahip olduğu değerlerin ne derece önem arzettiğini belirleyebilmek amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır.

Uygulama için, George England tarafından belirlenen teorik çerçevede tarafımızdan bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formu, iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, eğitim, pozisyon, departman, aynı kurumda çalışma süresi gibi demografik değişkenler yer almaktadır. İkinci bölümde ise değerlere ilişkin 32 adet kavram tanımlanmış ve bir değerler seti hazırlanmıştır. Değerler seti içerisinde kalite, güven, saygı, başarı, müşteri beklentileri, müşteri tatmini, takım çalışması, kararlara katılım vb. değerler bulunmaktadır. Anket değerlendirilirken 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek yöneticileri davranışa sevkeden değerler seti içinde, çok önemli olarak görülen değerleri etkin, önemli olarak görülenleri istenen, ne önemli ne önemsiz olarak görülenleri kabullenilen ve önemsiz ile çok önemsiz olarak değerlendirenleri de zayıf değerler olarak anlamamızı sağlayacaktır.

3.6. Araştırmanın Sınırlamaları

Araştırmada kullanılan en önemli kısıt, TÜROB'a bağlı İstanbul'da yer alan beş yıldızlı otellerin araştırma kapsamında tutulmasıdır. Ancak İstanbul ilinde faaliyet gösteren yabancı sermayeli beş yıldızlı bir otel de kurumsal değerlerinin varlığı ve bilinirlik düzeyinin yüksek olması nedeniyle araştırmamıza dahil edilmiştir. Çalışmanın odak noktasındaki beş yıldızlı oteller; kurumsal kimliklerinin varlığı, organizasyonel yapılarının yerleşikliği, müşterilerine sundukları olanaklarının fazlalığı, çalışanlarının isteklerini dikkate almaları, bilinirlik düzeyleri ve hizmet üretimine yaptıkları katma değer yüksekliği nedeniyle seçilmişlerdir. Bir organizasyonun hayatta kalmasını sağlayan ve ona güç veren temel değerlerin tespitine yönelik olarak, seçilen otellerin yönetici konumundaki çalışanları ile anket uygulaması yapılmış, yönetsel ve organizasyonel değerler saptanmaya çalışılmıştır.

Belirlenen bu 27 otelden 20'si ile iletişime geçilmiş ve 16 otel çalışmamıza katkıda bulunmuştur, diğer otellerle zaman ve maliyet kısıtları ile nedeniyle bağlantı kurulamamıştır. Çalışmada yer alan 16 adet otelin 9'u yabancı, 7'si ise Türk kökenlidir.

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi

SPSS 11.5 paket programından yararlanılarak, her bir değer için ki-kare uygunluk sınaması yapılmıştır.

3.7.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmanın, 32 değişken ile yapılan alpha güvenilirlik analizi sonucunda, $\alpha=0,929$ olduğundan elde edilen verilerin rassal (tesadüfi) dağıldığı ve araştırmada güvenilirlik olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çıkan sonuç $0,7 < \alpha < 1$ aralığından dolayı araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmüştür.

3.7.2. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları

n=98

Tablo 27a. Demografik Değişken Dağılımı (Cinsiyet)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	43	43,9	43,9	43,9
	Erkek	55	56,1	56,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Ankete katılan 98 yöneticinin, %43,9'u bayan, %56,1'i ise erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 27b. Demografik Değişken Dağılımı (Yaş)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	2	2,0	2,0	2,0
	26-33	47	48,0	48,0	50,0
	34-41	31	31,6	31,6	81,6
	42-49	11	11,2	11,2	92,9
	50+	7	7,1	7,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Yaş gruplarına ilişkin dağılımda ise en fazla ağırlık %48 oranı ile 26-33 yaş aralığındaki yönetici grubundadır.

Tablo 27c. Demografik Değişken Dağılımı (Eğitim)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İlköğretim	1	1,0	1,0	1,0
	Lise	22	22,4	22,4	23,5
	Üniversite	67	68,4	68,4	91,8
	Lisansüstü	8	8,2	8,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Eğitim durumlarına ilişkin olarak ta, üniversite mezunu yöneticiler %68,4 oranı ilk sırada yer almaktadırlar.

Tablo 27d. Demografik Değişken Dağılımı (Departman)

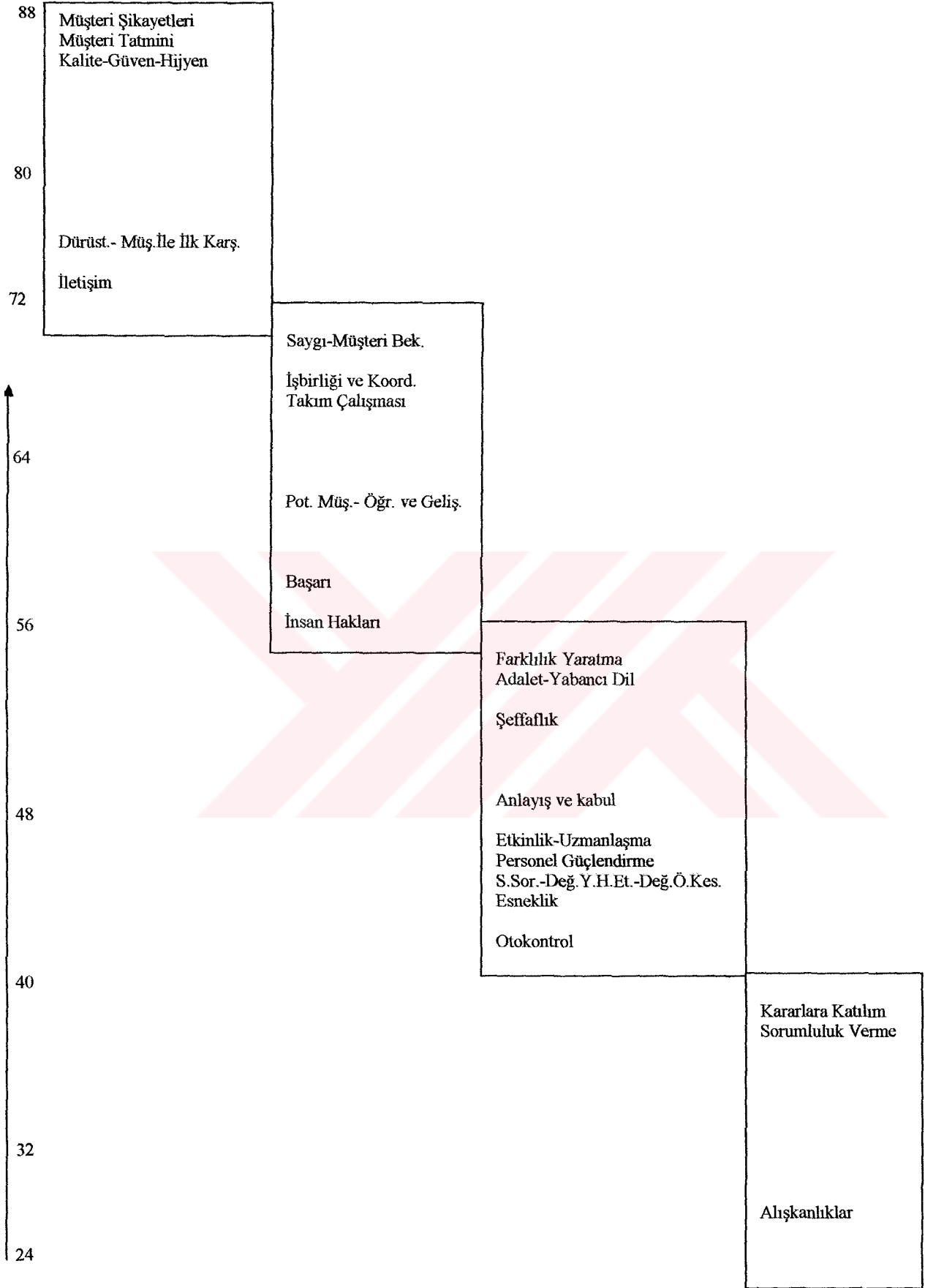
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ön Büro	15	15,3	16,5	16,5
	Yiyecek-İçecek	13	13,3	14,3	30,8
	Muhasebe	18	18,4	19,8	50,5
	Satış	20	20,4	22,0	72,5
	İnsan Kaynakları	13	13,3	14,3	86,8
	Kat Hizmetleri	12	12,2	13,2	100,0
	Total	91	92,9	100,0	
Missing	System	7	7,1		
Total		98	100,0		

Ankete katılan departmanlardaki yöneticilerin dağılımı ise birbirine yakın olup, ön-büro %15,3 , Yiyecek-İçecek %13,3 , Muhasebe %18,4 , Satış %20,4 , İnsan Kaynakları %13,3, Kat Hizmetleri %12,2 ve geriye kalan %7,1'lik kısım ise otel müdürü ve yardımcılarını ifade etmektedir.

Tablo 27e. Demografik Değişken Dağılımı (Kurumda Çalışma Süresi)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	7	7,1	7,1	7,1
	1-3 yıl	24	24,5	24,5	31,6
	4-6 yıl	21	21,4	21,4	53,1
	7-9 yıl	23	23,5	23,5	76,5
	10+	23	23,5	23,5	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine baktığımızda ise, 1 yıldan az %7,1 , 1-3 yıl %24,5 , 4-6 yıl %21,4 , 7-9 yıl %23,5 ve 10 yıl ile üzerinde bir zaman dilimi içerisinde aynı kurumda çalışanlarını oranı %23,5 olarak bulunmuştur.



Şekil 14. Yöneticilerin Etkin (operative) Değerlerinin Sınıflandırılması (frekans dağılım yüzdesine göre)

Şekil 14'e göre, yöneticileri davranışa sevkeden etkin değerler, önemlilik derecesine göre frekans dağılım yüzdeleri dikkate alınarak oluşturulmuştur. Şekil 14'den de görüleceği üzere müşteri şikayetleri ve tatmini ile kalite, güven, hijyen, dürüstlük vb değer etkinliği en yüksek değerler olarak görülmekte, kararlara katılım, sorumluluk verme, alışkanlıklar vb. değerlerde merkezilik azalmakta ve zayıf değerler arasında yer almaktadır.

3.7.3. Hipotez Sınamaları

Hipotez 1

H_0 : Kalite değeri ile departman müdürlüğü pozisyonu arasında ilişki yoktur.

H_1 : Kalite değeri ile departman müdürlüğü pozisyonu arasında ilişki vardır.

Tablo 28a. KALİTE DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	76	45,5	30,5
Önemli	15	45,5	-30,5
Total	91		

Tablo 28b. YÖNETİCİ POZİSYONU

	Observed N	Expected N	Residual
Departman Müdürü	91	91,0	,0
Total	91		

Tablo 28c. Test istatistikleri

	KALİTE
Chi-Square	40,890
Df	1
Asymp. Sig.	,000

Kalite değeri ile departman müdürü pozisyonundaki 91 yöneticinin yer aldığı hipotez sınamasında, hesaplanan ki kare değeri 40,890 ve Asymp. Sig. (anlamlılık) değeri "0"dır. Bu durumda H_0 hipotezi red, H_1 ise kabul edilmiştir. Kalite değeri, departman müdürü konumundaki yöneticiler tarafından önemli olarak görülmekte ve frekans dağılımı açısından bakıldığında merkeziliği en yüksek etkin (operative) değerler arasında yer almaktadır.

Hipotez 2

H_0 : Güven değeri ile aynı kurumda çalışma süresi arasında ilişki yoktur.

H_1 : Güven değeri ile aynı kurumda çalışma süresi arasında ilişki vardır.

Tablo 29a. KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ

	Observed N	Expected N	Residual
3,00 (4 ve daha yukarı)	67	67,0	,0
Total	67		

Tablo 29b. GÜVEN DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	56	33,5	22,5
Önemli	11	33,5	-22,5
Total	67		

Tablo 29c. Test istatistikleri

	GÜVEN
Chi-Square	30,224
Df	1
Asymp. Sig.	,000

Güven değerinin insanlar arasında yerleşmesinin uzun bir süreci kapsadığı bilinen bir gerçek ise, bu açıklamayı işletme açısından destekleyeceği durum otel yöneticileri tarafından da benimsenmektedir. Tablodan da görüleceği üzere, hesaplanan ki-kare değeri 30,224'tür ve Asymp. Sig. değeri "0"dır ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. 4 (ve daha yukarı) yıldan başlayarak daha uzun bir süredir aynı kurumda çalışan yöneticiler için güven ile kurumda çalışmışlık süresi arasında olumlu bir ilişki vardır. Ayrıca güven değeri, yöneticilerin davranışlarını etkileyen etkin değerler arasında da yer almaktadır.

Hipotez 3

H_0 : Potansiyel müşteri değeri ile departman müdürü pozisyonundaki yöneticiler arasında ilişki yoktur.

H_1 : Potansiyel müşteri değeri ile departman müdürü pozisyonundaki yöneticiler arasında ilişki vardır.

Tablo 30a. YÖNETİCİ POZİSYONU

	Observed N	Expected N	Residual
Departman Müdürü	91	91,0	,0
Total	91		

Tablo 30b. POTANSİYEL MÜŞTERİ DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	56	30,3	25,7
Önemli	33	30,3	2,7
Ne Önemli Ne Önemsiz	2	30,3	-28,3
Total	91		

Tablo 30c. Test İstatistikleri

	POTMÜŞ
Chi-Square	48,418
Df	2
Asymp. Sig.	,000

Departman yöneticisi konumunda çalışan yöneticilerin tümü, işletmenin mevcudiyetinin gelecekte devamını sağlayacak potansiyel müşteri değerine olumlu yönde bakmaktadırlar. Hesaplanan ki kare değeri 48,418 ve Asymp. Sig. değeri de 0,05'ten küçük olarak bulunmuştur. Dolayısıyla H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Yalnızca, satış departmanı yöneticileri arasında bu hesaplama yapılacak olursa, Tablo 30 (d-e-f) 'deki bulgular elde edilir.

Tablo 30d. SATIŞ DEPARTMANI YÖNETİCİLERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Departman Müdürü	20	20,0	,0
Total	20		

Tablo 30e. POTANSİYEL MÜŞTERİ DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	12	10,0	2,0
Önemli	8	10,0	-2,0
Total	20		

Tablo 30f. Test İstatistikleri

	POTMÜŞ
Chi-Square	,800
Df	1
Asymp. Sig.	,371

Satış departmanında çalışan yöneticiler için sonuçları incelediğimizde, hesaplanan ki-kare değeri 0,8 ve Asymp. Sig. ise, 0,371'dir. Sonuçta H_0 hipotezi kabul, H_1 ise reddedilmektedir. Bunun en başlıca nedeni etkin değerlerin incelendiği tablodan da görüleceği üzere potansiyel müşteri değeri istenen bir değer olarak davranışa yansımaktadır. Yani önem derecesi yüksek ve merkezi değer skorlarına ilişkin genel eğilime uymayan bir sonucu yansıtmaktadır. Analiz edilen satış departmanlarındaki genç yönetici sayısının fazlalığı nedeniyle, potansiyel müşteri değeri hiç de birinci

derece değeri önceliğine sahip olmayabilir çünkü sektörün yapısı gereği herhangi bir olumsuz gelişme satış departmanı yöneticisi pozisyonundaki çalışanları ve de potansiyel müşteri konumundaki bireyleri etkileyebilecektir.

Hipotez 4

H_0 : Yaş değişkeni ile saygı değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Yaş değişkeni ile saygı değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 31a. YAŞ (18-25 ve 26-33 yaş aralıkları)

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	49	49,0	,0
Total	49		

Tablo 31b. SAYGI DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok önemli	32	24,5	7,5
Önemli	17	24,5	-7,5
Total	49		

Tablo 31c. Test İstatistikleri

	SAYGI
Chi-Square	4,592
Df	1
Asymp. Sig.	,032

Yaş değişkeni ile saygı değerinin ilişkilendirilmeye çalışıldığı bu hipotezde, 18-25 ve 26-33 yaş aralığındaki 49 yönetici için bu değerlendirme yapılmıştır. Hesaplanan ki-kare değeri 4,592 ve Asymp. Sig. 0.032 olarak bulunmuş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Saygı değerinin küçük yaşlardan itibaren kazanılmaya başladığı görülmektedir.

Aynı hipotez, 34 ve üzeri yaş grupları için uygulanırsa Tablo31(d-e-f)'deki sonuçlar elde edilir.

Tablo 31d. YAŞ (34 ve üzeri yaş grupları)

	Observed N	Expected N	Residual
3,00	49	49,0	,0
Total	49		

Tablo 31e. SAYGI DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	37	24,5	12,5
Önemli	12	24,5	-12,5
Total	49		

Tablo 31f. Test İstatistikleri

	SAYGI
Chi-Square	12,755
Df	1
Asymp. Sig.	,000

34 yaş ve üzerindeki yaş gruplarında yeralan 49 yönetici için hesaplanan ki-kare değeri ise 12,755 ve Asymp. Sig. değeri de “0” olarak bulunmuştur. Anlamlılığın daha fazla olduğu (binde “0”) ve bu doğrultuda saygı değerinin ilerleyen yaşlarda daha da yerleşik hale geldiği görülmektedir.

Hipotez 5

H_0 : Farklılık yaratma değeri ile müşteri beklentileri değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Farklılık yaratma değeri ile müşteri beklentileri değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 32a. FARKLILIK YARATMA DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	53	24,5	28,5
Önemli	42	24,5	17,5
Ne Önemli Ne Önemsiz	2	24,5	-22,5
Önemsiz	1	24,5	-23,5
Total	98		

Tablo 32b. MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	69	32,7	36,3
Önemli	28	32,7	-4,7
Ne Önemli Ne Önemsiz	1	32,7	-31,7
Total	98		

Tablo 32c. Test İstatistikleri

	Farkyar	Müşbek
Chi-Square	88,857	71,776
Df	3	2
Asymp. Sig.	,000	,000

Farklılık yaratma değeri ile müşteri beklentilerinin ilişkisinin incelendiği bu hipotezde, hesaplanan ki kare değerleri farklılık yaratma için 88,857 ve müşteri beklentileri için 71,776 ve de Asymp Sig. değerleri de 0.05’den küçüktür. Dolayısıyla, farklılık yaratmaya önem veren yöneticiler, müşterilerinin beklentilerine uygun şekilde farklılık yaratıcı çabalara ve değerlere sahiptirler.

Hipotez 6

H_0 : Müşteri tatmini değeri ile satış departmanı yöneticileri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Müşteri tatmini değeri ile satış departmanı yöneticileri arasında ilişki vardır.

Tablo 33a. SATIŞ DEPARTMANI YÖNETİCİLERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Satış	20	20,0	,0
Total	20		

Tablo 33b. MÜŞTERİ TATMİNİ DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok önemli	18	10,0	8,0
Önemli	2	10,0	-8,0
Total	20		

Tablo 33c. Test İstatistikleri

	MÜŞTAT
Chi-Square	12,800
Df	1
Asymp. Sig.	,000

Müşteri tatmini değeri ile satış departmanı yöneticileri arasındaki ilişkinin ortaya konulduğu bu hipotezde, hesaplanan ki-kare değeri 12,800 ve Asymp. Sig. değeri de 0.05'ten küçük çıkmış ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Müşteri tatminine yönelik çalışmaların yoğun olarak gerçekleştirildiği ve bu değer ön plana çıkacağı düşünülen satış bölümü için yapılan hipotez sınamasında beklenen bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Hipotez 7

H_0 : Kat hizmetleri departman yöneticileri ile Hijyen koşullar arasında ilişki yoktur.

H_1 : Kat hizmetleri departman yöneticileri ile Hijyen koşullar arasında ilişki vardır.

Tablo 34a. KAT HİZMETLERİ DEPARTMANI

	Observed N	Expected N	Residual
Kat hizmetleri	12	12,0	,0
Total	12		

Tablo 34b. HİJYEN KOŞULLAR DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok önemli	11	6,0	5,0
Önemli	1	6,0	-5,0
Total	12		

Tablo 34c. Test İstatistikleri

	HİJYEN
Chi-Square	8,333
Df	1
Asymp. Sig.	,004

Kat hizmetleri departman yöneticileri ile hijyen koşullar arasındaki ilişkide hesaplanan ki-kare değeri 8,333 ve Asymp. Sig. değeri 0,004 olarak bulunmuş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Hijyen koşullara yönelik değerlerin ağırlıklı olarak görülebileceği kat hizmetleri departmanında, bu departmanın yöneticileri beklentiler yönündeki sonuçları ifade etmişlerdir.

Hipotez 8

H_0 : Ön-Büro departman yöneticileri ile müşteri ile ilk karşılaşma değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Ön-Büro departman yöneticileri ile müşteri ile ilk karşılaşma değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 35a. ÖN-BÜRO DEPARTMANI

	Observed N	Expected N	Residual
Ön Büro	15	15,0	,0
Total	15		

Tablo 35b. MÜŞTERİ İLE İLK KARŞILAŞMA DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	14	7,5	6,5
Önemli	1	7,5	-6,5
Total	15		

Tablo 35c. Test İstatistikleri

	MÜŞKARŞ
Chi-Square	11,267
Df	1
Asymp. Sig.	,001

Hipotezin hesaplanan ki-kare değeri 11,267 ve Asymp. Sig. değeri 0,001 olarak bulunmuş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Otel işletmelerinde müşteriyle yüzyüze gelen ilk nokta olan ön-büro (birim resepsiyon) ile müşteri ile ilk karşılaşma değeri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 9

H_0 : Departmanlar ile yabancı dil bilgisi değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Departmanlar ile yabancı dil bilgisi değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 36a. TÜM DEPARTMANLAR

	Observed N	Expected N	Residual
Ön Büro	15	15,2	-,2
Yiyecek-İçecek	13	15,2	-2,2
Muhasebe	18	15,2	2,8
Satış	20	15,2	4,8
İnsan Kaynakları	13	15,2	-2,2
Kat Hizmetleri	12	15,2	-3,2
Total	91		

Tablo 36b. YABANCI DİL DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	48	30,3	17,7
Önemli	41	30,3	10,7
Ne Önemli Ne Önemsiz	2	30,3	-28,3
Total	91		

Tablo 36c. Test İstatistikleri

	YABDİL	DEPARTMA
Chi-Square	40,505	3,352
Df	2	5
Asymp. Sig.	,000	,646

Yabancı dil bilgisi ile departman yöneticileri arasındaki ilişkide, hesaplanan ki-kare değeri tüm departman yöneticileri için 3,352 ve yabancı dil değeri için 40,505'dur. Asymp. Sig. değerleri ise 0,646 ve "0" olarak bulunmuş, H_0 hipotezi kabul edilmiş ve de H_1 hipotezi reddedilmiştir. Yani, departman yöneticileri ile yabancı dil bilgisi değeri arasında ilişki yoktur. Bu da çok olağan bir sonuçtur çünkü oteller yapıları gereği, farklı departmanlar meydana gelmektedir. Farklı departmanlarda yer alan yöneticiler işlerinin gereklilikleri dolayısıyla yabancı dil bilgisini halen merkezi değer önceliğine sahip, etkin değerler arasında görmemektedirler.

Ancak bazı departmanlarda yabancı dil değerinin öncelik haline gelmesi mümkündür. Belirtilen ifadenin doğruluğunu ispatlar nitelikteki diğer sonuçlar ön büro ve muhasebe departmanları için kurulan hipotezlerle sağlanabilir.

H_0 : Ön büro departmanı ile yabancı dil değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Ön büro departmanı ile yabancı dil değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 36d. YABANCI DİL DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	12	7,5	4,5
Önemli	3	7,5	-4,5
Total	15		

Tablo 36e. ÖN BÜRO DEPARTMAN YÖNETİCİLERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Ön Büro	15	15,0	,0
Total	15		

Tablo 36f. Test İstatistikleri

	YABDİL
Chi-Square	5,400
Df	1
Asymp. Sig.	,020

Ön büro departmanına ait sonuçlar incelendiğinde, ki-kare değeri 5,4 ve Asymp. Sig. değeri ise 0.02 olarak hesaplanmış ve H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Müşterilerle en çok iletişim kuran birim olan resepsiyonda yabancı dil temel bir gereksinimdir ve etkin değerler arasında yer alması beklenmektedir.

Yabancı dil değerine ilişkin hipotez sınaması, muhasebe departmanına yönelik yapılacak olursa Tablo 36 (g-h-i)'deki sonuçlar elde edilir.

H_0 : Muhasebe departmanı ile yabancı dil değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Muhasebe departmanı ile yabancı dil değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 36g. MUHASEBE DEPARTMANI YÖNETİCİLERİ

	Observed N	Expected N	Residual
muhasebe	18	18,0	,0
Total	18		

Tablo 36h. YABANCI DİL DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
çok önemli	7	9,0	-2,0
önemli	11	9,0	2,0
Total	18		

Tablo 36i. Test İstatistikleri

	YABDİL
Chi-Square	,889
Df	1
Asymp. Sig.	,346

Hesaplanan ki-kare değeri 0,889 ve Asymp. Sig. 0,346 olarak bulunmuştur ve H_1 hipotezi reddedilmiştir. Yani muhasebe departmanı yabancı dil değerini etkin değerler arasında görmemektedir.

Sonuçlardan görüleceği üzere her departman kendi iş yapısının gerekleri doğrultusunda yabancı dil değerini öncelik sırasında farklı yerlerde değerlendirmektedir.

Hipotez 10

H_0 : Yaş değişkeni ile uzmanlaşma değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Yaş değişkeni ile uzmanlaşma değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 37a. YAŞ (18 ile 41 yaş aralığındaki gruplar)

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	80	80,0	,0
Total	80		

Tablo 37b. UZMANLAŞMA DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	38	26,7	11,3
Önemli	41	26,7	14,3
Önemsiz	1	26,7	-25,7
Total	80		

Tablo 37c. Test İstatistikleri

	UZMANLAŞ
Chi-Square	37,225
Df	2
Asymp. Sig.	,000

18 ile 41 yaş aralığında 3 farklı yaş grubuna ait 80 yönetici arasında yapılan bu hipotezde hesaplanan ki-kare değeri 37,225 ve Asymp. Sig. "0" olarak belirlenmiş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak, genç yöneticiler yaptıkları işlerde deneyim kazanarak uzmanlaşmaya ilişkin değere olumlu olarak bakmaktadırlar.

Hipotez 11

H_0 : Müşteri beklentileri değeri ile müşteri şikayetleri değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Müşteri beklentileri değeri ile müşteri şikayetleri değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 38a. MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	69	32,7	36,3
Önemli	28	32,7	-4,7
Ne Önemli Ne Önemsiz	1	32,7	-31,7
Total	98		

Tablo 38b. MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	86	49,0	37,0
Önemli	12	49,0	-37,0
Total	98		

Tablo 38c. Test İstatistikleri

	MÜŞBEK	MÜŞŞİKA
Chi-Square	71,776	55,878
Df	2	1
Asymp. Sig.	,000	,000

Beklentileri karşılanan otel müşterileri, şikayetlerini de beklentilerinin karşılandığı oranda azaltacaklardır. Müşteri beklentileri değeri ile şikayetleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu hipotezde, hesaplanan ki-kare değerleri müşteri beklentileri için 71,776 ve müşteri şikayetleri 55,878'dir. Asymp. Sig. değerleri ise "0" olarak hesaplanmıştır. H_0 hipotezi red ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 12

H_0 : İletişim değeri ile işbirliği ve koordinasyon değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : İletişim değeri ile işbirliği ve koordinasyon değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 39a. İLETİŞİM DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	73	49,0	24,0
Önemli	25	49,0	-24,0
Total	98		

Tablo 39b. İŞBİRLİĞİ VE KOORDİNASYON DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	67	49,0	18,0
Önemli	31	49,0	-18,0
Total	98		

Tablo 39c. Test İstatistikleri

	İLETİŞİM	İŞBKOORD
Chi-Square	23,510	13,224
Df	1	1
Asymp. Sig.	,000	,000

İletişim değeri ile işbirliği ve koordinasyon değeri arasındaki ilişki test edilmiş ve hesaplanan ki-kare değerleri 23,510 ve 13,224 olarak hesaplanmıştır. Asymp. Sig. "0" olarak bulunmuş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Kısacası, işletme içi iletişimin sağlıklı olarak gerçekleştiği örgütlerde, işbirliği ve koordinasyonu sağlamanın daha kolay olacağı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 13

H_0 : Takım çalışması değeri ile departmanlar arasında ilişki yoktur.

H_1 : Takım çalışması değeri ile departmanlar arasında ilişki vardır.

Tablo 40a. DEPARTMANLAR

	Observed N	Expected N	Residual
Yiyecek-İçecek	13	14,7	-1,7
Muhasebe	18	14,7	3,3
İnsan Kaynakları	13	14,7	-1,7
Total	44		

Tablo 40b. TAKIM ÇALIŞMASI DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	23	14,7	8,3
Önemli	20	14,7	5,3
Ne Önemli Ne Önemsiz	1	14,7	-13,7
Total	44		

Tablo 40c. Test istatistikleri

	DEPARTMA	TAKIMÇAL
Chi-Square	1,136	19,409
Df	2	2
Asymp. Sig.	,567	,000

Yiyecek-İçecek, muhasebe ve insan kaynakları departmanları için yapılan sınamada hesaplanan ki-kare değerleri 1,136 ve 19,409, Asymp. Sig. değerleri de sırasıyla 0,567 ve "0" olarak çıkmış ve H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Ancak takım çalışmasına yönelik etkin değer önceliği yönünde istisnai bir sonuç, satış departmanı yöneticileri tarafından ortaya konulmuştur.

Tablo40d. SATIŞ DEPARTMANI YÖNETİCİLERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Satış	20	20,0	,0
Total	20		

Tablo 40e. TAKIM ÇALIŞMASI DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	15	10,0	5,0
Önemli	5	10,0	-5,0
Total	20		

Tablo 40f. Test İstatistikleri

	TAKIMÇAL
Chi-Square	5,000
df	1
Asymp. Sig.	,025

Satış departmanı yöneticileri için hesaplanan ki-kare değeri 5,0 ve Asymp. değeri ise 0,025'dir ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Genel olarak sonuçlar, birçok departmanın

takım çalışmasına yönelik değerleri içeren çabalara yatkın olmadığını, yöneticilerin daha bireysel düşüncüsü ifade eden değerleri desteklediğini göstermektedir. Fakat satış departmanı yöneticileri arasında ise takım çalışmasına yönelik değerler öncelikli olarak görülmektedir.

Hipotez 14

H_0 : Başarı değeri ile dürüstlük değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Başarı değeri ile dürüstlük değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 41a. BAŞARI DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	55	45,5	9,5
Önemli	36	45,5	-9,5
Total	91		

Tablo 41b. DÜRÜSTLÜK DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	70	45,5	24,5
Önemli	21	45,5	-24,5
Total	91		

Tablo 41c. Test istatistikleri

	BAŞARI	DÜRÜST
Chi-Square	3,967	26,385
Df	1	1
Asymp. Sig.	,046	,000

Başarı değeri ile dürüstlük değeri arasındaki ilişkinin incelendiği bu hipotezde, sadece departman yöneticilerine yönelik hipotez sınaması yapılmış ve hesaplanan ki-kare değerleri 3,976 ve 26,385 olarak bulunmuştur. Asymp. Sig. değerleri 0,046 ve "0" olarak hesaplanmış ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Başarılı olmak isteyen yöneticilerin aynı zamanda dürüstlük erdemine sahip olma gereğine vurgu yaptıkları görülebilmektedir.

Hipotez 15

H_0 : Müşteri beklentileri değeri ile müşteri tatmini değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Müşteri beklentileri değeri ile müşteri tatmini değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 42a. MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	69	32,7	36,3
Önemli	28	32,7	-4,7
Ne Önemli Ne Önemsiz	1	32,7	-31,7
Total	98		

Tablo 42b. MÜŞTERİ TATMİNİ DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	85	49,0	36,0
Önemli	13	49,0	-36,0
Total	98		

Tablo 42c. Test İstatistikleri

	MÜŞTAT	MÜŞBEK
Chi-Square	52,898	71,776
Df	1	2
Asymp. Sig.	,000	,000

Beklentileri büyük ölçüde karşılanan müşterilerin, verilen hizmetten daha çok tatmin olacakları doğrultusundaki değerler baz alınarak kurulan hipotezde, hesaplanan ki-kare değerleri sırasıyla 52,898 ve 71,776 olarak bulunmuş ve Asymp. Sig. değerleri de “0” olarak gerçekleşmiştir. Sonuçta H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 16

H_0 : Sosyal sorumluluk değeri ile dürüstlük değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Sosyal sorumluluk değeri ile dürüstlük değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 43a. SOSYAL SORUMLULUK DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	43	32,7	10,3
Önemli	51	32,7	18,3
Ne Önemli Ne Önemsiz	4	32,7	-28,7
Total	98		

Tablo 43b. DÜRÜSTLÜK DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	75	49,0	26,0
Önemli	23	49,0	-26,0
Total	98		

Tablo 43c. Test İstatistikleri

	SOSSORUM	DÜRÜST
Chi-Square	38,714	27,592
Df	2	1
Asymp. Sig.	,000	,000

Bu hipotezde hesaplanan ki-kare değerleri 38,714 ve 27,592 olarak bulunmuş ve Asymp. Sig. değerleri ise “0” olarak hesaplanmıştır. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yüksek derecede kişisel dürüstlüğü sahip insanlar kendileri ve diğerleri için doğru olanın ne olduğunu hissediyorlarsa onu yapmaktadırlar. Sosyal sorumlulukta topluma karşı bir yükümlülüğe ve de kişisel dürüstlüğü içeriyorsa, o zaman kişisel dürüstlüğü önem veren yöneticiler sosyal sorumluluğa sahip bireyler olacaklardır.

Hipotez 17

H_0 : Adalet değeri ile dürüstlük değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Adalet değeri ile dürüstlük değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 44a. ADALET DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	52	32,7	19,3
Önemli	43	32,7	10,3
Ne Önemli Ne Önemsiz	3	32,7	-29,7
Total	98		

Tablo 44b. DÜRÜSTLÜK DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	75	49,0	26,0
Önemli	23	49,0	-26,0
Total	98		

Tablo 44c. Test İstatistikleri

	DÜRÜST	ADALET
Chi-Square	27,592	41,653
Df	1	2
Asymp. Sig.	,000	,000

Adalet duygusuna sahip bireyler, aynı zamanda dürüst davranma eğiliminde olacaklardır. Bu da iş dünyasında yüksek ahlaki prensiplere sahip yöneticilerin ve çalışanların olmasını sağlayacaktır. Adalet değeri ile dürüstlük değerinin ilişkisinin araştırıldığı bu hipotezde, hesaplanan ki-kare değerleri 27,593 ve 41,653 olarak bulunmuştur. Asymp. Sig. ise “0” olarak hesaplanmış ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 18

H_0 : Sorumluluk verme değeri ile departman yöneticileri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Sorumluluk verme değeri ile departman yöneticileri arasında ilişki vardır.

Tablo45a. DEPARTMANLAR

	Observed N	Expected N	Residual
ön büro	15	13,7	1,3
yiyecek-içecek	13	13,7	-,7
insan kaynakları	13	13,7	-,7
Total	41		

Tablo45b. SORUMLULUK VERME DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
çok önemli	15	13,7	1,3
önemli	25	13,7	11,3
ne önemli ne önemsiz	1	13,7	-12,7
Total	41		

Tablo45c. Test istatistikleri

	DEPARTMA	SORVER
Chi-Square	,195	21,268
df	2	2
Asymp. Sig.	,907	,000

Sorumluluk verme değeri ile ön-büro, yiyecek-içecek ve insan kaynakları departmanları için yapılan sınamada hesaplanan ki-kare değerleri 0,195 ve 21,268 , Asymp. Sig. değerleri ise 0,907 ve “0” olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda sorumluluk verme değeri de takım çalışması değerinde olduğu gibi daha bireysel bakıldığı söylenebilir. Ancak takım çalışmasındaki istisnai sonuca benzer bir sonuç yine satış departmanı yöneticileri için yapılan sınamada görülebilir. Buna göre,

Tablo 45d. SATIŞ DEPARTMANI

	Observed N	Expected N	Residual
Satış	20	20,0	,0
Total	20		

Tablo 45e. SORUMLULUK VERME DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	7	6,7	,3
Önemli	12	6,7	5,3
Ne Önemli Ne Önemsiz	1	6,7	-5,7
Total	20		

Tablo 45f. Test İstatistikleri

	SORVER
Chi-Square	9,100
df	2
Asymp. Sig.	,011

Satış departmanı yöneticileri için hesaplanan ki-kare değeri 9,1 ve Asymp. Sig. değeri de 0,011 olarak bulunmuştur. Takım çalışması değerinde olduğu gibi sorumluluk verme değerinde de satış departmanı yöneticileri, etkin değer önceliğine sahiptirler.

Hipotez 19

H_0 : Otokontrol değeri ile değişimi önceden kestirme değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Otokontrol değeri ile değişimi önceden kestirme değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 46a. OTOKONTROL DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	40	32,7	7,3
Önemli	54	32,7	21,3
Ne Önemli Ne Önemsiz	4	32,7	-28,7
Total	98		

Tablo 46b. DEĞİŞİMİ ÖNCE DEN KESTİRME

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	43	32,7	10,3
Önemli	51	32,7	18,3
Ne Önemli Ne Önemsiz	4	32,7	-28,7
Total	98		

Tablo 46c. Test İstatistikleri

	OTOKONT	DEĞİŞKES
Chi-Square	40,735	38,714
Df	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000

Otokontrol ile değişimi önceden kestirme değeri arasındaki ilişkide, hesaplanan ki-kare değerleri 40,375 ve 38,714 olarak bulunmuştur, Asymp. Sig. değerleri ise "0"dır. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Tezin teorik kısmında da belirtildiği üzere, yüksek otokontrol değeri yüzdelere sahip bireyler değişimin belirsizliği karşısında kendilerini rahatsız hissederler. Dolayısıyla sınaması yapılan hipotezde otokontrol ile değişimin önceden kestirilmesine yönelik değer arasındaki ilişki anlamlıdır.

Hipotez 20

H_0 : Personel güçlendirme değeri ile insan kaynakları departman yöneticileri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Personel güçlendirme değeri ile insan kaynakları departman yöneticileri arasında ilişki yoktur.

Tablo 47a. PERSONEL GÜÇLENDİRME

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	8	6,5	1,5
Önemli	5	6,5	-1,5
Total	13		

Tablo 47b. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI

	Observed N	Expected N	Residual
İnsan Kaynakları	13	13,0	,0
Total	13		

Tablo 47c. Test İstatistikleri

	PERGÜÇ
Chi-Square	,692
Df	1
Asymp. Sig.	,405

İnsan kaynakları departmanı yöneticileri ile personel güçlendirme değerinin ilişkisinin sınındığı bu hipotezde, hesaplanan ki-kare değeri 0,692 ve Asymp. Değ. ise 0,405 olarak hesaplanmıştır. Burada H_0 hipotezi kabul, H_1 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, insan kaynakları yöneticileri, personeli güçlendirmeye yönelik çabaları yani hizmet içi oryantasyon programları, kariyer planlaması vb. faaliyetleri destekleyecek etkin değerlere sahip değildirler. Bu tip değerler ancak yöneticilerce kabullenilen (adopted) değerler olarak benimsenmektedir.

Hipotez 21

H_0 : İnsan hakları değeri ile eğitim durumu arasında ilişki yoktur.

H_1 : İnsan hakları değeri ile eğitim durumu arasında ilişki vardır.

Tablo 48a. İNSAN HAKLARI DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	55	24,5	30,5
Önemli	39	24,5	14,5
Ne Önemli Ne Önemsiz	3	24,5	-21,5
Önemsiz	1	24,5	-23,5
Total	98		

Tablo 48b. EĞİTİM DURUMU

	Observed N	Expected N	Residual
İlköğretim	1	24,5	-23,5
Lise	22	24,5	-2,5
Üniversite	67	24,5	42,5
Lisansüstü	8	24,5	-16,5
Total	98		

Tablo 48c. Test İstatistikleri

	İNSANHAK	EĞİTİM
Chi-Square	87,959	107,633
Df	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000

İnsan hakları ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin incelendiği bu hipotezde, hesaplanan ki-kare değerleri 87,959 ve 107,633 ve Asymp. Sig. değerleri ise “0” olarak bulunmuştur. H_0 red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. İnsan hakları değerine verilen önem, eğitim durumu ile ilişkilidir. Bu durumu ifade eden, lise ve üniversite düzeyine ilişkin hipotez sınamaları Tablo 48 (d-e-f-g-h-i)’de sunulmaktadır.

Tablo 48d. EĞİTİM DURUMU (LİSE)

	Observed N	Expected N	Residual
Lise	22	22,0	,0
Total	22		

Tablo 48e. İNSAN HAKLARI DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	14	7,3	6,7
Önemli	7	7,3	-,3
Ne Önemli Ne Önemsiz	1	7,3	-6,3
Total	22		

Tablo 48f. Test istatistikleri

	İNSANHAK
Chi-Square	11,545
Df	2
Asymp. Sig.	,003

Hesaplanan ki-kare değeri 11,545 ve Asymp değeri ise 0,003 olarak bulunmuştur. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Üniversite seviyesi için ise,

Tablo 48g. EĞİTİM DURUMU (ÜNİVERSİTE)

	Observed N	Expected N	Residual
Üniversite	67	67,0	,0
Total	67		

Tablo 48h. İNSAN HAKLARI DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	36	16,8	19,3
Önemli	28	16,8	11,3
Ne Önemli Ne Önemsiz	2	16,8	-14,8
Önemsiz	1	16,8	-15,8
Total	67		

Tablo 48i. Test istatistikleri

	İNSANHAK
Chi-Square	57,478
Df	3
Asymp. Sig.	,000

Hesaplanan ki-kare değeri 57,478 ve Asymp. Sig. değeri ise "0" dır. Dolayısıyla üniversite seviyesinde öğrenim gören yöneticiler de insan hakları değerini eğitimle ilişkilendirmiştir. Lise ve üniversite düzeyindeki tek fark, lisans eğitimi alan yöneticilerdeki anlamlılık düzeyinin (binde "0") ile daha da yüksek olmasıdır.

Hipotez 22

H_0 : Dürüstlük değeri ile şeffaflık değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Dürüstlük değeri ile şeffaflık değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 49a. DÜRÜSTLÜK DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	75	49,0	26,0
Önemli	23	49,0	-26,0
Total	98		

Tablo 49b. ŞEFFAFLIK DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	50	32,7	17,3
Önemli	39	32,7	6,3
Ne Önemli Ne Önemsiz	9	32,7	-23,7
Total	98		

Tablo 49c. Test İstatistikleri

	DÜRÜST	ŞEFFAF
Chi-Square	27,592	27,571
Df	1	2
Asymp. Sig.	,000	,000

Dürüstlük değeri ile şeffaflık değeri ilişkisinin incelendiği bu hipotezde hesaplanan ki-kare değerleri 27,592 ve 27,571 Asymp. Sig. değerleri ise “0” olarak bulunmuş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani dürüstlük, şeffaflık ile ilintilidir.

Tesadüfi olarak seçilen muhasebe ve satış departmanlarındaki 38 yönetici için birlikte bu ilişkiyi incelediğimizde Tablo 51(d-e-f)’deki sonuçlar elde edilmektedir.

Tablo 49d. DÜRÜSTLÜK DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	29	19,0	10,0
Önemli	9	19,0	-10,0
Total	38		

Tablo 49e. ŞEFFAFLIK DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	19	12,7	6,3
Önemli	15	12,7	2,3
Ne Önemli Ne Önemsiz	4	12,7	-8,7
Total	38		

Tablo 49f. Test istatistikleri

	DÜRÜST	ŞEFFAF
Chi-Square	10,526	9,526
df	1	2
Asymp. Sig.	,001	,009

Buna göre hesaplanan ki-kare değerleri 10,526 ve 9,526 ve Asymp. Sig. değerleri de 0,001 ve 0,009 olarak bulunmuştur. Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu değerlerin birbiriyle ilintili olmasına rağmen teorik kısımda belirtilen ölçütler dahilinde hesaplanan frekans dağılımları sonucunda etkin bir değer olarak kabul edilen dürüstlük değerinin yanında şeffaflık değerinin kabullenilen bir değer olarak görülmesidir. Şeffaflık değerinin kabullenilen bir değer olarak görülmesinde, işletmeye ilişkin kararların örneğin tepe yönetimle ilgili stratejik kararlar, ücret ve terfi uygulamaları gibi işletme içerisinde bazı bilgilerin ilk anda doğrudan çalışanlarla paylaşılması ile açıklanabilir.

Hipotez 23

H_0 : Anlayış ve kabul değeri ile alışkanlıklar değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Anlayış ve kabul değeri ile alışkanlıklar değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 50a. ANLAYIŞ VE KABUL DEĞERİ(YÖNETİCİLER)

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	47	32,7	14,3
Önemli	49	32,7	16,3
Ne Önemli Ne Önemsiz	2	32,7	-30,7
Total	98		

Tablo 50b. ALIŞKANLIKLAR

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	24	19,6	4,4
Önemli	46	19,6	26,4
Ne Önemli Ne Önemsiz	23	19,6	3,4
Önemsiz	4	19,6	-15,6
Çok Önemsiz	1	19,6	-18,6
Total	98		

Tablo 50c. Test İstatistikleri

	ANLAKABU	ALIŞKAN
Chi-Square	43,245	67,204
Df	2	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Anlayış ve kabul değeri ile alışkanlıkların ilişkisinin incelendiği bu *hipoteze 98 yöneticinin tümü* dahil edilmiştir. Hesaplanan ki-kare değerleri 43,245 ve 67,204 olarak bulunmuş, Asymp. Sig. değerleri ise "0" olarak hesaplanmış ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu iki değer de birbiriyle ilişkilidir.

Ancak her iki değer de etkin değerler arasında bulunmamaktadır. Bu durumun nedenini de *sadece departmanlara* yönelik yapılacak sınamalarda bulabiliriz. Buna göre tesadüfi olarak ele alınan satış departmanı yöneticileri için,

Tablo 50d. ANLAYIŞ VE KABUL DEĞERİ(DEPARTMAN)

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	8	6,7	1,3
Önemli	11	6,7	4,3
Ne Önemli Ne Önemsiz	1	6,7	-5,7
Total	20		

Tablo 50e. ALIŞKANLIKLAR

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	4	4,0	,0
Önemli	9	4,0	5,0
Ne Önemli Ne Önemsiz	5	4,0	1,0
Önemsiz	1	4,0	-3,0
Çok Önemsiz	1	4,0	-3,0
Total	20		

Tablo 50f. Test İstatistikleri

	ANLAKABU	ALİŞKAN
Chi-Square	7,900	11,000
Df	2	4
Asymp. Sig.	,019	,027

Hesaplanan ki-kare değerleri 7,9 ve 11,0 Asymp. Sig. değerleri de 0,019 ile 0,027 olarak bulunmuş ve H_1 hipotezinin kabulü yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Ön büro departmanı için ise,

Tablo 50g. ANLAYIŞ VE KABUL DEĞERİ(DEPARTMAN)

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	5	6,5	-1,5
Önemli	8	6,5	1,5
Total	13		

Tablo 50h. ALIŞKANLIKLAR

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	2	3,3	-1,3
Önemli	7	3,3	3,8
Ne Önemli Ne Önemsiz	3	3,3	-,3
Önemsiz	1	3,3	-2,3
Total	13		

Tablo 50i. Test İstatistikleri

	ANLAKABU	ALİŞKAN
Chi-Square	,692	6,385
df	1	3
Asymp. Sig.	,405	,094

Hesaplanan ki-kare değerleri 0,692 ve 6,385 , Asymp. Sig. değerleri ise 0,405 ve 0,094 olarak bulunmuş ve H_1 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla yönetici bazında ilişkili görünen bu iki değer, departmanlar bazında yapılan sınamalarda ise farklı sonuçları

ortaya çıkartmışlardır. Bu durumda etkin değer önceliğinden uzaklaşmaya yönelik örgütsel yapıya ilişkin sorunlar, departman bazında ifade edilmiştir.

Hipotez 24

H_0 : Değişim yönünde hareket etme arasında ile esneklik arasında ilişki yoktur.

H_1 : Değişim yönünde hareket etme arasında ile esneklik arasında ilişki vardır.

Tablo 51a. DEĞİŞİM YÖNÜNDE HAREKET ETME

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	4	3,5	,5
Önemli	3	3,5	-,5
Total	7		

Tablo 51b. ESNEKLİK

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	3	3,5	-,5
Önemli	4	3,5	,5
Total	7		

Tablo 51c. Test istatistikleri

	DEĞİŞHAR	ESNEKLİK
Chi-Square	,143	,143
Df	1	1
Asymp. Sig.	,705	,705

Değişim yönünde hareket etme ile esneklik değeri arasındaki ilişkiyi sınavan hipotez, toplam 7 otel müdürü ve yardımcısını kapsayacak şekilde hesaplanmış, ki kare değerleri 0.143 ve Asymp. Sig. değerleri ise 0,705 olarak bulunmuştur. H_0 hipotezi kabul, H_1 ise reddedilmiştir. Yani değişim yönünde hareket eden yöneticilerin aynı zamanda işletme ile ilgili kararlarda esneklik sağlanamayacağı yönünde fikir belirtmişlerdir.

Hipotez 25

H_0 : Öğrenme ve gelişim değeri ile insan kaynakları departmanı yöneticileri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Öğrenme ve gelişim değeri ile insan kaynakları departmanı yöneticileri arasında ilişki vardır.

Tablo 52a. ÖĞRENME VE GELİŞİM

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	8	4,3	3,7
Önemli	4	4,3	-,3
Ne Önemli Ne Önemsiz	1	4,3	-3,3
Total	13		

Tablo 52b. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI

	Observed N	Expected N	Residual
İnsan Kaynakları	13	13,0	,0
Total	13		

Tablo 52c. Test İstatistikleri

	ÖĞRGELİŞ
Chi-Square	5,692
Df	2
Asymp. Sig.	,058

Öğrenme ve gelişim ihtiyacına ilişkin değer ile insan kaynakları departmanı yöneticileri arasındaki ilişkinin sınındığı hipotezde, hesaplanan ki kare değeri 5,692 ve Asymp. Sig değeri ise 0,058 olarak görülmektedir. H_0 kabul, H_1 reddedilmiştir. Hipotez 20'deki personel güçlendirme değerine paralel bir sonuç da burada çıkmaktadır. İnsan kaynakları departmanı yöneticileri personelin öğrenme ve gelişimine yönelik planlamaları, amaç ve hedefleri yeterince etkin (operative) değerleri arasında görmemekte, yalnızca istenen değerler arasında ifade etmektedirler.

Hipotez 26

H_0 : Kararlara katılım değeri ile etkinlik değeri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Kararlara katılım değeri ile etkinlik değeri arasında ilişki vardır.

Tablo 53a. KARARLARA KATILIM DEĞERİ

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	2	3,5	-1,5
Önemli	5	3,5	1,5
Total	7		

Tablo 53b. ETKİNLİK

	Observed N	Expected N	Residual
Çok Önemli	3	2,3	,7
Önemli	3	2,3	,7
Ne Önemli Ne Önemsiz	1	2,3	-1,3
Total	7		

Tablo 53c. Test istatistikleri

	KARKATIL	ETKİNLİK
Chi-Square	1,286	1,143
Df	1	2
Asymp. Sig.	,257	,565

7 otel müdürü ve yardımcısını sınamaya dahil ederek yapılan hipotez de, hesaplanan ki-kare değerleri 1,286 ve 1,143 Asymp. Sig. değerleri ise 0,257 ve 0,565 olarak hesaplanmış ve bu iki değerin birbiri ile ilişkili olmadığı savunulmuştur ki bu sonuçlar kararlara katılımın zayıf değerler arasında, etkinlik değerinin ise istenen değerler arasında görülmesinde oldukça etkilidir.

SONUÇ

Yaşanılan ekonomik süreçte turizm sektörü ve otel işletmeleri önemli bir yer tutmaktadır. Turizm sektörü, rekabet, risk ve belirsizliğin oldukça yüksek olduğu ve yönetsel kararların kurumsal yapı üzerindeki etkisinin oldukça fazla olduğu bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla otel işletmeleri arasında farklılıkları ortaya koyabilecek yöneticilere ve bu yöneticilerin değer sistemlerine ihtiyaç vardır.

İş yaşamında, organizasyonel ve yönetsel değer sistemlerini anlayabilmek pek çok nedenden dolayı önemlidir. Öncelikle yönetsel ve organizasyonel değerlerin etkileşiminden doğan işbirliğinin, organizasyonel hedefin başarılmasında büyük bir etken olarak karşımıza çıktığı unutulmamalıdır. Her ne kadar bireyler değer sistemleri içinde farklılık gösterse de iş ortamında benzer değerleri paylaşan çalışanlar olumlu yönde gelişmelere imza atacaktlardır. Bu bağlamda, yöneticilerinin değerlerinden etkilenip bunları paylaşan çalışanlar işlerinde daha fazla tatmin olacak ve bağlı olduğu organizasyona kendilerini daha fazla adayacaklardır.

Değerler, mevcut durumlar arasında seçim yapmayı sağlayan ve davranışı etkileyen merkezi faktörler arasındadır. Aynı zamanda yöneticiyi kararlarında etkileyecek en önemli felsefik tercihlerdir. Yönetici değerleri; işletme stratejilerinin seçimi, işletme yapılarının oluşturulması, liderlik uygulamaları, yönetim fonksiyonları üzerindeki etkileri ile işletmeler arasındaki farklılığı yansıtabilecek en önemli faktördür. Yöneticilerin sahip olduğu değerlerin merkezilik ve önemlilik derecesini tespit edebilmek herşeyin ötesinde, organizasyonu kalite ve başarı yolunda etkileyecek olan önemli kararları da anlayabilmemizi sağlayacaktır.

Çalışma, yöneticilerin ve bağlı oldukları organizasyonların sahip olduğu değerlerin yansımalarını görebilmek amacıyla otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. İstanbul'daki 5 yıldızlı oteller kurumsal yapılarının ve değerlerinin yerleşikliği nedeniyle bize bu konuda sağlıklı verileri sağlayabilecek niteliğe sahiptirler. Otel yöneticilerine yönelik yapılan değer anketinin temel çıkış noktası, verilen her kavramın yöneticilerin içsel yönelimlerdeki etkin (operative) ve merkezi değerleri bulmaktır. Buradan hareketle değerlerin, direkt olarak yönetici davranışlarına etkisini görme fırsatını inceleyebilmektir.

Yapılan çalışma, George England tarafından belirlenen kuramsal çerçevede, değerlerin etkinlik, önemlilik ve davranışa yönelik merkezilik derecelerinin belirli bir değer seti içerisinde yerini belirlemeye yöneliktir. Çalışma bu anlamda, Likert Ölçeği dahilinde yöneticilerin, çok önemli derecesine sahip değerlerini etkin, önemli olarak gördükleri değerleri istenen, ne önemli ne de önemsiz olarak ifade ettikleri değerleri kabullenilen ve önemsiz ile çok önemsiz olarak görülen değerleri ise zayıf değerler olarak tanımlamaktadır.

Elde edilen veriler, otel yöneticilerinin özellikle müşteri şikayetleri, müşteri tatmini, müşteriyle ilk karşılaşma gibi değerlerde daha etkin (operative) ve merkezi değerlere sahiptirler. Bu değer sonuçları da organizasyona yönelik kalite, güven, hijyen koşullar ve iletişim gibi kurumsal değerlere yansıyabilmektedir. Buna paralel olarak daha çok mevcut müşterilere dönük çabaların ve uygulamaların önem kazandığı dikkate değer diğer bir noktadır. Ayrıca toplumca kabul edilen dürüstlük ve saygı değerlerinin işletme içi uygulamalarda da genel kabul gördüğü de elde edilen sonuçlar arasındadır.

Farklılık yaratmaya yönelik çabalar, müşteri beklentileri ile doğrudan anlamlı bir ilişki içerisindedir. Potansiyel müşteri değeri, departman müdürü pozisyonundaki yöneticilerce etkin bir değer olarak görülmektedir. Ancak bu değer, organizasyondaki genel eğilime bakıldığında ise istenen bir değer olarak görülmesinin sebebi, sektörün yapısından kaynaklanmaktadır. Çünkü turizm sektöründeki herhangi bir olumsuz durum, rezervasyonların büyük ölçüde iptaline, yabancı sermayenin ülkeden kaçışına, turistlerin ülkeden uzaklaşmasına ve olumsuz bir imaj oluşmasına neden olacaktır. Her alanda kabul gören yabancı dil bilgisine ilişkin değer kabullenilen bir değer olduğu, yani genel eğilime uygun fakat düşük önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Burada da temel sorun da, her departmanın aslında yaptıkları işin öncelikleri arasında ilk sırada yabancı dil bilgisi kullanımının yer almamasıdır. Spesifik olarak incelenen bazı departmanlarda ise, yapılan iş gereği etkin bir değer olarak yabancı dil bilgisi değeri görülebilmektedir.

Kabullenilen bir değer olan uzmanlaşmanın, genç yaştaki yöneticiler arasında etkinliğinin ve önem derecesinin yüksek olduğu görülmektedir. Etkin değerler arasındaki iletişim değerinin, işbirliği ve koordinasyon değeri ile anlamlı bir ilişkisinin olduğunu, organizasyonca istenen bir değer olarak görülen takım çalışmasının ise çoğu

departman tarafından etkin değerler arasında görülmediği ve yöneticilerce bireysel düşünüşün hakim düşünüş tarzı olarak benimsendiği belirlenmiştir. Ayrıca bu kanıyı destekler nitelikteki diğer bir sonuçta kararlara katılım, sorumluluk verme, anlayış ve kabul değerlerinin yöneticilerce etkin değerler arasında görülmemesi ile açıklanabilir. Adalet değerinin organizasyonun genel eğilimine uygun ancak önemlilik derecesi düşük olarak görülmesinde, otel işletmelerinde adaletin dağıtımına ilişkin yöneticilerce bazı eksik uygulamalara dikkat çekildiği sonucu çıkarılabilir.

Otokontrol değerinin yeterince etkinlik arzetmemesi nedeniyle yöneticiler, değişimi önceden kestirebilme ve bu anlamda belirsizliğin giderilmesi yönündeki çabalarda eksik kalınabileceğini belirtmişlerdir. Yine değişim yönünde hareket etmenin esnekliğe engel olabileceği tepe yönetimlerce vurgulanmaktadır. Toplumsal sosyal sorumluluk kavramına henüz tam olarak adapte olunamamış olduğu sonucu ile karşılaşmıştır. İnsan haklarına ilişkin değerın önem derecesinin yüksek olduğu ve eğitim durumu ile olumlu bir ilişkisinin olduğu görölmektedir. Öğrenme ve gelişim değerinin istenen değerler arasında olduğu, personel güçlendirme değerinin ise önem derecesi olarak düşük, genel eğilime uygun değerler arasında yer aldığı belirlenmiştir. Merkezi olarak görölmeyen bu iki değer açısından ileride karşılaşılabilecek temel sorun, personelin geleceğe yönelik kariyer hedeflerinde belirsizlik ortamının oluşması olarak düşünülebilir. Yine şeffaflık değeri de genel eğilime uygun olmasına rağmen işletmedeki bazı kararların gizliliği nedeniyle önem derecesi düşük değerler arasında yer almaktadır.

Sonuçta incelenen değerlerin ışığında, yönetsel değerlerin, organizasyonel değerlere yansıdığı ve bu sonucun organizasyonel gelişime de öncülük edebileceğinin hiçbir zaman unutulmaması gerekmektedir.

EKLER

EK 1

Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi yüksek lisans programında, Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK danışmanlığında “Hizmet Sektöründe Örgütsel ve Yönetimsel Değerler: Otel İşletmelerinde Bir Çalışma” adlı yüksek lisans tezini sürdürmekteyim. Uygulama alanı olarak İstanbul ili dahilindeki 5 yıldızlı otellere yönelik bir anket düzenlenmiştir.

Anket 32 adet sorudan oluşmaktadır. Her soruyu eksiksiz yanıtlamanız ve her soru için tek bir cevabı işaretlemeniz çalışmanın geçerliliği açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın gizliliği konusunda endişe duymamanızı diler, bilimsel bir çalışmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Serdar BOZKURT

Yaş : ☐ 18-25 ☐ 26-33 ☐ 34-41 ☐ 42-49 ☐ 50 ve üzeri

Cinsiyet : ☐ Kadın ☐ Erkek

Eğitim : ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü

Pozisyon : ☐ Otel müdürü ☐ Otel Müdür Yardımcısı ☐ Departman Müdürü

Departman: ☐ Ön-Büro ☐ Yiyecek-İçecek ☐ Muhasebe

☐ Satış ☐ İnsan Kaynakları ☐ Kat Hizmetleri

Aynı kurumda çalışma süresi: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri

Eğer otel müdürü iseniz; ☐ Aynı zamanda otelin sahibiyim ☐ Profesyonel yöneticiyim

Lütfen verilen her kavram üzerinde çok fazla düşünmeden ilk aklınıza gelen değerlendirmeye göre uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Kalite

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

2. Güven

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

3. Potansiyel Müşteri

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

4. Saygı

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

5. Farklılık Yaratma

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

6. Müşteri Tatmini

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

7. Hijyen koşullar

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

8. Müşteri İle İlk Karşılaşma

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

9. Yabancı Dil Bilgisi

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

10. Uzmanlaşma

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

11. Müşteri Şikayetleri

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

12. İletişim

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

13. Takım Çalışması

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

14. Başarı

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

15. Müşteri Beklentileri

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

16. Sosyal Sorumluluk

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

17. Adalet

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

18. Sorumluluk Verme

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

19. Otokontrol
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz
20. Personel Güçlendirme
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz
21. İnsan Hakları
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz
22. Dürüstlük
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz
23. Şeffaflık
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz
24. Anlayış ve Kabul
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz
25. Değişimi önceden kestirme
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz
26. Esneklik
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz
27. Değişim yönünde hareket etme
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz
28. Öğrenme ve gelişim
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz
29. Alışkanlıklar
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz
30. İşbirliği ve koordinasyon
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz
31. Kararlara katılım
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz
32. Etkinlik
☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Ne önemli ne önemsiz ☐ Önemsiz ☐ Çok önemsiz

EK 2. Değerlere İlişkin Frekans Dağılımları**KALİTE**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	83	84,7	84,7	84,7
	önemli	15	15,3	15,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

GÜVEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	83	84,7	84,7	84,7
	önemli	15	15,3	15,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

POTANSİYEL MÜŞTERİ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	61	62,2	62,2	62,2
	önemli	35	35,7	35,7	98,0
	ne önemli ne önemsiz	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

SAYGI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	69	70,4	70,4	70,4
	önemli	29	29,6	29,6	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

FARKLILIK YARATMA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	53	54,1	54,1	54,1
	önemli	42	42,9	42,9	96,9
	ne önemli ne önemsiz	2	2,0	2,0	99,0
	önemsiz	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

MÜŞTERİ TATMİNİ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	85	86,7	86,7	86,7
	önemli	13	13,3	13,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

HİJYEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	83	84,7	84,7	84,7
	önemli	11	11,2	11,2	95,9
	ne önemli ne önemsiz	4	4,1	4,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

MÜŞTERİ İLE İLK KARŞILAŞMA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	75	76,5	76,5	76,5
	önemli	23	23,5	23,5	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

YABANCI DİL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	52	53,1	53,1	53,1
	önemli	44	44,9	44,9	98,0
	ne önemli ne önemsiz	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

UZMANLAŞMA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	45	45,9	45,9	45,9
	önemli	52	53,1	53,1	99,0
	önemsiz	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	86	87,8	87,8	87,8
	önemli	12	12,2	12,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

İLETİŞİM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	73	74,5	74,5	74,5
	önemli	25	25,5	25,5	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TAKIM ÇALIŞMASI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	66	67,3	67,3	67,3
	önemli	31	31,6	31,6	99,0
	ne önemli ne önemsiz	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

BAŞARI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	58	59,2	59,2	59,2
	önemli	40	40,8	40,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	69	70,4	70,4	70,4
	önemli	28	28,6	28,6	99,0
	ne önemli ne önemsiz	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

SOSYAL SORUMLULUK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	43	43,9	43,9	43,9
	önemli	51	52,0	52,0	95,9
	ne önemli ne önemsiz	4	4,1	4,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

ADALET

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	52	53,1	53,1	53,1
	önemli	43	43,9	43,9	96,9
	ne önemli ne önemsiz	3	3,1	3,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

SORUMLULUK VERME

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	37	37,8	37,8	37,8
	önemli	59	60,2	60,2	98,0
	ne önemli ne önemsiz	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

OTOKONTROL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	40	40,8	40,8	40,8
	önemli	54	55,1	55,1	95,9
	ne önemli ne önemsiz	4	4,1	4,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

PERSONEL GÜÇLENDİRME

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	44	44,9	44,9	44,9
	önemli	49	50,0	50,0	94,9
	ne önemli ne önemsiz	4	4,1	4,1	99,0
	önemsiz	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

İNSAN HAKLARI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	55	56,1	56,1	56,1
	önemli	39	39,8	39,8	95,9
	ne önemli ne önemsiz	3	3,1	3,1	99,0
	önemsiz	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

DÜRÜSTLÜK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	75	76,5	76,5	76,5
	önemli	23	23,5	23,5	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

ŞEFFAFLIK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	50	51,0	51,0	51,0
	önemli	39	39,8	39,8	90,8
	ne önemli ne önemsiz	9	9,2	9,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

ANLAYIŞ VE KABUL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	47	48,0	48,0	48,0
	önemli	49	50,0	50,0	98,0
	ne önemli ne önemsiz	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

DEĞİŞİMİN ÖNCEDEN KESTİRİLMESİ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	43	43,9	43,9	43,9
	önemli	51	52,0	52,0	95,9
	ne önemli ne önemsiz	4	4,1	4,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

ESNEKLİK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	42	42,9	42,9	42,9
	önemli	53	54,1	54,1	96,9
	ne önemli ne önemsiz	3	3,1	3,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

DEĞİŞİM YÖNÜNDE HAREKET ETME

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	43	43,9	43,9	43,9
	önemli	53	54,1	54,1	98,0
	ne önemli ne önemsiz	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

ÖĞRENME VE GELİŞİM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	61	62,2	62,2	62,2
	önemli	35	35,7	35,7	98,0
	ne önemli ne önemsiz	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

ALİŞKANLIKLAR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	24	24,5	24,5	24,5
	önemli	46	46,9	46,9	71,4
	ne önemli ne önemsiz	23	23,5	23,5	94,9
	önemsiz	4	4,1	4,1	99,0
	çok önemsiz	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

İŞBİRLİĞİ VE KOORDİNASYON

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	67	68,4	68,4	68,4
	önemli	31	31,6	31,6	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

KARARLARA KATILIM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	38	38,8	38,8	38,8
	önemli	58	59,2	59,2	98,0
	ne önemli ne önemsiz	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

ETKİNLİK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok önemli	45	45,9	45,9	45,9
	önemli	50	51,0	51,0	96,9
	ne önemli ne önemsiz	3	3,1	3,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

EK 3**TÜROB'A ÜYE İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLER**

TUROB MEMBERS						
NO	CATE GRY		TELEPH ONE 0212	FAX	ADDRESS	WEB ADDRESS
1	5	AKGÜN İSTANBUL HOTEL	534 48 79	534 91 26	Adnan Menderes Bulvarı Vatan cad. Topkapı İst.	www.akguntravel.com
2	5	CEYLAN INTERCONTINENT AL	231 21 21	231 21 80	Askerocağı cad. no.1 Taksim İst. 344435	www.interconti.com
3	5	CONRAD INTERTANIONAL	227 30 00	227 34 07	Yıldız cad. Beşiktaş 80700 İst.	www.conradhotels.com
4	5	CROWNE PLAZA	560 81 00	560 81 59	Sahil Yolu Ataköy İst.	www.crownplaza.com
5	5	ÇIRAĞAN PALACE KEMPINSKI	258 33 77	259 66 87	Çırağan cd. No.85 Beşiktaş İst.	www.ciragan-palace.com
6	5	ÇINAR HOTEL	663 29 00	663 29 23	Şevketiye mevkii Yeşilköy İst.	www.cinarhotel.com.tr
7	5	DEDEMAN İSTANBUL	274 88 00	274 88 33	Yıldız Posta cad. No.50 İst.	www.dedemanhotels.com
8	5	DİVAN HOTEL	231 41 00	230 74 78	Cumhuriyet cad. no.2 Taksim İst.	www.divanoteli.com.tr
9	5	GOLDEN TULIP ERESİN TOPKAPI	631 12 12	631 37 02	Millet. No. 186 Topkapı İst.	www.eresintopkapi.com.tr
10	5	GRAND CEVAHİR HOTEL	212-314 42 42	212-314 42 44	Darülaceze cad. Şişli İst.	www.grandcevahirhotel.com
11	5	HYATT REGENCY	368 12 34	368 10 00	Taşkışla cad. 80090 Taksim İst.	www.istanbul.hyatt.com
12	5	İSTANBUL BÜYÜK SÜRMELİ	279 92 32- 272 11 60	272 75 32	Bülent Tarcan sk. No.3 Gayrettepe İst.	www.surmelihotels.com
13	5	İSTANBUL HİLTON	315 60 00	231 15 52	Cumhuriyet cad. Harbiye İstanbul	www.hilton.com
14	5	İSTANBUL PRINCESS	285 09 00	285 09 57	Büyükdere cad. no.49 Üçyol mevkii Maslak İst.	www.istanbulprincess.com
15	5	KAYA RAMADA PLAZA HOTEL	886 84 00	886 84 44	E-5 Otoyolu Tüyap Yanı Beylikdüzü İst.	www.KayaRamada.com
16	5	KLASSIS RESORT HOTEL	727 40 50	727 40 48	Silivri İstanbul	www.klassis.com.tr
17	5	KUMBURGAZ PRINCESS	885 90 00	884 99 05	E-5 Karayolu Üzeri Kamiloba Kumburgaz İst.	www.marinprincesshotel.com
18	5	MERIT ANTIQUE	513 93 00	513 93 46	Ordu cad. No.226 Laleli ist.	www.merithotels.com
19	5	MÖVENPICK HOTEL İST.	319 29 29- /280 00 87	319 29 00	Büyükdere cad. 4 Levent İstanbul	www.mövenpick-hotels.com
20	5	ORTAKÖY PRINCESS	227 60 10	260 21 48	Dereboyu cad. No.36/38 Ortaköy İst.	www.ortakoyprincess.com
21	5	POLAT RENAISSANCE	414 18 00	663 17 55	Sahil cad. Yeşilyurt İst.	www.renaissancehotels.com
22	5	RADISSON SAS	425 73 73	425 73 63	E-5 Karayolu Üzeri Sefaköy Kavşağı	www.radissonsass.com.tr

					İst.	
23	5	SWISSOTEL-THE BOSPHERUS	326 11 00	326 11 22	Bayıldım cad. no.2 Beşiktaş İst.	www.swissotel.com
24	5	THE GREEN PARK MERTER	507 73 73	642 44 44	Nazım Erten sk. No.13 Merter İstanbul	www.thegreenpark.com
25	5	THE MARMARA İSTANBUL	251 46 96	244 05 09	Taksim Meydanı 80090 Taksim İst.	www.themarmaraistanbul.com
26	5	THE RITZ CARLTON HOTEL	334 44 54	334 44 55	Elmadag Askerocağı cad. No.15 Şişli İst.	www.ritzcarlton.com
27	*	FOUR SEASONS HOTEL	638 82 00	638 82 10	Tevkifhane Sokak No:1 Sultanahmet	www.fourseasons.com/istanbul

Kaynak: TUROB, turob@sim.net.tr "TUROB Members." Serdar Bozkurt'a kişisel e-posta. sbozkurt@yildiz.edu.tr (16.03.2004)



* işaretli otel TÜROB üyesi değildir. http://www.istanbul.net.tr/istanbul_otel_rehberi_liste.asp adresinden alınmıştır.

KAYNAKÇA

Allport , Gordon W. **The Person In Psychology**. Boston: Bencon Press, 1986.

Ayral, Ecmel. “Akademisyenlerin Çalışmayla İlgili Değerleri” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992.)

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi, 1991.

Baymur, F. **Genel Psikoloji**. 11.Bs., İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994.

Baysal, A.Can ve Erdal Tekarslan. **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. 2.bs. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1996.

Bobbitt, H. Randolph ve diğerleri. **Organizational Behavior: Understanding and Prediction**, New Jersey: Prentice-Hall, 1974.

Can, Halil. **Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı**. Ankara: Hacettepe Ün. Yayını, 1985.

Costley, Dan L. ve Carmen Santra. **Human Relations In Organizations**. 5th ed. Minneapolis: West Pub. Co., 1994.

Çakır, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2001.

Çerik, Şule. “Toplumsal Kültür Bağlamında Yönetici Değerlerinin İrdelenmesi: Tekstil Sektörü-İstanbul Örneği” (Basılmamış Doktora Tezi. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.)

Çetin, Canan ve Esin Can Mutlu (çev.). **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**. Richard M. Hodgetts. 2.Bs. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Davis, Keith **İşletmede İnsan Davranışı**, çev. Kemal Tosun ve diğ. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. 3.bs. [t.y].

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1997.

England, George W. **The Manager and His Values: An International Perspective from The United States, Japan, Korea, India and Australia.** USA: Ballinger Publishing Co., 1975.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Gellerman, William., Mark S. Frankel ve Robert F. Ladenson. **Values and Ethics In Organization and Human Systems Development.** California: San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1990.

Güngör, Erol. **Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar.** İstanbul: Ötüken Neşriyat, 2000.

Hançerlioğlu, Orhan. **Toplumbilim Sözlüğü.** İstanbul: Remzi Kitabevi, 1986.

Hançerlioğlu, Orhan. **Felsefe Terimleri Sözlüğü.** İstanbul: Remzi Kitabevi, 1982.

Hofstede, Geert. **Cultures's Consequences.** 2nd ed. California: Sage Publications, 2001.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **Çocuğun Değeri: Türkiye'de Değerler ve Doğurganlık.** İstanbul: Gözlem Matbaacılık, 1980.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **İnsan ve İnsanlar.** 6.Bs. İstanbul: Beta Yayınları, 1985.

Kirel, Çiğdem. **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi Ve Bir Uygulama Çalışması.** Eskişehir: Anadolu Ün.Yay.,2000.

Kapı, Hüsnü. Orta ve Güneydoğu Anadolu'da Yaşayan Girişimci/Yöneticilerin Yaşam ve Girişimcilik Değerleri. (Basılmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.)

Kim, Uichol ve diğ. **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications.** California: Sage Publications, 1994.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** 8.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Nelson, Pebra ve James Campbell Quick. **Organizational Behavior**. Minneapolis: West Pub. Co., 1994.

Öztürk, Sevgi Ayşe (çev.) **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Stephen Robbins. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1994.

Propenko, Joseph **Verimlilik Yönetimi**. çev. Olcay Baykal ve diğ.. Ankara: MPM Yayınları, 1998.

Rokeach, Milton. **The Nature of Human Values**. Newyork: The Free Press, 1973.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 3.bs. Bursa: Alfa Yayınları, 1998.

Schermerhorn, John R., James G. Hunt ve Richard N. Osborn. **Managing Organizational Behavior**. 5th ed. Newyork: John Wiley&Sons, 1994.

Tevruz, Suna. "Davranış Bilimleri Ders Notları" (Teksir, Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1996.)

Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. 6.bs. Ankara: Savaş Yayınları, 1992.

Uzunçarşılı, Ülkü ve Meral Toprak. **Şirket Kültürü Ve İş Prensipleri**. İstanbul: İTO Yayınları, 2000.

Makaleler

Abbas, Ali. Ahmet A. Azim ve Krish S. Krishnan. "Expatriates and Host Country Nationals: Managerial Values and Decision Styles." *Leadership&Organization Development Journal*. Vol.16, No.6. (1995).

Abbas J. Ali ve Mirahmad Amirshahi. "The Iranian manager: Work Values and Orientations." *Journal of Business Ethics*. Vol.40, No.2. (October 2002).

Connor, Patrick E. ve Boris W. Becker. "Personal Value Systems and Decision-Making Styles of Public Managers." Washington: *Public Personnel Management*. Vol.32, No.1. (Spring 2003).

Daghfous, Naoufel, John V. Petrof ve Frank Pons. "Values and Adoption of Innovations: A Cross-Cultural Study." *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 16, No.4. (1999)

Hunt, David Marshall ve Mohammad I. At-Twaijri. "Values and The Saudi Manager: An Empirical Investigation." *Journal of Management Development*. Vol.15, No.5. (1996).

Kenny, Tom. "From Vision To Reality Through Values." *Management Development Review*. Vol.7, No.3. (1994).

Lowe, Anthony Chun-Tung ve David R. Corkindale. "Differences In Cultural Values and Their Effects on Responses to Marketing Stimuli." *European Journal of Marketing*. Vol 32, No.9/10. (1998).

Mussig, Dennis James. "A Research and Skills Training Framework For Values-Driven Leadership." *Journal of European Industrial Training*. Vol.27, (2003).

Ros, Maria, Shalom Schwartz ve Shoshana Surkiss. "Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work." *Applied Psychology: An International Review* Vol. 48, No.1. (1999).

Small, Michael W. ve Laurence Dickie. "A Cinematograph of Moral Principles: Critical Values for Contemporary Business and Society." *Journal of Management Development*. Vol.18, No.7. (1999).

Waclawski, Janine, Allan H. Church ve W. Warner Burke. "Women In Organization Development." *Journal of Organizational Change Management*. Vol.8, No.1. (1995).

Tan, Benjamin. "The Impact of National Environment on Managerial Values Systems: A Comparative Study of Chinese Managers In The United States, Singapore and The People's of Republic China." *Management International Review*. Vol 42, No.4. (2002).

Tan, Benjamin Lin Boon. "Researching Managerial Values: A Cross-Cultural Comparison." *Journal of Business Research*, Vol 55. (2002).

Wallace, Joseph, James Hunt ve Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *The International Journal of Public Sector Management*. Vol 12, No.7. (1999).

Whitely, William ve George W. England. "Managerial Values as a Reflection of Culture and The Process of Industrialization." *Academy of Management Journal*. Vol.20, No.3. (1977).

Wong, Chak-Keung Simon ve Kam-Ho Manson Chung. "Work Values of Chinese Food Service Managers." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol 15, No.2. (2003).

İnternet Kaynakları

İnsankaynakları.com İçerik Ekibi. "İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı : İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi." 2001.
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>. (23.11.2003).

Bilsky, Wolfgang ve Mareike Koch. "On The Content and Structure of Values: Universals or Methodological Artefacts?." <http://wwwpsy.unimuenster.de/inst4/AEBilsky/pdf/Bilsky/Tagungsbeitraege/Koch.pdf>. (25.10.2003).

Çekiç, Eşber. "İnsan Kaynaklarında Etik Değerler." <http://www.insankaynaklari.com>. (29.11.2003).

Danis, Wade M. "Differences In Values, Practices and Among Hungarian Managers and Western Expatriates: An Organizing Framework and Typology." *Journal of World Business* 2003. www.sciencedirect.com (10.11.2003).

Orhan, Kamil. "İş Ahlakı." <http://www.insanbilim.com.tr/insanca3.htm>. (18.10.2003).

Ralston, David A. ve diğ. "Differences In Managerial Values: A Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers." <http://faculty-staff.ou.edu/R/David.A.Ralston1/uhp1993.html>. (15.04.2003).

Taştan, Z.Seçil. "Kültürlerarası Farklılıklar, Yönetim Ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi." <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje5.html>. (23.10.2003).

TDK Sözlüğü. <http://tdk.org.tr/tdksozluk/SOZBULASP?DEGER>. (18.10.2003).

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. Planlama ve İktisadi Araştırmalar Grup Yönetmenliği, *Turizm Sektörü, Sektör Araştırmaları Serisi/No:23, 2001*, <http://www.vakifbank.com.tr/earastirma/turizm.doc>, (01.02.2004)

<http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm>. (23.10.2003)

www.kultur.gov.tr (01.03.2004)

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı: Serdar Bozkurt

Doğum Yeri ve Tarihi: Mengen-Bolu / 1979

Eğitim Durumu

Lise	1994-1996	Üsküdar Burhan Felek Lisesi
Lisans	1996-2000	Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi - İşletme Bölümü

Çalıştığı Kurumlar

2002-Devam ediyor Yıldız Teknik Üniversitesi İ. İ. B. F.
İşletme Bölümü
Organizasyonel Davranış Anabilim Dalı
Araştırma Görevlisi

Üyelikler

- 2001-2003 Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü - Öğrenci Temsilcisi
- 2003-2004 Y.T.Ü. Etik Kulübü - Yönetim Kurulu Üyesi