

## İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlere İlişkin Önem Sıralamaları

### Elementary School Teachers' Importance Rankings of Individual and Organizational Values

Ferudun SEZGİN

G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

#### ÖZET

*Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamalarını incelemektir. Araştırmaya Ankara'dan seçilen 40 ilköğretim okulunda görevli 451 öğretmen katılmıştır. Araştırmada, bireysel ve örgütsel düzeye temsil eden 10 farklı değerlerin önem sıralamalarının belirlenmesinde değer sıralama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları, ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel açıdan güven, hoşgörü ve sorumluluk; örgütsel açıdan da dürüstlük, güven, saygı, hoşgörü ve sorumluluk gibi değerleri daha öncelikli olarak algıladıkları; risk alma, katılım ve iş birliği gibi değerleri ise daha sonlarda tercih ettiklerini göstermiştir. Bununla birlikte, öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında genel olarak orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda, öğretmenlerin mesleğe ilişkin algılarını hangi değerlerin nasıl etkilediğinin boylamsal olarak ve nitel yöntemlerle desteklenerek araştırılması önerilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Değer, değer sıralaması, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu

#### ABSTRACT

*The purpose of this study was to examine the individual and organizational value importance ranks of elementary school teachers. A total of 451 teachers working in 40 elementary schools from Ankara participated in the study. In this research, value ranking method was used to determine the importance ranks of 10 values representing individual and organizational levels. Results from this study indicated that while teachers gave more priority to such values as honesty, trust, respect, tolerance, and responsibility, they perceived risk taking, inclusiveness and collaboration in later ranks of the scale. However, a moderately significant positive correlation was found between teachers' individual and organizational value importance ranks. Based on the results of the study, it was suggested that longitudinal studies on which values effect teachers' perceptions about teaching profession be conducted by using qualitative research techniques.*

**Key Words:** Value, value ranking, individual and organizational values congruence

## Değer Kavramı ve Özellikleri

Örgüt kültürüne ilişkin farklı tanımların ortak noktasını, değerlere yapılan vurgu oluşturmaktadır (Robbins, 1990; Chatman, 1991; Mullins, 1996; Stolp ve Smith, 1997; Çelik, 2000; Terzi, 2000; Yüksel, 2000; Şişman, 2002; Yeniçeri, 2002). Değer; belirli bir davranış biçiminin ya da varlığın son durumunun kişisel veya sosyal olarak karşıt ya da ters bir davranış biçimine ya da varlığın son durumuna tercih edilebilir olduğu güçlü bir inanç (Rokeach, 1973:5); bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inanç (Güngör, 1993:18); arzu edilir sonuç durumlar veya davranışlarla ilişkili, belirli durumları aşan bir kavram veya inanç (Schwartz, 1992'den akt. Bacanlı, 2002:207); birey açısından, bir davranışın tercih edilmesini sağlayan güçlü bir inanç (Rokeach, 1973); bir sosyal grup veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen ortak düşünce, amaç, temel ahlaki ilke ya da inançlar (Özguven, 1999:367); insanların davranışlarına ilişkin tercihlerinde, bu davranışlarını doğrulamada ve kendileri de dahil tüm insanları ve olayları değerlendirmede kullandıkları kriterler (Karakitapoğlu, 1996) veya bireyin nasıl davranması gerektiğine ilişkin içselleştirilmiş bir inanç (Meglino ve Ravlin, 1998) olarak farklı biçimlerde tanımlanabilir. Bu doğrultuda, bireyin davranışını şekillendiren temel unsurlardan biri olan değer; sistemli ve güçlü bir inanç olduğu söylenebilir.

Değerler, bireysel ve örgütsel analiz düzeyinde kavramsallaştırılmış ve çözümlenmiştir (McDonald ve Gandz, 1991). Bireysel değerler, kişi açısından değerli ve önemli olan şeyleri ifade etmektedir (Lussier, 2002). Örgütsel değerler ise, örgüt üyeleri tarafından önemli kabul edilen ortak değerler olarak tanımlanabilir (McDonald, 1993). Ayrıca, Demirtaş ve Güneş (2002:123), örgütsel değerleri; bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, nelerin iyi veya kötü, nelerin onaylanan veya onaylanmayan olduğunu belirleyen görüşler olarak tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşıldığı üzere, örgütsel değerler, bireyin dışında ya da bireyi dışlayan bir olgu değil, bireylerin paylaştıkları ortak değerlerin bir ürünüdür.

Örgütsel değerler, örgüt açısından neyin önemli olduğuna ilişkin normları veya ortak beklentileri ifade ederek işgörenlerin nasıl davranması ve uygun tutumların neler olması gerektiğini belirtir (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Ortak değerler, bir örgütün kültürünün temel öğeleridir. Bu nedenle, değerlerin örgütte üstlendiği roller, daha geniş düzeyde toplumdaki işlevlerine benzer. Değerlerin bu işlevleri, dışsal uyum (external adaptation) ve içsel bütünleşme (internal integration) olarak tanımlanabilir. Değerler, bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak uygun davranışları belirlediği biçimde, örgüt kültürü de örgütün içinde bulunduğu çevresinde varlığını sürdürebilmesi için gerekli davranışları belirler (dışsal uyum). Benzer şekilde, ortak değerler, bireyler arasında güçlü etkileşimler oluştururken, örgüt kültürü de işgörenler arasındaki etkileşimleri kolaylaştırır (içsel bütünleşme). Bununla birlikte, dışsal uyum için gerekli değerlerin, içsel bütünleşme için gerekli değerlerden farklı olabileceği hatırlanmalıdır (Meglino ve Ravlin, 1998). Liderliğin değerlerle başladığını ifade eden Sullivan ve Harper'e (1997:263) göre, bir örgütün özünü, paylaşılan değerler oluşturur. Bu değerler; beklentileri birleştirir, dönüşüm ve gelişim için zemin hazırlar. Örgütün lideri, değerleri vurgulayarak örgütü geliştirecek karar ve eylemler için stratejik bir bağlam oluşturur ve neyin değişmeyeceğinin işaretini verir.

### **Bireysel ve Örgütsel Değerlerin Uyumunu**

Örgüt kültüründe önemli bir öğe olarak görülen değerler, birey-örgüt uyumunda önemli bir ölçüt olarak ele alınmaktadır. Değer uyumunun örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini (Kalliath, Bluedorn ve Strube, 1999), bireysel ve örgütsel değerlerin örgütsel bağlılığa etkisini (Finegan, 2000), birey ve örgüt uyumu ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumları arasındaki ilişkiyi (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003), örgüte girişte birey-örgüt uyumunun rolünü (Cable, 1995), uygulama ve sonuçlar bakımından bireysel ve örgütsel değer uyumunu (McDonald, 1993), birey-örgüt uyumunu değerlendirmede bireysel ve örgütsel kültürü (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991), işgörenlerin iş doyumunu ve örgütsel davranışları üzerinde bireysel değerlerin, örgüt kültürünün ve birey-örgüt uyumunun etkisini (Tepeci ve Bartlett, 2002) araştıran ve birey-örgüt uyumuna odaklanan bazı çalışmalarda (Vancouver ve

Schmitt, 1991; Van Vianen, 2000; Verquer, 2002) değerler, temel uyum boyutu olarak incelenmiştir.

Birey-örgüt uyumuna ilişkin farklı tanımlamalar yapılabilmesine karşın, birey ve örgüt arasında şu üç tür durum söz konusu olduğunda uyumun olabileceği belirtilebilir: a) Birey-örgüt etkileşiminde ya birey örgütün, ya da örgüt bireyin ihtiyaç veya beklentilerini karşılar, b) birey ve örgüt benzer temel özellikleri paylaşırlar ve c) ilk iki seçenekteki durum aynı anda söz konusudur (Kristof, 1996; Finegan, 2000:149; Kristof-Brown, 2000; Van Vianen, 2000; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003). Başka bir anlatımla, birey ve örgüt uyumu, örgüt ve birey karşılıklı olarak, birbirinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve önceliklerini karşıladığı zaman gerçekleşir (Kristof, 1996; Kristof-Brown, 2000).

Bireysel düzeyde işgörenlerin örgütleriyle uyumları, çeşitli açılardan incelenmiştir. Birey ve örgüt arasındaki uyumun; a) görev uyumu, b) fayda (yarar) uyumu ve c) kültürel uyum boyutlarında ele alındığı görülmektedir (Chatman, 1991; McDonald, 1993). Birey-örgüt uyumu, birey ve örgüt arasındaki beklentilerde, isteklerde, değerlerde veya önceliklerde uyum olarak ifade edilebilir (Enz, 1988; Chatman, 1989; McDonald, 1993; Kristof, 1996; Parkes, Bochner ve Schneider, 2001; Autry ve Daugherty, 2003). Bu uyum, örgütsel değer kalıpları ile bireysel değer kalıpları arasındaki uygunluk olarak da tanımlanır (Chatman, 1989; Chatman, 1991; Kraimer, 1997; Goodman ve Svyantek, 1999). Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum, birey-örgüt uyumunun en önemli boyutudur (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Birey-örgüt uyumunda, uyum boyutu olarak çoğunlukla değerler ele alındığı için, Cable (1995:9-10), birey-örgüt uyumunu, bu konuda yapılan çeşitli araştırmalara dayanarak, bireylerin ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluk olarak tanımlamaktadır.

Birey-örgüt uyumu ya da bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, örgütsel bağlılığı yüksek, nitelikli ve verimli bir işgücünün sürdürülmesinde anahtar role sahiptir (Cable ve Parsons, 2001). Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve örgütten ayrılma isteği arasında

anlamli ilişkilerin olduğunu gösteren araştırma sonuçları vardır (Chatman, 1989; Chatman, 1991; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Finegan, 2000). Birey-örgüt değer uyumu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artırmakta (Chatman, 1989; McDonald ve Gandz, 1991; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Cable, 1995; Cable ve Judge, 1996; Kraimer, 1997; Meglino ve Ravlin, 1998; Van Vianen, 2000; Tepeci ve Bartlett, 2002), performansı yükseltmekte (Posner ve Schmidt, 1993; Kraimer, 1997; Finegan, 2000; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003), işten ayrılma isteğini azaltmakta (McDonald, 1993; Cable ve Judge, 1996), örgütsel amaçlar için ekstra çaba gösterilmesini (McDonald ve Gandz, 1991) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini desteklemektedir (McDonald, 1993). Ayrıca, birey-örgüt değer uyumu, işgörenlerin rol belirsizliğini gidermekte (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003), örgütte stres oluşturuocu olumsuz etkenleri (Parsons, 1999) ve işgörenler arasında görevden ve iletişimden kaynaklanan çatışmaları azaltmaktadır (Jehn, Chadwick ve Thatcher, 1997).

Birey-örgüt değer uyumunun, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu bilinmektedir (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Sims ve Kroeck, 1994; Cable, 1995; Kraimer, 1997; Parsons, 1999; Finegan, 2000; Kaskel, 2000; Autry ve Daugherty, 2003; Feather ve Rauter, 2004; Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Okulda da, öğretmenlerin bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasında uyum olması, onların iş doyumlarını artırabilir, örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilir ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlayabilir. Bu nedenle, özellikle, iş doyumunda, işin kendisine ilişkin olumlu bir algının, başarı ve tanınma isteğinin, önemli güdüleyiciler olduğu göz önünde tutularak, işin anlamını ve önemini artırıcı, öğretmenlik mesleğini özendirici etkenlere ve uygulamalara ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Açık ve sosyal bir sistem özelliği gösteren okulda (Özdemir, Yalın ve Sezgin, 2004), bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlu olması, okulun etkililiği için gerekli görünmektedir (McDonald, 1993; Balay, 2000; Çelik, 2000; Feather ve Rauter, 2004; Sağnak, 2004). Birey-örgüt değer uyumu ile işdoyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel

vatandaşlık davranışı ve performans arasında olumlu ilişkilerin olması (Chatman, 1989; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Sims ve Kroeck, 1994; Cable, 1995; Kraimer, 1997; Parsons, 1999; Finegan, 2000), okulda öğretmenlerin bireysel değerleri ile okul kültürüne yansıyan örgütsel değerlerin uyumlu olmasının gerekliliğini artırmaktadır.

Örgütte uyum kuramını ileri süren Etzioni, eğitim örgütlerini değerlere dayalı örgütler grubunda görmektedir (Bursalıoğlu, 2003). Okul gibi insan ilişkilerinin daha fazla önemli olduğu örgütlerde, değerlere dayalı diyaloglar için iletişim kanalları açık tutulmalı, çatışmalar çözümlenmeye çalışılmalı, yeni değerlere uyumu kolaylaştıracak adaptasyon süreçleri oluşturulmalı ve işgörenlere yeni değerlere uyum sağlayabilmeleri için zaman tanınmalıdır. Bu noktada, örgütün ödül ve ceza sistemi ile motivasyon süreçleri önemli bir rol oynamaktadır (Argandona, 2003:15-28).

### **Değer Uyumunun Ölçülmesi**

Örgüt düzeyinde değerler, örgütsel kültürün en pratik ve ölçülebilir ögesi olarak görülmektedir (McDonald ve Gandz, 1991). Birey-örgüt değer uyumunun ölçülmesinde, normatif (ölçüsel) ya da ipsatif (sıralamalı) yöntemler kullanılmaktadır. Normatif yöntem, cevaplayıcıların bir değeri ya da değerler setini tanımlayan bir dizi madde veya ifadenin kendilerine ne derece uygun olduğunu belirtmelerini gerektirir. İpsatif yöntemde ise, cevaplayıcılardan bir dizi değeri önem sırasına göre, sıraya koymaları ya da bir değeri veya değer ifadesini zorunlu bir seçim yaparak başka birine tercih etmeleri istenir (Chatman, 1989; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Cable, 1995; Meglino ve Ravlin, 1998). Değerlerin ölçülmesinde kullanılan normatif yöntem, dereceleme (rating) yöntemi; ipsatif yöntem ise, değerleri öncelik sırasına koyma (rank order) yöntemi olarak da bilinmektedir (McDonald, 1993; Meglino ve Ravlin, 1998; Tepeci ve Bartlett, 2002).

Kültürel farklılıkların toplumsal ve örgütsel yaşama etkisi konusunda Türkiye'de kültürel değerlerin, örgüt ve yönetim uygulamalarına nasıl etki ettiğine ya da örgütsel yaşamda ne tür değerlerin egemen olduğuna ilişkin yeterli çalışma yapılmamıştır

(Şişman, 2002). Örgüt kültüründe değerlerin işlevleri ile bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ve okul kültüründe değerlere ilişkin araştırmalar da oldukça sınırlıdır (Şişman, 2002; Sağnak, 2003; Sağnak, 2005a; Sezgin, 2006). Bu araştırma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlere verdikleri önem sıralamaları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olduğundan, literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Araştırmada bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamasına dayalı bir yaklaşım izlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden verilen bir dizi değeri öncelikle kendileri sonra da çalıştıkları okul açısından önemine göre öncelik sırasına koymaları istenmiştir. Araştırmada şu alt problemlere cevap aranmıştır:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamalarında; a) cinsiyet, b) çalışılan okuldaki hizmet süresi, c) yaş ve d) öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

## **Yöntem**

Bu araştırma, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamalarını belirlemeye yönelik olduğu için tarama modelindedir. Karasar'a (1994:77) göre tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmanın evrenini, Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada, tabakalı örnekleme yoluyla örneklem seçilmiştir. Baykul'a (1999) göre, tabakalı örnekleme alma yöntemi, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan ve özellikle homojen olmayan evrenlerde uygundur. Tabakalı örnekleme yönteminde, evrenin alt gruplarındaki eleman sayılarının evrenin bütünündeki eleman sayısına oranları hesaplanarak örneklem seçme yoluna gidilir. Ayrıca, Balcı (2004), tabakalı örnekleme yönteminde, evrendeki alt grupların örnekleme temsili edilmelerinin garanti edilebileceğini belirtmektedir.

Araştırmada Ankara'nın sekiz merkez ilçesinin (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle) her biri, ilçe ölçüt alınarak bir tabaka olarak düşünülmüştür. Böylece, her bir ilçede yer alan öğretmen sayısının toplam içindeki oranına göre araştırma örnekleminde temsil edilmesi sağlanmıştır. Araştırmaya bu merkez ilçelere bağlı 40 ilköğretim okulundan 451 öğretmen katılmıştır. Bu öğretmenlerin 279'u (%61.2) kadın, 172'si (%38.1) de erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 267'si (%59.2) sınıf öğretmeni olarak görev yaparken, 184'ü (%40.8) ise farklı branşlarda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunu (%66.3), fakülte (lisans) mezunları oluşturmaktadır. Bunun yanında, iki üç yıllık ön-lisans mezunu öğretmenlerin sayısı 122'dir (%27.1). Lisansüstü düzeyde eğitim görmüş öğretmenlerin oranı ise %6.7'dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 23-30 yaş grubunda yer alanların sayısı 91 (%20.2) ve 31-40 yaş grubunda yer alanların sayısı 196'dır (%43.5). Öğretmenlerden 41 yaş ve üzeri grupta yer alanların sayısı ise %36.4 olmuştur. Öğretmenlerin 116'sı (%25.7) görev yaptığı okulda 1 yıl ve daha az süredir bulunmaktadır. Bulduğu okulda iki ile dört yıldır görev yapanların sayısı 111 (%24.6), beş ile yedi yıldır görev yapanların sayısı 108'dir (%23.9). Görev yaptığı okulda sekiz yıl ve daha fazla bir süredir bulunanların sayısı ise 116'dır (%25.7).

*Değer Sıralama Ölçeği:* Ölçekte yer alan değerlerin belirlenmesinde, bir grup öğretmenle yapılan görüşme sonucunda, okulda öğretmenlerin önem verdikleri temel değerlerin neler olabileceği sorusuna cevap aranmıştır. Ayrıca, öğretmenlerden, yerli ve yabancı literatür taramasına dayalı olarak oluşturulan bir dizi değer arasından kendileri ve okul açısından önemli gördükleri 10 tanesini seçmeleri istenmiştir. Öğretmenlerin değerler arasından seçim yapmalarını kolaylaştırmak amacıyla, bazı değerlerin temelde neyi ifade ettiği konusunda açıklamalar yapılmıştır. En çok tercih edilen 10 değerden oluşan listede, "dürüstlük", "empati", "güven", "hassasiyet", "hoşgörü", "işbirliği", "katılım", "risk alma", "saygı" ve "sorumluluk" gibi değerler yer almıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden, bu değerlerin kendileri için ne derece önemli olduğunu her bir değer için yanına 1'den 10'a kadar numara vererek, sıraya koymaları istenmiştir. Burada en önemli görülen değer 1 ve en az önemli görülen değer 10 olacak şekilde bir sıralama



izlenmiştir. Bu sıralama işlemi, aynı şekilde ilgili değerlerin örgüt kültüründe de kabul görme düzeyine göre yapılmıştır. Böylece, bireysel değerlere ilişkin sıralama ile örgütsel değerlere ilişkin sıralama arasında ne düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları için 50 öğretmenden oluşan bir örnekleme 15 gün arayla iki kez uygulama yapılmıştır. Uygulamalardan elde edilen verilerle, her bir değer için test-tekrar test sıralama puanlarının korelasyonu hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan 10 farklı değer için hesaplanan test-tekrar test korelasyonları; dürüstlük için .53, empati için .56, güven için .63, hassasiyet için .39, hoşgörü için .78, işbirliği için .58, katılım için .54, risk alma için .55, saygı için .64 ve sorumluluk için .64 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayıları, en düşük .39 (hassasiyet) ile en yüksek .78 (hoşgörü) arasında değişmiş ve ortalama korelasyon .58 olmuştur. Tüm değerler için hesaplanan korelasyon katsayılarının anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ).

Verilerin çözümlenmesinde, öğretmenlerin belirli değerlere verdikleri sıralama puanları karşılaştırıldığından, Spearman sıra farkları korelasyon katsayısı (Spearman rho) kullanılmıştır. Köklü ve Büyüköztürk'e (2000:128) göre bu korelasyon katsayısı, sıralı puanlar arasındaki doğrusal ilişkiyi açıklar. Değer sıralamalarına ilişkin benzer çalışmalarda (Rokeach, 1973; Sağnak, 2003; Sağnak, 2005b) da sıra farkları korelasyon katsayısının kullanıldığı görülmektedir. Araştırmada, bir dizi değer öncelik sırasına konulduğu için, sıralama puanları dikkate alınmış ve medyan kullanılmıştır. Bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamalarının cinsiyete göre karşılaştırılmasında Mann Whitney U-Testi; çalışılan okuldaki hizmet süresi, yaş ve öğrenim durumu değişkenlerinde ise Kruskal Wallis H-Testi uygulanmıştır.

## **Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde alt problemler çözümlenmiş ve bu çözümlere dayalı bulgular sunulmuştur.

*Bireysel ve Örgütsel Değerlere İlişkin Önem Sıralamaları Arasındaki İlişki*

Bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik Spearman rho sıra farkları korelasyon katsayısı sonuçları Tablo-1'de verilmiştir.

*Tablo-1. Bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları*

Değerler	Medyan		Spearman rho	p
	Bireysel Değerler	Örgütsel Değerler		
Dürüstlük	1	3	.42	.000
Empati	6	6	.33	.000
Güven	3	4	.28	.000
Hassasiyet	7	6	.19	.000
Hoşgörü	5	5	.19	.000
İş birliği	7	6	.13	.000
Katılım	8	6	.28	.000
Risk alma	10	9	.41	.000
Saygı	3	4	.32	.000
Sorumluluk	5	5	.31	.000

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları incelendiğinde, bireysel açıdan dürüstlük değerinin birinci sırada önemli görüldüğü dikkat çekmektedir. Bireysel açıdan güven, hoşgörü ve sorumluluk gibi değerlerin yine öncelikli olarak algılandığı belirtilebilir. Bununla birlikte, bireysel değerler arasında risk almanın ise onuncu sırada önemli görüldüğü söylenebilir. Örgütsel açıdan da dürüstlük, güven, saygı, hoşgörü ve sorumluluk gibi değerler daha öncelikli olarak algılanmıştır. Bu bulgulara göre bireysel ve örgütsel açıdan dürüstlük, güven ve saygı gibi değerler daha öncelikli algılanırken; risk alma, katılım ve iş birliği gibi değerler ise daha sonlarda yer almıştır.

Korelasyon katsayıları incelendiğinde, bireysel ve örgütsel açıdan en yüksek uyumun olduğu değer dürüstlük olduğu gözlenmektedir (.42). Bunu sırasıyla risk alma (.41), empati (.33), saygı (.32) ve sorumluluk (.31) değerleri izlemiştir. En düşük korelasyon değerleri ise iş birliği (.13), hoşgörü (.19) ve hassasiyet (.19) değerlerinde görülmüştür. Bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin sıralama puanları arasındaki korelasyon ortalama

.29 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte, tüm değerler için hesaplanan korelasyon katsayılarının anlamlı olduğu belirtilebilir ( $p < .01$ ).

#### *Bireysel Değerlere İlişkin Bulgular*

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel değerlere ilişkin önem sıralamalarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo-2’de verilmiştir.

Tablo-2. *Bireysel değerlere ilişkin önem sıralamalarının cinsiyete göre Mann Whitney U-testi sonuçları*

Değerler	Kadın (N=279)	Erkek (N=172)	U	p
	Sıra Ort.	Sıra Ort.		
<i>Dürüstlük</i>	235.82	210.07	21254	.024
<i>Empati</i>	216.70	241.09	21398	.052
<i>Güven</i>	228.21	222.41	23377	.639
<i>Hassasiyet</i>	218.53	238.13	21909	.118
<i>Hoşgörü</i>	235.46	210.65	21355	.047
<i>İş birliği</i>	229.34	220.59	23063	.482
<i>Katılım</i>	235.63	210.39	21309	.041
<i>Risk alma</i>	237.31	207.66	20840	.010
<i>Saygı</i>	209.33	253.04	19343	.000
<i>Sorumluluk</i>	227.11	224.19	23683	.816

Öğretmenlerin bireysel değerlerin önemine ilişkin sıralamaları arasında dürüstlük ( $U=21254$ ,  $p < .05$ ), hoşgörü ( $U=21355$ ,  $p < .05$ ), katılım ( $U=21309$ ,  $p < .05$ ), risk alma ( $U=20840$ ,  $p < .05$ ) ve saygı ( $U=19343$ ,  $p < .05$ ) değerlerinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Dürüstlük, hoşgörü, katılım ve risk alma değerlerini erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre; saygı değerini de kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre daha öncelikli algılamışlardır. Bununla birlikte, empati, güven, hassasiyet, iş birliği ve sorumluluk değerlerinde ise kadın ve erkek öğretmenlerin öncelik sıralamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel değerlere ilişkin önem sıralamalarının çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo-3’te verilmiştir.

Tablo-3. Bireysel değerlere ilişkin önem sıralamalarının çalışılan okuldaki hizmet süresine göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları

Değerler	1 yıla kadar	2-4 yıl	5-7	8 yıl ve üzeri	X <sup>2</sup>	p
	(N=116) Sıra Ort.	(N=111) Sıra Ort.	(N=108) Sıra Ort.	(N=116) Sıra Ort.		
Dürüstlük	229.27	225.47	232.88	216.83	1.165	.761
Empati	210.21	233.70	222.85	237.36	3.073	.380
Güven	217.67	228.45	223.51	234.30	1.071	.784
Hassasiyet	230.25	211.30	239.73	223.03	2.841	.417
Hoşgörü	234.87	208.90	236.83	223.41	3.300	.348
İş birliği	225.79	244.65	221.44	212.61	3.736	.291
Katılım	227.27	229.97	215.81	230.42	0.949	.814
Risk alma	227.09	231.34	225.09	220.64	0.474	.925
Saygı	223.19	224.01	214.54	241.38	2.584	.460
Sorumluluk	239.81	216.04	232.49	215.69	2.992	.393

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Verilen tüm değerlerde öğretmenlerin bireysel açıdan önem sıralamaları, çalışılan okuldaki hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir. Bulunulan okuldaki hizmet sürelerine bakılmaksızın tüm öğretmenler, bireysel değerlere benzer öncelik sırası vermişlerdir.

Öğretmenlerin bireysel değerlere ilişkin önem sıralamalarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo-4'te gösterilmiştir.

Öğretmenlerin bireysel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında risk alma ( $X^2=6.269$ ,  $p<.05$ ) ve saygı ( $X^2=6.599$ ,  $p<.05$ ) değerlerinde yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, 41 yaş ve üzeri grupta yer alan öğretmenlerin, 31-40 yaş grubunda yer alan öğretmenlere göre risk alma değerini daha öncelikli algıladıkları görülmektedir. Ayrıca, 21-30 yaş ve 31-40 yaş grubunda yer alan öğretmenler, saygı değerini 41 yaş ve üzerinde olan öğretmenlere göre daha öncelikli olarak algılamışlardır.

Tablo-4. Bireysel değerlere ilişkin önem sıralamalarının yaşa göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları

Değerler	21-30	yaş31-40	yaş41 yaş ve üzeri	$X^2$	p	Fark
	(N=91)	(N=196)	(N=164)			
	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.			
Dürüstlük	226.99	238.29	210.77	4.893	.087	-
Empati	228.62	212.73	240.41	4.125	.127	-
Güven	218.48	233.72	220.94	1.297	.523	-
Hassasiyet	236.32	224.13	222.51	0.741	.690	-
Hoşgörü	217.75	237.59	216.72	2.799	.247	-
İş birliği	236.64	226.44	219.57	1.037	.595	-
Katılım	230.24	219.73	231.14	0.840	.657	-
Risk alma	238.15	235.89	207.45	6.269	.044	2-3
Saygı	208.68	217.13	246.22	6.599	.037	1-3; 2-3
Sorumluluk	221.05	226.92	227.65	0.170	.919	-

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel değerlere ilişkin önem sıralamalarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo-5'te verilmiştir.

Tablo-5. Bireysel değerlere ilişkin önem sıralamalarının öğrenim durumuna göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları

Değerler	İki-üç	yıllıkFakülte	Lisansüstü	$X^2$	p	Fark
	önlisans	(lisans)	(N=30)			
	(N=122)	(N=299)	(N=30)			
	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.			
Dürüstlük	229.47	224.83	223.58	0.148	.929	-
Empati	250.78	218.98	195.20	7.044	.030	1-2; 1-3
Güven	223.93	225.44	240.02	0.401	.818	-
Hassasiyet	225.10	223.91	250.53	1.165	.558	-
Hoşgörü	215.67	228.91	239.02	1.238	.538	-
İş birliği	214.70	231.29	219.25	1.533	.465	-
Katılım	221.05	229.86	207.60	1.083	.582	-
Risk alma	211.92	230.71	236.27	2.393	.302	-
Saygı	235.56	224.54	201.65	1.777	.411	-
Sorumluluk	216.83	227.50	248.38	1.554	.460	-

Öğretmenlerin bireysel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında sadece empati değerinde öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $X^2=7.044$ ,  $p<.05$ ). Lisansüstü eğitim gören öğretmenler ile fakülte mezunu öğretmenler, iki-üç

yıllık önlisans mezunu öğretmenlere göre empati değerini bireysel açıdan daha öncelikli olarak algılamışlardır. Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe, bireysel açıdan empati değerini daha öncelikli gördükleri belirtilebilir.

#### *Örgütsel Değerlere İlişkin Bulgular*

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamalarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo-6'da verilmiştir.

Tablo-6. *Örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamalarının cinsiyete göre Mann Whitney U-testi sonuçları*

<i>Değerler</i>	<i>Kadın (N=279) Sıra Ort.</i>	<i>Erkek (N=172) Sıra Ort.</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
<i>Dürüstlük</i>	235.48	210.63	21350	.045
<i>Empati</i>	228.26	222.33	23363	.637
<i>Güven</i>	235.30	210.92	21400	.051
<i>Hassasiyet</i>	232.02	216.23	22314	.208
<i>Hoşgörü</i>	234.56	212.12	21606	.073
<i>İş birliği</i>	223.34	230.31	23253	.578
<i>Katılım</i>	224.74	228.05	23642	.792
<i>Risk alma</i>	230.27	219.07	22803	.353
<i>Saygı</i>	215.77	242.59	21140	.032
<i>Sorumluluk</i>	208.17	254.92	19019	.000

Öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında dürüstlük (U=21350, p<.05), saygı (U=21140, p<.05) ve sorumluluk (U=19019, p<.05) değerlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Örgütsel açıdan dürüstlük değerini erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha öncelikli olarak algıladıkları; saygı ve sorumluluk değerlerini de kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre daha öncelikli algılamışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamalarının çalışılan okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo-7'de verilmiştir.

Tablo-7. Örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamalarının çalışılan okuldaki hizmet süresine göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları

Değerler	1 yıla kadar		2-4 yıl	5-7 yıl	8 yıl ve üzeri		X <sup>2</sup>	p	Fark
	(N=116)	(N=111)	(N=108)	(N=116)	Sıra Ort.	Sıra Ort.			
Dürüstlük	225.84	214.20	240.29	224.14	2.320	.509	-		
Empati	213.38	225.95	238.40	227.11	2.099	.552	-		
Güven	218.77	228.77	241.13	216.50	2.526	.471	-		
Hassasiyet	220.12	211.73	247.70	225.33	4.633	.201	-		
Hoşgörü	232.50	245.72	195.48	229.04	8.953	.030	1-3; 2-3		
İş birliği	238.68	241.55	202.50	220.31	6.512	.089	-		
Katılım	236.20	220.55	222.13	224.63	1.029	.794	-		
Risk alma	242.13	223.50	220.08	217.78	2.744	.433	-		
Saygı	206.53	228.14	227.68	241.87	4.439	.218	-		
Sorumluluk	224.97	228.92	220.08	229.75	0.386	.943	-		

Öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında sadece hoşgörü değerinde çalışılan okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık vardır ( $X^2=8.953$ ,  $p<.05$ ). Bulunduğu okulda 5-7 yıldır görev yapan öğretmenler, diğer öğretmenlere göre hoşgörü değerini daha öncelikli olarak algılamışlardır. Diğer değerlere ilişkin örgütsel önem sıralamaları arasında çalışılan okuldaki hizmet süresine bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamalarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo-8'de verilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında risk alma ( $X^2=6.142$ ,  $p<.05$ ) ve saygı ( $X^2=6.254$ ,  $p<.05$ ) değerlerinde yaşlarına göre anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre, 31-40 yaş grubunda bulunan öğretmenler, 21-30 yaş grubundaki öğretmenlere göre örgütsel açıdan risk alma değerini daha öncelikli olarak algılamışlardır. Örgütsel açıdan saygı değerini ise 21-30 yaş grubunda bulunan öğretmenler, diğer öğretmenlere göre daha öncelikli görmektedirler.

Tablo-8. Örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamalarının yaşa göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları

Değerler	21-30 yaş	31-40 yaş	41 yaş ve üzeri	$X^2$	p	Fark
	(N=91) Sıra Ort.	(N=196) Sıra Ort.	(N=164) Sıra Ort.			
Dürüstlük	210.86	239.97	217.71	4.307	.116	-
Empati	231.04	227.03	221.98	0.308	.857	-
Güven	223.77	240.48	209.92	5.034	.081	-
Hassasiyet	234.17	234.44	211.38	3.290	.193	-
Hoşgörü	247.41	223.95	216.57	3.415	.181	-
İş birliği	235.87	216.42	231.97	1.956	.376	-
Katılım	222.82	213.45	242.76	4.654	.098	-
Risk alma	247.38	210.60	232.55	6.142	.046	1-2
Saygı	195.80	232.87	234.55	6.254	.044	1-2; 1-3
Sorumluluk	219.30	219.29	237.74	2.113	.348	-

Öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamalarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo-9'da verilmiştir.

Tablo-9. Örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamalarının öğrenim durumuna göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları

Değerler	İki-üç önlisans (N=122)	yıllık Fakülte (lisans) (N=299)	Lisansüstü (N=30)	$X^2$	p
	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.		
Dürüstlük	234.27	221.96	232.62	0.890	.641
Empati	211.33	232.98	216.05	2.610	.271
Güven	204.73	233.27	240.00	4.609	.100
Hassasiyet	223.94	227.31	221.37	0.100	.951
Hoşgörü	208.21	233.22	226.33	3.241	.198
İş birliği	231.52	226.63	197.32	1.705	.426
Katılım	243.83	220.89	204.45	3.621	.164
Risk alma	237.64	219.11	247.28	2.861	.239
Saygı	230.99	223.84	227.20	0.268	.874
Sorumluluk	234.32	221.20	239.95	1.260	.533

Öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar yoktur ( $p>.05$ ). Tüm değerlere ilişkin sıra ortalamaları, öğretmenlerin öğrenim durumlarına bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılık



göstermemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, öğrenim durumlarına bakılmaksızın, bu değerlere örgütsel açıdan benzer öncelik vermişlerdir.

### **Tartışma ve Yorum**

Araştırma bulgularına göre, bireysel açıdan güven, hoşgörü ve sorumluluk gibi değerler; örgütsel açıdan da dürüstlük, güven, saygı, hoşgörü ve sorumluluk gibi değerler daha öncelikli olarak algılanırken, risk alma, katılım ve iş birliği gibi değerler ise sıra olarak daha sonlarda yer almıştır. Öğretmenlerin bireysel ve örgütsel açıdan daha önemli ve öncelikli gördükleri değerlerin özellikleri incelendiğinde, bu değerlerin okul örgütünün sosyal ortamına ve insan ilişkilerine dönük olduğu görülmektedir. Bu bulgular, Sağnak'ın (2005a) ilköğretim öğretmenlerinin ilişki yönelimli değerleri öncelikli olarak algıladıklarına ilişkin araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Ayrıca, değerlere dayalı örgütler olarak görülen ilköğretim okullarında insan ilişkilerine dayalı değerlerin öncelikli olarak algılanması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, "risk alma" değerinin bireysel ve örgütsel açıdan son sıralarda önemli görülmesi, araştırmaya katılan öğretmenlerde risk alamama ve belirsizlikten kaçınma davranışının baskın olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Hofstede (1984), kültürler arası değer farklılıklarına ilişkin araştırmasında, Türkiye'yi kültürel açıdan dışı özellik gösteren ülkeler grubunda göstermiştir (Sargut, 2001; Şişman, 2002). Değerler açısından eril-erkeğe özgülük (masculinity) ise, bir toplumun baskın değerler olarak eril özelliklere (örneğin, kendine güven, bağımsızlık ve duygulara karşı duyarsızlık, vb.) vurgu yapma derecesidir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1985). İnsanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, sevgi, saygı, anlayış ve duyarlılık gibi değerler de, kültürün dışı olduğuna işaret etmektedir (Sargut, 2001). Bu araştırmanın bulguları da, öğretmenlerin dürüstlük, saygı ve güven gibi değerleri öne çıkarırlarken; risk alma, katılım ve sorumluluk gibi değerleri ise önem sıralaması açısından daha sonlarda gördüklerini ortaya koymuştur. Buradan hareketle, araştırmadan elde edilen bu bulguların, önceki araştırma bulgularını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Ayrıca, bireysel ve örgütsel değer sıralamaları arasında en yüksek ilişki sırasıyla dürüstlük, risk alma, empati, saygı ve sorumluluk değerlerinde olmuştur.

En düşük korelasyonlar ise iş birliği, hoşgörü ve hassasiyet değerlerindedir. Ortalama korelasyonun .29 olduğu dikkate alındığında, öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değer sıralamaları arasında genel olarak orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilebilir.

Bu araştırmanın bulguları, bireysel değerler açısından dürüstlük, hoşgörü, katılım ve risk alma değerlerini erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre; saygı değerini de kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre daha öncelikli olarak algıladıklarını göstermiştir. Empati, güven, hassasiyet, iş birliği ve sorumluluk değerlerinde ise kadın ve erkek öğretmenlerin öncelik sıralamaları benzer olmuştur. Örgütsel açıdan dürüstlük değerini erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha öncelikli olarak algıladıkları; saygı ve sorumluluk değerlerini de kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre daha öncelikli algılamışlardır. Birey-örgüt değer uyumu ya da değerlere verilen öncelik açısından, cinsiyet değişkeninin anlamlı farklılık oluşturduğunu gösteren araştırma sonuçlarının (Cable, 1995; Karakitapoğlu, 1996; Jehn, Chadwick, Thatcher, 1997; Orhan, 1997; Taşdelen, 1998; Sağnak, 2003; Sağnak, 2005a; Sağnak, 2005b) yanında, anlamlı farklılık oluşturmadığını gösteren araştırma sonuçları (Posner, 1992) da bulunmaktadır. Sağnak (2005a), ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, açık görüşlülük, açıklık, adil olmak, ekonomi, formallik, gelişme, itaat, neşe, otonomi ve tedbirlilik gibi örgütsel değer boyutlarına ilişkin algılarında farklılıklar bulmuştur. Başka bir araştırmanın sonuçları, erkek işgörenlerin örgütleriyle olan uyum düzeylerinin, kadın işgörenlerin uyum düzeylerinden daha yüksek olduğunu göstermiştir (Cable, 1995). Bununla birlikte, başka bir araştırma sonucu ise, birey-örgüt değer uyumu üzerinde cinsiyet değişkeninin etkili olmadığını ortaya koymuştur (Posner, 1992).

Birey-örgüt değer uyumuna ilişkin araştırma sonuçları, cinsiyet değişkeninin önemine ilişkin tutarlı sonuçlar vermemesine karşın, bu değişkenin örgüt kültürüne bağlı olarak işgörenlerin birey-örgüt değer uyumu algılarını olumlu ya da olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Örneğin; Güngör (1993), cinsiyete göre tutum ve değer farklılığının biyolojik değil, kültürel bir farklılık olduğunu öne sürmektedir. Çünkü, toplumun

kadına ya da erkeğe yüklediği anlama ve rollere bağlı olarak cinsiyet algısı farklılık oluşturmaktadır. Bu noktada, örgüt kültürünün kadın ve erkek rollerini nasıl tanımladığı, işgörenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarını olumlu olabileceği gibi olumsuz da etkileyebilir. Bu gerçeklik, okullar açısından da geçerlidir. Kadın ya da erkek öğretmenlerin birey-örgüt değer uyum düzeylerindeki farklılıklar, biyolojik olmaktan çok, okul ikliminin özelliklerine bağlı görünmektedir.

Bu araştırmanın bulguları, öğretmenlerin bireysel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılığın olmadığını ortaya koymuştur. Ancak, örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında hoşgörü değerinde çalışılan okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmuş ve aynı okulda 5-7 yıldır görev yapan öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre hoşgörü değerini daha öncelikli olarak algıladıkları görülmüştür. Bu konuda başka bir çalışmada, işgörenlerin iş yerindeki çalışma süreleri ile değerlere ilişkin algılarının ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Orhan, 1997). Bununla birlikte, işgörenlerin aynı kurumda bir arada çalışma sürelerinin, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıyı etkilediği yönünde bulgular vardır. Uzun süredir bir arada çalışan işgörenlerin bireysel değerlere ilişkin algılarında benzerlikler oluşabilir (Finegan, 2000). İşgörenlerin çalıştıkları örgütteki ilk yılları, birey-örgüt uyumuna ilişkin algılarında önemli bir dönemdir. İşe alınmanın ilk birkaç ayının, belki de ilk bir yılının, birey-örgüt uyumunda çok önemli olduğu belirtilmektedir (Balcı, 2003). Örgüt üyeliğinin ilk aşamalarında (0-1 yıl), sosyalleşme uygulamalarının miktarı ve türü, birey-örgüt uyumunda bireysel değişkenlere oranla daha fazla etkili olabilir (Chatman, 1989). Buna paralel olarak, Cable ve Parsons (2001), yeni işgörenlerin uyum algılarının örgütsel sosyalleşmenin içerik ve sosyal boyutları ile ilgili olduğu sonucuna varmıştır. Buradan hareketle, okulda göreve yeni başlayan öğretmenlerin meslektaşlarından akademik ve sosyal destek almalarının, örgütsel sosyalleşme ve birey-örgüt değer uyumu üzerinde olumlu etkisinin olacağı söylenebilir. Öğretmenlerin meslekteki ilk yıllarında başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmeleri, meslek öncesinde öğretmenliğe özgü değer ve tutumları benimsemiş olmaları, birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıyı güçlendirerek okula bağlılık

duygusunu geliştirebilir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular da, istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile, öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri arttıkça birey-örgüt değer uyumu algılarının olumlulaştığı yönünde bir eğilimin olduğunu göstermiştir.

Araştırma, öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında risk alma ve saygı değerlerinde yaşlarına göre anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Daha genç öğretmenlerin yaşlı öğretmenlere göre daha fazla saygı beklentisi içinde oldukları, daha yaşlı öğretmenlerin ise daha kolay risk alınabileceğini düşündükleri belirtilebilir. Benzer şekilde, başka bir araştırmada Orhan (1997), işgörenlerin yaşlarına göre kendine saygı değerinde anlamlı farklılık bulmuştur. Ancak, Posner (1992), birey-örgüt değer uyumunun yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varmıştır.

Bu araştırmanın bulguları, öğretmenlerin bireysel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında sadece empati değerinde öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe, bireysel açıdan empati değeri daha öncelikli görülmektedir. Ancak, örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Aynı örgütte çalışan bireyler arasında eğitim düzeyi açısından farklılıkların olması, birey-örgüt değer uyumunu olumsuz etkileyebilir. Bu konuda yapılan bir çalışmanın sonuçları, örgütte işgörenler arasında eğitim düzeyi açısından farklılıkların olması durumunda, görev kaynaklı çatışmaların artarak değer uyumunun zayıfladığı sonucuna ulaşmıştır (Jehn, Chadwick ve Thatcher, 1997). Örgütsel değerlere ilişkin bir çalışmada, ilköğretim öğretmenlerinin açık görüşlülük, adil olmak, formallik, itaat, nezaket ve tedbirlilik boyutlarına ilişkin algılarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır (Sağnak, 2005a). Bireylerin eğitim düzeyleri ile ilgili olarak, sahip oldukları bilgi ve becerilerdeki farklılıklar, işe ve mesleğe yönelik bakış açılarını farklı şekilde etkileyebilir. Ayrıca, geçmiş yaşantı ve deneyimler de bireyler arasında farklılıkların oluşmasına neden olabilir. Bu bağlamda, bir örgütte aynı işi yapan ya da aynı düzeyde çalışan işgörenler

arasında kişisel farklılıklar olabilir. Bu farklılıkların sonuçlarından biri olarak, işgörenlerin eğitim düzeylerinin yükselmesiyle, diğer işgörelere ve yönetime ilişkin beklentilerinin farklılaştığı söylenebilir.

Araştırmanın bulguları bazı sınırlılıklar göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Öncelikle, araştırmada değer uyumunun ölçülmesi amacıyla sadece değer sıralama yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde bir dizi değer önem sırasına göre sıraya konulduğu için, değerler arasında bir öncelik-sonralık ilişkisi söz konusudur (Chatman, 1989; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Meglino ve Ravlin, 1998). Bu nedenle, bir değerın sıra olarak daha sonlarda yer alması, bu değerın önemli olmadığını değil, sadece diğer değerlere göre daha sonlarda tercih edildiğini gösterir. Ayrıca, bu yöntemde sıralanacak değer sayısının fazla olması da sıralamanın güvenilirliğini düşürebilir. Araştırmanın ikinci sınırlılığı olarak, bireysel ve örgütsel değer sıralamasının sadece öğretmenler tarafından yapılmış olması gösterilebilir. Değer uyumu araştırmalarında örgüt boyutu için bireysel algılar kullanılabilir (Van Vianen, 2000). Ancak, öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin algılarında tek taraflı bir bakış açısı ya da yanlılık olabilir. Araştırmanın başka bir sınırlılığı ise, betimsel tarama modelinde olması ve nicel verilere dayanmasıdır. Bu araştırmada, öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları, betimsel bir yaklaşımla araştırmanın yapıldığı andaki algıyı yansıtmakta ve elde edilen bulgular sadece nicel verilere dayanmaktadır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırmanın sonuçları, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, bireysel açıdan güven, hoşgörü ve sorumluluk; örgütsel açıdan da dürüstlük, güven, saygı, hoşgörü ve sorumluluk gibi değerleri daha öncelikli olarak algıladıkları; risk alma, katılım ve iş birliği gibi değerleri ise daha sonlarda tercih ettiklerini göstermiştir. Öğretmenler, bireysel ve örgütsel açıdan okul örgütünün sosyal ortamına, insan ilişkilerine ve kişiler arası etkileşime dönük değerleri daha öncelikli olarak görmektedirler. Kültürler arası değer farklılıklarına ilişkin araştırmaların sonuçları, Türkiye'yi kültürel açıdan dışı özellik gösteren ülkeler grubunda göstermekte ve kişiler arası ilişkilere ve insana verilen

önem, sevgi, saygı, dürüstlük, güven, anlayış ve duyarlılık gibi değerler, böyle bir kültürün özelliğini yansıtmaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında genel olarak orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişkinin olması, bireysel ve örgütsel değerler arasında orta düzeyde bir uyumun olduğuna işaret etmektedir.

Öğretmenlerin bireysel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında; cinsiyet, çalışılan okuldaki hizmet süresi, yaş ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bununla birlikte, örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları; cinsiyet, çalışılan okuldaki hizmet süresi ve yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterirken, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Araştırmanın sonuçları; erkek öğretmenlerin bireysel açıdan dürüstlük, hoşgörü, katılım ve risk alma değerlerini kadın öğretmenlere göre; kadın öğretmenlerin de saygı değerini erkek öğretmenlere göre daha öncelikli olarak algıladıklarını göstermiştir. Örgütsel açıdan ise erkek öğretmenler dürüstlük değerini, kadın öğretmenler de saygı ve sorumluluk değerlerini daha öncelikli görmektedirler. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerinin artmasına bağlı olarak birey-örgüt değer uyumu algılarının olumlulaştığı; genç öğretmenlerin yaşlılara oranla saygı değerini, daha yaşlı öğretmenlerin ise gençlere oranla risk alma değerini daha öncelikli algıladıkları ve öğretmenlerin öğrenim düzeylerinin yükselmesiyle birlikte bireysel açıdan empati değerinin daha öncelikli görüldüğü belirtilebilir.

Araştırmanın sonuçlarına dayanarak; sevgi, saygı, güven ve empati gibi değerlerin benimsendiği güçlü bir okul ikliminin oluşturulmasının, öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumu algılarını olumlu etkileyeceği söylenebilir. Bununla birlikte, değişme ve yenileşme için gerekli risk alma, iş birliği ve sorumluluk gibi değerlerin okul kültüründe daha fazla vurgulanması gerekmektedir.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda, öğretmenlerin mesleğe bakış açılarını hangi değerlerin, nasıl etkilediğinin araştırılması gerektiği vurgulanabilir. Ayrıca, benzer araştırmaların sıralamalı ve derecelmeli yöntemler birlikte kullanılarak yapılması; öğretmen, okul yöneticisi ve ailelerin de değer uyumuna yönelik algılarının

karşılaştırmalı olarak incelenmesi ve okulda birey-örgüt değer uyumunun belirlenmesi konusunda daha uzun sürelere yayılan ve örgüt kültürünün özelliklerini daha iyi yansıtacak boylamsal araştırmaların katılımlı gözlem, görüşme ya da mülakat gibi nitel yöntemlerle desteklenerek gerçekleştirilmesi önerilebilir.

### **Kaynakça**

- Argandona, A. (2003). Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, 45, 15-28.
- Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 171-197.
- Bacanlı, H. (2002). *Psikolojik kavram analizleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme. Kuram, strateji ve taktikler*. 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma. Yöntem, teknik ve ilkeler*. 4. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barret, R. (2003). *The value of values: Why values are important in organizations?* <http://www.corptools.com>. Sayfa Ziyaret Tarihi: 26.12.2003.
- Baykul, Y. (1999). *İstatistik metotlar ve uygulamalar*. 3. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. 7. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cable, D. M. (1995). *The role of person-organization fit in organizational entry*. Unpublished Doctoral Dissertation. Cornell University.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person – organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.

- Çelik, V. (2000). *Örgüt kültürü ve yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, (33), 284-304.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 81-94.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, (55), 254-275.
- Güngör, E. (1993). *Değerler psikolojisi. Ahlak psikolojisi, ahlaki değerler ve ahlaki gelişme*. Amsterdam: Hollanda Türk Akademisyenler Birliği Vakfı Yayınları.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1175-1198.
- Karakitapoğlu, Z. (1996). *Contemporary value orientations of adults and university students*. Unpublished Master Thesis. Ankara: METU The Graduate School of Social Sciences.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi. Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Altıncı Basım. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık.
- Kaskel, R. J. (2000). *Value congruence and satisfaction*. Unpublished Doctoral Dissertation. The California School of Professional Psychology at Alameda.
- Köklü, N. ve Büyüköztürk, Ş. (2000). *Sosyal bilimler için istatistiğe giriş*. 1. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kraimer, M. L. (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7(4), 425-447.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.



- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' Perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Lussier, R. N. (2002). *Human relations in organizations. Applications and skill-building*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mcdonald, P. R. (1993). *Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequents*. Unpublished Doctoral Dissertation. London, Ontario: The University of Western Ontario.
- Mcdonald, P., & Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30(2), 217-236.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Mullins, L. J. (1996). *Management and organizational behaviour*. Fourth Edition. London: PITMAN Publishing.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Orhan, K. (1997). *İş doyum ve değerler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, S., Yalın, H. İ. ve Sezgin, F. (2004). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Yenilenmiş Beşinci Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgüven, İ. E. (1999). *Psikolojik testler*. Üçüncü Baskı. Ankara: PDREM Yayınları.
- Parkes, L. P., Boncher, S., & Schneider, S. K. (2001). Person-organisation fit across cultures: An empirical investigation of individualism and collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 81-108.
- Parsons, J. G. (1999). *The relationship of values to performance: A case study of the washington state criminal justice training commission*. Oklahoma: University of Central Oklahoma.
- Posner, B. Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45(4), 351-361.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1993). Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, (12), 341-347.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory. Structure, design, and applications*. Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.

- Sağnak, M. (2003). *İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasındaki uyum düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sağnak, M. (2004). Değerler yönünden birey-örgüt uyumu ve sonuçları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(37), 72-95.
- Sağnak, M. (2005a). İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 30(136), 31-38.
- Sağnak, M. (2005b). İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin değer uyum düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 5(1), 207-228.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Genişletilmiş 2. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1985). *Managing organizational behavior*. Second Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Sezgin, F. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sims, R. L., & Kroeck, K. G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13(12), 939-947.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 281-298.
- Sullivan, G. R., & Harper, M. V. (1997). *Umut bir yöntem olamaz*. (Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Stolp, S., & Smith, S. C. (1997). Cultural leadership. In *school leadership handbook for excellence*. (Eds: Stuart C. Smith and Philip K. Piele). University of Oregon: ERIC.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taşdelen, A. (1998). *Üniversite öğrencilerinde ereksel ve araçsal değerler hiyerarşisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tepeci, M., & Bartlett, A. L. B. (2002). The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, (21), 151-170.

- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333-352.
- Van Vianen, A. E. M. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149.
- Verquer, M. L. (2002). *Fitting in at work: A comparison of the relationships between person-organization fit and person-group fit with work attitudes*. Unpublished Doctoral Dissertation. Michigan: Central Michigan University.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, (63), 473-489.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi. Sorunlar, yöntemler, teknikler, stratejiler ve çözüm yolları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.