



**T.C.**  
**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN DEĞERLER EĞİTİMİ**  
**UYGULAMALARINA BAKIŞ AÇISI VE BİR ARAŞTIRMA**

**Emre BAYRAM**  
**2130263002**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Gürcan PAPATYA**

**ISPARTA - 2024**

# TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI





**T.C.**  
**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “*İşletme Yöneticilerinin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakış Açısı ve Bir Araştırma*” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

**Emre BAYRAM**  
**01.07.2024**



T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU  
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

| ÖĞRENCİ BİLGİLERİ             |                                                                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Adı-SOYADI                    | Emre BAYRAM                                                                          |
| Öğrenci Numarası              | 2130263002                                                                           |
| Enstitü Ana Bilim Dalı        | İŞLETME                                                                              |
| Programı                      | YÖNETİM VE ORGANİZASYON (YÜKSEK LİSANS)                                              |
| Programın Türü                | ( X ) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora                                                |
| Danışmanın Unvanı, Adı-SOYADI | Prof. Dr. Gürcan PAPATYA                                                             |
| Tez Başlığı                   | İşletme Yöneticilerinin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakış Açısı ve Bir Araştırma |
| Turnitin Ödev Numarası        | 2401006944                                                                           |

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam **112** sayfalık kısmına ilişkin olarak, **12/06/2024** tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesinin 14 üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dahil, 10 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç;

**% 11**'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

- (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;  
Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.
- ( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;  
Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerle sınırların aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

**Prof. Dr. Gürcan PAPATYA**

(BAYRAM, Emre, *İşletme Yöneticilerinin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakış Açısı ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2024.)

## ÖZET

İşletmelerde değerler eğitimi, yönetim süreçlerinde hayati bir rol oynamaktadır. İşletme performansında, rekabetinde ve sürekliliğinde değerler eğitimi göz ardı edilmeyecek niteliktedir. Ancak değerler eğitimi uygulamalarına sorunlar oluşabilmektedir. Burada yöneticinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı sorunları görme açısından önemli bir avantaj sağlayacaktır.

İşletme yöneticilerinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı kâr odaklı, sosyal odaklı ve radikal odaklı vurgulanmaktadır. Kâr odaklı bakışta işletme kâr maksimizasyonu öncelenmekte ve çalışanlar bu doğrultuda değerlere uyum şeklinde eğitilmektedir. Sosyal odaklı bakışta işletmenin toplumsal sorumlulukları ve çalışanların sosyalleşmesi öncelenmekte ve çalışanlar değerleri oluşturma ve katılma şeklinde eğitilmektedir. Radikal odaklı bakışta ise yöneticilerin mevcut durumları yıkıcı, bireyselci, yenilikçi ve değişime açıklıkları öncelenmekte ve çalışanlar bu doğrultuda değerlerin yaratılmasına ilişkin eğitilmektedir. Yöneticilerin her bir bakışı çalışanları etkilemekte ve işletmeler için önemli olmaktadır.

Bu amaçla işletme yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışını ortaya koymak için Kayseri ili merkezli, Erciyes Anadolu Holding çatısı altında bulunan, İstikbal, Bellona ve Mondi mobilya işletmelerinde bir araştırma yapılmış ve yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı bulgulanmıştır. Bu bulgulara göre, işletme yöneticileri değerler eğitimi uygulamalarına yönelik bakışları, kurumsal sosyal sorumluluğa, örgüt kültürüne, örgüt iklimine, aidiyet oluşturmaya, işbirliği oluşturmaya, davranış ve değer aktarma biçimlerine yönelik stratejilerini oluşturmaktadır. Neticede kâr, sosyal ve radikal odaklı yaklaşımların her biri paylaşılan değerleri ve motivasyonu artırır. Örgüt iklimini daha rahat hale getirir. Örgütteki çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve algılarını işletme değerleriyle uzlaştırır. Örgütsel adaleti tesisinde olumlu bakışları artırır ve örgütsel aidiyeti geliştirir. Yenilikçi, risk alıcı ve alternatif yaklaşımlar geliştirmelerini sağlar.

**Anahtar Kelimeler:** İşletmede Değerler Eğitimi, Yönetici Bakışı, Değerler Eğitimi Uygulamaları

(BAYRAM, Emre, *Business Managers' Perspective on Values Training Practices and a Research*, Master's Thesis, Isparta, 2024.)

## ABSTRACT

In businesses, values training plays a vital role in management processes. Values training cannot be ignored in business performance, competition and continuity. However, problems may occur in values training practices. Here, the manager's perspective on values training practices will provide a important advantage in terms of seeing the problems.

The perspective of business managers on values training practices is emphasized as profit-oriented, social-oriented and radical-oriented. In the profit-oriented perspective, business profit maximization is prioritized and employees are trained in compliance with values in this direction. In the social-oriented perspective, the social responsibilities of the business and the socialization of employees are prioritized and employees are trained to create and participate in values. In the radical perspective, managers' disruptive, individualistic, innovative and openness to change are prioritized and employees are trained to create values accordingly. Each perspective of managers affects employees and is important for businesses.

For this purpose, a research was conducted in İstikbal, Bellona and Mondri furniture businesses under the umbrella of Erciyes Anadolu Holding, based in Kayseri province, in order to reveal the managers' views on values training practices and the managers' perspectives on values training practices were found. According to these findings, business managers' perspectives on values training practices constitute their strategies towards corporate social responsibility, organizational culture, organizational climate, creating belonging, creating cooperation, behavior and value transfer forms. Ultimately, profit, social and radical-oriented approaches each increase shared values and motivation. It makes the organizational climate more comfortable. It reconciles the behaviors, attitudes and perceptions of employees in the organization with business values. It increases positive views and improves organizational belonging in establishing organizational justice. It enables them to develop innovative, risk-taking and alternative approaches.

**Keywords:** Values Training in Business, Manager's Perspective, Values Training Practices

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamda bilim, sanat ve felsefenin ışığında yolumu aydınlatan, canlıları, insanları, dünyayı ve evreni sevmemizi, saymamızı ve değer vermemizi öğütleyen, çalışmalarımnda her konuda gece gündüz demeden desteğini esirgemeyen, bu borcu ne yapsam ödeyemeyeceğim, irfan sahibi değerli danışmanım Prof. Dr. Gürcan Papatya hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmamda desteği olan jüri üyelerim Doç. Dr. Mehmet Kaplan ve Doç. Dr. Ahmet Buğra Hamşioğlu hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Sevgisini benden esirgemeyen, evrene, insana, doğaya yabancı büyötmeyen, bu yaşıma kadar kahrımı çeken, acısıyla tatlısıyla yanımda olan, tez süresince yorduğum, babam Mevlüt Bayram'a, annem Sultan Bayram'a, abilerim Barış Bayram ve Engin Bayram'a ve ailelerine teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak anketleri toplamamda izin veren Erciyes Anadolu Holding CEO ve genel müdürü Alparslan Baki beye, anketleri toplamamda ve bilgi almamda yardımcı olan organizasyonel gelişim müdürü Esra Gündüz hanfendiye ve ankete katılan İstikbal, Bellona ve Mondi üst, orta ve alt yöneticilerine ve çalışmada destek veren sevgili dostlarıma en kalbi duygularıyla teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI .....  | ii  |
| YEMİN METNİ .....                 | iii |
| ÖZET.....                         | iv  |
| ABSTRACT .....                    | v   |
| TEŞEKKÜR .....                    | vi  |
| İÇİNDEKİLER .....                 | vii |
| TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ..... | x   |
| GİRİŞ .....                       | 1   |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEZİN TANIMI VE LİTERATÜR TARAMASI

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Tezin Tanımı .....                                           | 4  |
| 1.1.1. Temel Çıkış Noktası.....                                   | 4  |
| 1.1.2. Kuramsal İnşası .....                                      | 6  |
| 1.1.3. Literatüre Katkısı.....                                    | 8  |
| 1.2. Literatür Taraması .....                                     | 9  |
| 1.2.1. Değerler Eğitimi Uygulamaları .....                        | 10 |
| 1.2.2. Yöneticilerin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakışı ..... | 12 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### DEĞER VE DEĞERLER EĞİTİMİ:

#### KAVRAMSAL ÇÖZÜMLEME

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Değer Kavramı .....                                   | 14 |
| 2.1.1. Tanımı ve İlişkili Kavramlar .....                  | 14 |
| 2.1.2. Özelliği, Boyutları ve Hiyerarşisi.....             | 18 |
| 2.1.3. Kaynakları: Felsefî ve Antropolojik Kaynaklar ..... | 20 |
| 2.2. Değerler Eğitimi.....                                 | 21 |
| 2.2.1. Amacı ve Önemi.....                                 | 21 |
| 2.2.2. İlgili Kavramlar ve Kuramsal Yön .....              | 24 |
| 2.2.3. Paydaşlar ve İlkesel Süreçler.....                  | 28 |

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**İŞLETMELERDE DEĞERLER EĞİTİMİ**  
**VE YÖNETİCİ BAKIŞI**

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 3.1. Hedefleri ve İşletme Değer Skalası.....      | 32 |
| 3.1.1. Hedefleri.....                             | 33 |
| 3.1.2. Değerler Skalası .....                     | 36 |
| 3.2. Çerçeve Koşullar ve Ana Yaklaşımları.....    | 38 |
| 3.2.1. Çerçeve Koşullar .....                     | 39 |
| 3.2.2. Ana Yaklaşımlar.....                       | 40 |
| 3.2.2.1. Kâr odaklı yaklaşım.....                 | 41 |
| 3.2.2.2. Sosyal Odaklı Yaklaşım .....             | 43 |
| 3.2.2.3. Radikal Odaklı Yaklaşım.....             | 44 |
| 3.3. Değerler Eğitiminde Yönetici Bakışı .....    | 46 |
| 3.3.1. Değerler Eğitiminde Yönetici Rolü.....     | 46 |
| 3.3.1.1. Değerler İletişimini Sağlama .....       | 47 |
| 3.3.1.2. Rol Model Olma-Yönetici Rollerini .....  | 49 |
| 3.3.1.3. Değerler Skalası Oluşturma.....          | 50 |
| 3.3.1.4. Değerler Eğitim Programı Geliştirme..... | 51 |
| 3.3.1.5. Kurumsal Kültürü Etkileme .....          | 52 |
| 3.3.1.6. Değer Geliştirme.....                    | 53 |
| 3.3.2. Yönetici Bakışı .....                      | 54 |
| 3.3.2.1. Kâr Odaklı Bakış .....                   | 54 |
| 3.3.2.2. Sosyal Odaklı Bakış .....                | 58 |
| 3.3.2.3. Radikal Odaklı Bakış .....               | 60 |

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ANADOLU ERCİYES HOLDİNG BÜNYESİNDE FAALİYET**  
**GÖSTEREN MOBİLYA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 4.1. Amacı, Önemi, Kapsamı ve Sınırlılıkları..... | 64 |
| 4.1.1. Amacı ve Önemi.....                        | 64 |
| 4.1.2. Kapsamı ve Sınırlılıkları .....            | 65 |
| 4.2. Yöntem Bilgisi .....                         | 66 |

|                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3. Modeli ve Hipotezleri .....                                                            | 68         |
| 4.4. Bulgular ve Yorumlar .....                                                             | 69         |
| 4.4.1. Yöneticilere İlişkin Demografik Bulgular ve Yorumlar .....                           | 69         |
| 4.4.2. Yöneticilerin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakışı Bulguları ve<br>Yorumları ..... | 70         |
| <b>SONUÇ .....</b>                                                                          | <b>88</b>  |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                       | <b>92</b>  |
| <b>EKLER.....</b>                                                                           | <b>107</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                        | <b>109</b> |



## TABLÖLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

#### TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.1.</b> Seçilmiş Bazı Değerler Eğitimi Araştırmaları .....                                                              | 12 |
| <b>Tablo 2.1.</b> Değer Tanımları .....                                                                                           | 15 |
| <b>Tablo 2.2.</b> Değerler Eğitimi Tanımları .....                                                                                | 22 |
| <b>Tablo 2.3.</b> Değerler Eğitimi Paydaşları .....                                                                               | 28 |
| <b>Tablo 4.1.</b> İşletme Değerler Eğitimi Uygulamaları .....                                                                     | 66 |
| <b>Tablo 4.2.</b> Demografik Özellikleri .....                                                                                    | 69 |
| <b>Tablo 4.3.</b> Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....                                                                       | 71 |
| <b>Tablo 4.4.</b> Yöneticilerin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakışına Ait Faktör Analizi .....                                 | 72 |
| <b>Tablo 4.5.</b> Yaşına göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı.....                                                         | 74 |
| <b>Tablo 4.6.</b> Eğitim düzeyine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı .....                                               | 75 |
| <b>Tablo 4.7.</b> Faaliyet türüne göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı.....                                                | 76 |
| <b>Tablo 4.8.</b> Unvanına göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı .....                                                      | 77 |
| <b>Tablo 4.9.</b> Yöneticilik düzeyine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı .....                                          | 78 |
| <b>Tablo 4.10.</b> Mesleki çalışma yılına göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı.....                                        | 79 |
| <b>Tablo 4.11.</b> Yönetici olarak çalışma yılına göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı .....                               | 80 |
| <b>Tablo 4.12.</b> Yöneticilerin gelir düzeyi görüşlerine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı .....                       | 81 |
| <b>Tablo 4.13.</b> Yöneticilerin işletme imkanlarını görüşlerine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı .....                | 82 |
| <b>Tablo 4.14.</b> Yöneticilerin cinsiyetlerine göre değerler eğitime bakışı .....                                                | 83 |
| <b>Tablo 4.15.</b> Yöneticilerin medeni durumuna göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı .....                                | 84 |
| <b>Tablo 4.16.</b> Yöneticilerin işletme türlerine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı .....                              | 85 |
| <b>Tablo 4.17.</b> Yöneticilerin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakışı ve Eğitimci Yaklaşımları Arasında Korelasyon Analizi..... | 86 |
| <b>Tablo 4.18.</b> Yöneticilerin Değer Eğitimi ve Yaklaşım İlişkisi: Regresyon Analizi..                                          | 87 |

#### ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1.1.</b> Çalışma Odağı .....   | 6  |
| <b>Şekil 4.1.</b> Araştırma Modeli..... | 68 |

## GİRİŞ

İşletmelerin sahip olduğu değerler, yönetim süreçlerinde kritik rol oynamaktadır.<sup>1</sup> Diğer bir deyişle işletmelerde yumuşak stratejik bir unsur olan değerler, çalışanların performansını artırma, örgüt kültür oluşturma ve rekabet etme açısından önemi yadsınamaz. Değerler, yöneticilere ve çalışanlara ne yaptığını ve yapabileceğine ilişkin davranışlara rehberlik eder, işletme kimliğini oluşturur ve çalışanlar arasında işbirliği ve örgütsel uyumu sağlar. İşletmelere göre değerlerin gücü, rekabette ve sürdürülebilir olmasında hayati unsur yapmaktadır.<sup>2</sup>

Değerler, bir organizasyonun hem dışta algısını şekillendirir, hem de içte örgüt işleyişini etkiler. Değerleri şekillendirmek ve geliştirmek ise değerlerin stratejik yönetim kapsamını oluşturur. Yani bir yöneticinin örgütte yapabileceği en temel işlerden biri değerlerin yönetimi olmaktadır. Başarılı yöneticilerin bu yönde açık ve net bir felsefeye sahip olması, işletme geleceğinde belirleyici olur.<sup>3</sup>

İşletme başarısı değerlere bağlanır.<sup>4</sup> Değerlerin hayata geçirilmesi işletme çalışanlarının eğitmesini gerekmektedir. Yani değerler eğitimi çalışan davranışlarında belirleyici olmaktadır. Ayrıca, değerler eğitimi kurum kültürü ve kimliği oluşturma veya çalışanların kurumsal değerlerle bütünleşmesini sağlar. Stratejik olarak da karar alma önceliklerinde, yetenek geliştirme süreçlerinde kendini göstermektedir.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> bkz. Papatya, G., Bayram, E. (2024), “İşletmelerde Değerler Eğitimi: Yansımaları ve Etkileri”, **4-5 Mayıs 2. Bilsel Uluslararası Turabdin Bilimsel Araştırmalar ve İnovasyon Kongresi Bildirisi**, Mardin: Astana Yayınları: 576-587.

<sup>2</sup> Ülgen, K., Mirze, S. K. (2020), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Beta Yayınları: 378-387.

<sup>3</sup> Kennedy, A. A., Deal, T. E. (1982), **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Reading, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company: 22.

<sup>4</sup> Lencioni, P. M. (2002), “Make your values mean something”, **Harvard Business Review**, 80, 7: 6-9.

<sup>5</sup> Cardona, K., Rey, C (2022), **Management by Missions, Connecting People to Strategy Through Purpose**, Switzerland: Palgrave Macmillan: 85.

Değerler eğitimi, etik kapsamda kıymetlenir. Dolayısıyla değerler eğitimiyle etik davranışları etkileme amaçlanır. Bu amacı da şu üç hedef gerçekleştirir:

- **Bilgileri, deneyimleri ve görgüyü aktarma.** Bu sayede örgütün sosyal genlerinin taşınmasına olanak sağlar.
- **Sosyalleşmeyi gerçekleştirme.** Sosyal, kültürel veya geleneksel değerlerin sahiplenilmesi ile birey olarak onları koruyucu olması sağlanır.
- **Yaratıcılığı teşvik etme.** Çalışanların kendini ifade etmesini ve yeteneklerini kullanma olanağı sağlar.

Bu perspektifte değerler eğitimi amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan ve yönetici olarak iki yön ortaya çıkmaktadır. Burada temel görev yöneticiye düşmektedir. Öte yandan, çalışanların değerler eğitimi ve değerlere uyum sağlayan, etkileyen veya yaratan taraf olarak görevleri yadsınamaz. Ancak her iki görev yönü için öznellik söz konusudur. Yinede gerek yöneticiler gerek çalışanların öznelliği, ters yönde işleyebilmektedir. Yani, değerleri etkilemek, geliştirmek ve yaratmak öznellik gerektirir. Bu nedenle değerleri yaratmak başlı başına öznelliği kullanmak demektir.<sup>6</sup> Oysa değerler eğitimi, öznellikten arınmayı gerektirir, bu durum değerler eğitiminde bir paradoks olmaya devam etmektedir.

Bu bağlamda işletme yöneticilerinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışına ilişkin bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Böylece yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına nasıl baktığının değerlendirilmesi ve ölçülmesi amaçlanmış, bu doğrultuda tez şekillendirilmiştir. Tez üç bölümde düzenlenmiştir:

İlk bölümde tezin tanıtımı yapılmış; tezin amacı, temel çıkış noktası ve kuramsal inşası bu bölümde ele alınmıştır. Bunun yanında bu bölümde işletmelerde değerler eğitimine ilişkin literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

Tezin ana konusu olan değer ve değerler eğitimin kavramlarının ele alındığı ikinci bölümde, temel kavramlar derinliğine araştırılmış ve işletmelerde değerler eğitiminin ne olduğuna ilişkin kanıtlar aranmıştır. Bölümde ilk olarak değerlerin tanımı ve ilişkili olduğu kavramlar çözümlenmiş, değerlerin yapısı ve değerlerin

---

<sup>6</sup> Andersson, P., Öhman, J. (2015), "Logics of Business Education for Sustainability", **Environmental Education Research**, 22, 4: 477.

kaynakları verilerek değer kavramı vurgulanmış, daha sonra değerler eğitimi amacı ve önemi, ilişkili olduğu kavramlar, kuramsal bakışı, paydaşlar ve ilkesel süreçler verilerek değerler eğitiminin ne olduğu açıklanmıştır.

İkinci bölüme bağlı olarak üçüncü bölümde, işletmelerde değerler eğitimi uygulamaları ve yöneticilerin bakışı incelenmiştir. Bölümün ilk kısmında işletme değerler eğitimi hedefleri, değer skalaları, çerçeve koşulları ve ana yaklaşımları açıklanmıştır. İkinci kısmında ise değerler eğitiminde yönetici rolü ve ana yaklaşımlar ekseninde yönetici bakışı izlekleri dördüncü bölüm araştırması için vurgulanmıştır.

Bu doğrultuda dördüncü bölümde yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı görgül olarak araştırılmış, Kayseri merkezli Erciyes Anadolu Holding bünyesinde bulunan tanınmış ve marka olan üç mobilya yöneticileri üzerinden bir araştırma gerçekteştirilmiştir.

Tez sonuç ve öneriler ile tamamlanmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **TEZİN TANIMI VE LİTERATÜR TARAMASI**

Bu bölüm, teze dair açıklamaları kapsamaktadır. Temelde de tezin tanımı yapılacak ve literatür taraması sonuçları değerlendirilecektir.

#### **1.1. Tezin Tanımı**

Bu kısımda tezde ana problemin tanımı ve bu problemin neden araştırılmaya değer olduğuna dair açıklama yapılacak ve tezin dayandığı kuramsal çerçeve verilecektir. Sonra teze dair yapılan literatür taramasıyla, literatüre yeni katkıların nasıl sunulacağı, mevcut bilgi birikimine nasıl eklemeler yapılacağı ve gelecekteki araştırmalar için nasıl potansiyel yollar olacağı açıklanacaktır.

##### **1.1.1. Temel Çıkış Noktası**

Günümüzde yönetim ve yöneticiler, iş dünyasının özel bir kaygısı olmaktan çıkarak, gelişmiş toplumun ayırt edici unsurları haline gelmiştir. Bu nedenle, yönetim ve yöneticilerin ne yaptığı giderek kamuoyunun ilgisini çekmektedir. Yönetim, sadece ölçülebilir sonuçların ötesinde değerlendirilmektedir. Yöneticiler sadece işletmeleri değil, toplumları, yaşam standartlarını ve geleceği temsil etmektedir.<sup>7</sup>

İşletmeler sosyal kültürel bir çevrede var olurlar. Bu çevre ise sürekli değişmekte ve dönüşmektedir. Çevre, işletme değer sistemini ve skalasını, çalışan yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, yaşam biçimlerini ve olaylara bakış açılarını oluşturmakta, değiştirmekte ve sürekli olarak etkilemektedir. Bu durum her zaman olumlu etki yaratmaz. Çoğunlukla çalışanların değerleri ile örgütsel değerlerin arasında çatışmalar oluşur. Bu nedenle sürekli

---

<sup>7</sup> Drucker, P. F. (1973), **Management, Tasks, Responsibilities, Practices**, New York: Harper & Row Publishers: 35-36.

işletme değerler yapısında düzenleme, dengeleme ve etkilme faaliyeti gerekmektedir.<sup>8</sup> Yöneticiler değerler eğitimi bu yönde değerlendirilir. Ancak burada yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışları büyük önem taşır. Bu bağlamda yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı, “değerlerle yönetim” noktasında ele alınmasını gerektirmektedir.<sup>9</sup>

Her çalışan gibi işletme yöneticilerinin de sahip olduğu değerler güçlü olmayabilir. Dolayısıyla işletme yöneticileri kendi sahip olduğu zayıf ve hatta etik dışı negatif değerlerini çalışanlarına yansıtabilirler. Bunun etkisizleştirilmesi için yöneticilerin de değerler eğitimi söz konusu olur. O halde değerler eğitimi yöneticilerin etik dışı davranışlarını engelleyerek, örgütün daha etkili çalışmasına yardımcı olabilir.<sup>10</sup>

Değerler eğitimi, işletme kültürünü canlandırma, işbirliğini güçlendirme ve örgüt pozitif değerleri paylaşma, aktarma, pekiştirme, etkilme ve hatta değiştirme konusuna yardımcı olur. Eğitim değerler hakkında güçlü bir bilinç, tutum ve davranış geliştirilmesini ve iyileştirilmesini destekler.<sup>11</sup> Burada yöneticilerin liderlik rolü ve etki kapasitesi belirleyici olur.

Genel itibariyle değerler çalışanları, işletme amaçları doğrultusunda davranışlarını etkilemekte ve harekete geçirmektedir. Bu doğrultuda değerler eğitimi ile çalışanın değerlerinin etkilenmesi ve davranışlarına yansıtılması sağlanır. Eğitimle yaratılan olumlu bir çalışma ortamı, çalışanların amaca yönelmesi kolaylaştırır. Ancak burada hangi değerlerin eğitime tabi tutulacağı tartışılır.

Yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı kâr odaklı, sosyal odaklı ve radikal odaklı olma üzere üç şekilde izlenir. Her bir bakışın kendine göre eleştirileri yapılabilir. Ancak değerler eğitimi uygulamalarına yöneticilerin her bir bakışı, süreçte yaşanacak olumsuzlukları giderme, olumlu katkıları çoğaltmak

---

<sup>8</sup> Ülgen, Mirze, 2020: 74-75.

<sup>9</sup> Papatya, G., Papatya, N. (2020), “İşletmelerde Değer Temelli Yönetim Uygulamaları: Türkiye için Bir Model Çalışması”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(Özel Sayı-Special Issue): 1194-1210.

<sup>10</sup> Tepper, B. J. (2010), “When Managers Pressure Employees to Behave Badly: Toward a Comprehensive Response”, **Business Horizons**, 53, 6: 591-598.

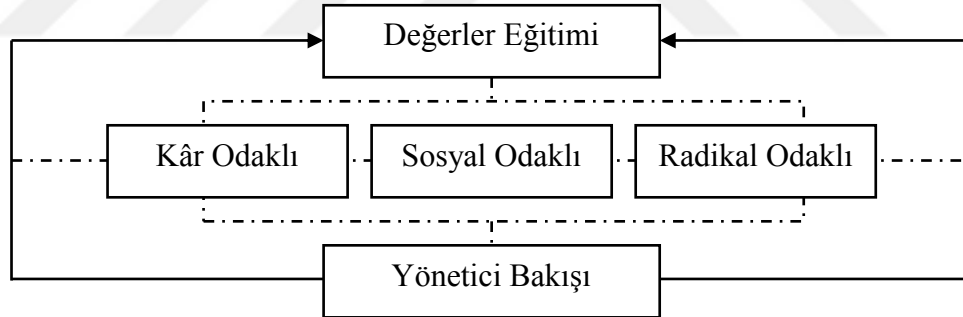
<sup>11</sup> Ekşi, H., Okudan, A. Y. (2011), “Eğitim Yöneticilerinin Bakış Açısı ile Değerler Eğitimi”, **Türk Fen Eğitim Dergisi**, 8, 2: 187-188.

açısından değerlendirilir. Bu nedenle değerler eğitimi uygulamalarına yöneticilerin bakışı eğitimi değersizleştirmeye yönelik görülmez. Dolayısıyla bu bakışların testi için yapılacak araştırmaların çoğaltılması gerekmektedir.

### 1.1.2. Kuramsal İnşası

Tezin ana amacı, işletme yöneticilerinin değerler eğitimi uygulamalarına bakış odaklarını araştırmaktır. Bunlar; kâr odaklı, sosyal odaklı ve radikal odaklı bakışlar şeklinde gerçekleşir. Şekil 1.1’de çalışmanın odağını göstermektedir. Her bir bakış odağı, eğitimin neden ve niçin yapıldığını vurgular. Bu yönde birbirine bağlı öznelleştirme, toplumsallaşma ve niteleme olarak üç amaçtan söz edilir. Niteleme insana bir vasıf kazandırır. Toplumsallaşma belirli sosyal, kültürel ve politik “düzenlerin” üyesi ve parçası olmayı sağlar. Öznelleşme ise öznesi olunan süreçleri etkiler. Tüm söz konusu olan bu amaçlar yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışını anlamaya yardımcı olur.<sup>12</sup>

Şekil 1.1. Çalışma Odağı



Yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına kâr, sosyal ve radikal odaklı bakışları, değerlerin nasıl anlaşıldığını ve örgüte, insanlara, çevreye, evrene nasıl baktıklarını anlamayı sağlar. Neticede yönetici de bir insandır. Değerler eğitimi çıktılarına bağlı bakışları farklı olabilir. Ancak hiçbir zaman bu işletmenin ve çalışanların aleyhine geliştirilemez. Makro anlamda işletmenin rekabette kalıcı

<sup>12</sup> Biesta, G. (2009), “Good Education in an Age of Measurement: On the Need to Reconnect with the Question of Purpose in Education”, **Educational Assessment, Evaluation and Accountability Journal of Personnel Evaluation in Education**, 21: 39-40.

olması, avantaj yaratması ve sürdürülebilir olması içindir. Bu yönde değerler eğitiminin çalışanları etkilemesi beklenir.<sup>13</sup>

Değerler dinamik bir yapıya sahiptir ve her dönem etkisi kadar etkilenmesi gerekir. Dünün kâr odaklı işletmeleri günümüzde çevreye, geleceğe etkileyecek sosyal ve hatta radikal işletmeler ile rekabet etmesi söz konusudur. Bu açıdan işletmelerin başarıları için üç ana ölçüt kullanır:<sup>14</sup> Bu ölçütler ekonomik, sosyal ve çevresel performanstır. Bu, işletmelerin sadece kârlılıklarını değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal katkılarını işaret eder. Değerler eğitimi tüm bu ölçütlere koşut düzenlenmesi ve uygulanması beklenir. Ancak işletmelerde değerler eğitimi uygulamaları, genellikle çalışanların uyum sağlamasını ve kâr odaklı işletme yaklaşımı dahilinde geliştirildiğine dair algı hakimdir. Öte yandan çalışan örgütün vazgeçilmezi veya değerler katan “olmazsa olmaz” olarak görülmesi sosyal odaklı; daha çok çalışanların bireyselliğine bağlı yeni değerler yaratılması da radikal odaklı işletme eğitimi yaklaşımı argümanlarını oluşturur. Ancak her bir yaklaşım yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına olan bakışını açıklama gücü verir.

Bu ekseninde yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışını açıklama gücü veren çok sayıda unsur değerlendirilebilir: Eğitimin niteliği, içeriği, kapsamı, sürdürülebilirlik eksenini, ihtiyaç odağı, örgüte bağlılık, değer yapısı vs. bunlardan bazılarıdır.

Kâr odaklı bakış, vasıf kazandırma, kârı maksimize etme, ekonomik sürdürülebilirlik, güç ihtiyacı, genel olarak devamlılık bağlılığı ve mevcut değerlere uyum sağlama açıklamalarına yardımcı olur. Sosyalleşme, örgüt kültürü, toplumsal sürdürülebilirlik, ilişki ihtiyacı, duygusal bağlılık ve değerleri oluşturma sosyal odaklı bakış; özelleşme, yenilikçi-eleştirel, çevresel sürdürülebilirlik, başarı ihtiyacı, devamlılık ya da duygusal bağlılık ve değerleri yaratma olarak radikal odaklı bakış açıklamaları kolaylaştırır.

---

<sup>13</sup> Lock, I., Wonneberger, A., Steenbeek, P. (2024), “Divergent Views and Common Values: Comparing Sustainability Understandings across News Media, Businesses, and Consumers”, **Environmental Communication**: 14-16.

<sup>14</sup> Elkington, J. (1998), **Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business**, Oxford: New Society Publisher: 2-6.

Bu ekseninde Kanadalı akademisyen Henry Mintzberg'in 1973 yılında ortaya koyduğu "The Nature of Managerial Work (Yönetmel İşin Doğası)" çalışması ile Mintzberg'in yönetici rolleri değerdendirilebilir. Mintzberg'e göre yöneticilerin önceden belirlenmiş bir role girdiğinde, bu rolün gerekliliklerini yerine getirme eğilimini bulunur. Bunun için Mintzberg yöneticilik için on farklı rol belirlemiş ve bu rolleri üç sınıflandırma ile açıklanmıştır:<sup>15</sup> İlki yöneticinin kişiler arası rolünü tanımlayan roller çalışanlara figüran olması, işletmenin itibarını taşıması ve bir lider olarak çalışanlarıyla ilişkisini temsil eden rolleridir. İkincisi yöneticinin bilgilendirici rolünü tanımlayan roller izleyici olarak bilgileri toplama ve izlemesi, kendi özel bilgilerini kuruluşa iletmesi ve sözcü olarak kuruluşun bilgilerini yaymasını temsil eden rollerdir. Son olarak karar almayı içermesine göre girişimci olarak değişimi başlatma, tehdit durumlarında sorumlu olarak rahatsızlığı giderme, çabaların nereye harcanacağına ilişkin kaynakları tahsis etme ve örgüt adına müzakerelere durumlarına girmede müzakereci rolü temsil eden rollerdir. Her bir rol gözlemlenebilir, bu rollerle tüm işleri görür ve tüm roller ayır ayrı tanımlanmasına rağmen birbirinden ayrılamazlar. Yöneticinin dağıtıcı rolünü gerçekler ve değerler bilgisinin aktarılmasıdır. Burada değer bildirimi yalnızca karar verme yetkisini kullanmak isteyenlerin ihtiyaçlarını yansıtır. Değer bildirimi ile astların karar almalarında rehberlik sağlanır.

Bu bağlamda yöneticilerin değerler eğitimi rolü ile işletme içinde çalışan tüm astlara rehberlik yapması, değerlerin aktarılmasını sağlamaya yönelik değerdendirilir. Tezde işletme yöneticilerin değerlerinin eğitime ilişkin bakışları, bu roller üzerinden de açıklama gücü yaratacağı düşünülebilir.<sup>16</sup>

### 1.1.3. Literatüre Katkısı

Tezin literatüre muhtemel katkısına çok yönlü yaklaşılabilir. Ancak temelde şu dört muhtemel katkısından söz edilebilir:

---

<sup>15</sup> Mintzberg, H. (1973), **The Nature of Managerial Work**, New York: Harber & Row Publisher: 54-74.

<sup>16</sup> Ancak tezde değerler eğitiminde yönetici rolleriyle olan bağlantılardan çok, yöneticilerin bu rolleri var kabul edilerek, bakışları, odakları ve mantıkları üzerinden inceleme yapılacaktır.

1. Tezde belirsizliğini koruyan değer kavramının çözümlenmesi başlı başına literatüre bir katkı sağlayacağı öngörülebilir. Bu amaçla tezde değere dair basit ve doğrudan bir yaklaşım geliştirilmiş, literatür bulguları irdelenmiş ve işletmelere dair bilgilerin bütünleştirilmesi sağlanmıştır.

2. Yönetim literatürde işletme değerlerine dair çok çeşitli uygulamaların yapılmasına ve işletmelerde değerlerin önemi vurgulanmasına rağmen, değerler eğitimi vurgusu geliştirilmemiştir ve ciddi şekilde araştırılmamıştır. Tez bu yönde ele alınmış ve literatüre bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

3. Tezde işletme yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışını ortaya koymak noktasında, üç bakış odağı belirlenmiş, bu bakışların her biri işletmeler için hayati bir önem taşıdığı vurgulanmıştır.<sup>17</sup> Bu nedenle bu bakışlar tezin literatürde özgün olarak değerlendirilebilir.

4. Tez değerler eğitime ve uygulamalarına işletme yöneticilerinin bakışını tespit etme ve bunun için bir işletme grubunda araştırılmasıyla teste tabi tutulması, özgün olarak değerlendirilmiştir.

Bu eksenle tez, kavramsal, kuramsal ve metodik bir bütünlükte verilmiş de olmaktadır.

## 1.2. Literatür Taraması

Tez kapsamında değerler eğitimi literatür taraması değerler eğitimi uygulamaları ve Yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı olarak iki boyutlu değerlendirilmiştir. Literatür taramasında “kronolojik literatür taraması”<sup>18</sup> uygulanmış ve bulgular değerlendirilmiştir.

---

<sup>17</sup> Bu bakış Andersson ve Öhman çalışmasından ödünç alınmıştır. bkz. Andersson, P., Öhman, J. (2015), “Logics of Business Education for Sustainability”, **Environmental Education Research**, 22, 4: 464-475.

<sup>18</sup> Kronolojik literatür taraması, literatürü tarihsel olarak tasnif ederek, konunun izini süremeye dairdir. Böylece konunun zamansal gelişimi görülmesi sağlanır. bkz. Gash, S. (1999), **Effective Literature Searching for Research**. Aldershot: Gower Publishing: 135-136.

### 1.2.1. Değerler Eğitimi Uygulamaları

Değerler eğitimi uygulamalarına yönelik doğrudan altı adet çalışma, dolaysız olarak da birçok çalışma izlenmiştir:

İlk olarak değerler eğitimi uygulama olarak Douglas P. Superka tarafından 1973 yılında “A Typology of Valuing Theories and Values Education Approaches” başlığı altında doktora tezi ile güncellenmiştir.<sup>19</sup> Bu bağlamda değerler eğitimi yaklaşımları formüle edilmiş; psikoloji, sosyoloji, felsefe ve eğitim alanlarında çalışmalar sınıflandırılmıştır.

Superka ve Johnson (1975), değerler eğitime yönelik dört yaklaşıma yönelik yeni bir sınıflandırma şeması geliştirmiştir. Değerler eğitiminde aşlamak, ahlak gelişimi, analiz, açıklama ve davranış öğrenme yaklaşımları ile sınıflandırma yapılmıştır. Her bir yaklaşımın amaçları ortaya koyulmuş, amaçlara değerlerin eğitimine ilişkin metotlar verilmiş ve değerleri eğitecek materyaller önerilmiştir.<sup>20</sup>

Black ve Mendenhall (1990), kültürler arası eğitime ilişkin ampirik çalışmaların literatür taraması yapılarak incelenmesi gerçekleştirilmiştir. İnceleme ile kültürler arası eğitimin, bireyin becerilerinin gelişimi, kültürler arası duruma uyum sağlaması ve kültürler arası durumdaki iş performansı üzerinde olumlu etki yaptığı bulunmuştur. Bunun yanında literatürde bulunan eğitim makalelerin teori eksikliği olduğu vurgulanmıştır.<sup>21</sup>

McDonald ve Nijhof (1999), organizasyonlarda etik davranışları teşvik etmek ve çalışanların ahlaki sorumluluklara bağlı hareket etmelerine yardımcı olmak amacıyla değer eğitimi nasıl etkili bir şekilde uygulanacağını önerileri vermiştir. Araştırmanın bulguları, değer eğitiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için organizasyonel hedeflerin ve uygun prosedürlerin belirlenmesi, kaynakların doğru

---

<sup>19</sup> Superka, P. D. (1973), “A Typology of Valuing Theories and Values Education Approaches”, Unpublished doctoral thesis, Berkeley: **University of California, Berkeley, School of Education.**

<sup>20</sup> Superka, P. D., Johnson P. L. (1975), **Values Education: Approaches and Materials**, Colorado: Social Science Education Consortium: 1.

<sup>21</sup> Black, S. J., Mendenhall, M. (1990), “Cross-Cultural Training Effectiveness: a Review and a Theoretical Framework for Future Research”, **Academy of Management Review**, 15, 1: 132-133.

dağıtımı, çalışanların gerekli becerilere sahip olmaları ve ahlaki davranışları teşvik etme niyetlerinin güçlendirilmesi gerekliliği vurgulanmıştır.<sup>22</sup>

Halstead ve Taylor (2000), değerler eğitiminin gerçekleştirilmesine yönelik eğitim bilimlerinde yöntembilimsel açıklamalar yapmıştır. Ayrıca örgütsel yaşamının yapısı analiz edilmiş, sorunlar açıklanmış ve bütünsel olarak birçok yöntemin kullanılması gerektiğini vurgulamıştır.<sup>23</sup>

Lencioni (2002), değerleri anlamlandırmanın işletmeler için gerekliliği açıklamış ve farklı değer tiplerini tanımlamıştır. Değerlerin tanımlanmasının ve anlamlandırmanın zor olduğunu, ama yanlış ve anlamsız değerler üzerinde hareket etmenin işletmeyi olumsuz etkilediğini vurgulamışlardır. Değerleri temel değerler, ilham veren değerler, istek uyandıran değerler, oynamaya izin veren değerler ve tesadüfi değerler olarak çeşitlere ayırmıştır.<sup>24</sup>

Schraeder ve diğerleri (2005), kamu sektörü organizasyonlarında örgütsel kültür farkındalığını artırmak için eğitimi ve örnek liderlik gibi iki olası yaklaşımı değerlendirmiş, örgütlerde kültür farkındalığını artırma ve kültürel değişimi sağlama konusunda etkili yöntemler ortaya koyulmuştur. Yöntem olarak, araştırma, örgütsel kültürün temel yönlerini özetleyen literatür incelenmiş ve kamu yöneticilerinin örgütsel kültür farkındalığını artırmak için eğitimin potansiyel değerini gözden geçirmiştir.<sup>25</sup> Ayrıca eğitim bilimleri, kültürel çalışmalar ve liderlik, etik bağlamda seçilmiş bazı değerler eğitimi çalışmaları Tablo 1.1’de özetlenmiştir.

---

<sup>22</sup> McDonald, G., Nijhof, A. (1999), “Beyond Codes of Ethics: an Integrated Framework for Stimulating Morally Responsible Behaviour in Organisations”, **Leadership & Organization Development Journal**, 20, 3: 133-147.

<sup>23</sup> Halstead, J. M., Taylor, M. J. (2000), “Learning and Teaching About Values: a Review of Recent Research”, **Cambridge Journal of Education**, 30, 2: 169-202.

<sup>24</sup> Lencioni, 2002: 113-117.

<sup>25</sup> Schraeder, M., Tears, R. S., Jordan, M. H. (2005), “Organizational Culture in Public Sector Organizations: Promoting Change Through Training and Leading by Example”, **Leadership & Organization Development Journal**, 26, 6: 492-502.

**Tablo 1.1.** Seçilmiş Bazı Değerler Eğitimi Araştırmaları

| Yazar                      | Açıklama                                                                                                               | Kaynak                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aguinis ve Kraiger (2009)  | Değerler eğitimine yönelik uygulamaların bireyler, gruplar, organizasyonlar ve toplumlar için faydaları incelenmiştir. | Aguinis, H., Kraiger, K. (2009), “Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society”, <b>Annual Review of Psychology</b> , 60: 451-474.                                                 |
| Hofstede (2009)            | Değerler eğitiminin kültür yönlendirme noktasında yönetim ve liderlik rolü, incelenmiştir                              | Hofstede, G. (2009), “Cultural Dimensions in Leadership and Management”, <b>Academy of Management Perspectives</b> , 23, 1: 5-23.                                                                                                |
| Kissack ve Callahan (2009) | Örgüt kültürü ve eğitim ihtiyacı arasında ilişki kavramsal olarak incelenmiştir.                                       | Kissack, H., Callahan, J. (2009), “Organizational Culture and Training Needs Assessment: a Conceptual Review”, <b>Journal of European Industrial Training</b> , 33, 5: 400-421.                                                  |
| Green (2010)               | Değerlerin örgüte etkisi ve önemi yanında, değerlerin seçim, memnuniyet ve refahına etkileri incelenmiştir.            | Green, J. (2010), “Teaching the Business of Values to Enhance the Value of Business”, <b>The 9th Annual Pacific Employment Relations Association Conference</b> , Workforce Planning in Times of Crisis and Change, 2010, 71-77. |
| Williams (2011)            | Uluslararası işletmecilikte, kültürel ve etik bağlamda değerlerin önemi ve eğitim uygulamaları incelenmiştir.          | Williams, B. (2011), “Ethical Issues in International Business”, <b>Journal of European Industrial Training</b> , 35, 4: 383-399.                                                                                                |
| Berkowitz (2011)           | Karakter ve ahlak eğitimi değerler eğitimi bağlantısı ve uygulama stratejileri incelenmiştir.                          | Berkowitz, M. W. (2011), “The Science of Character Education”, <b>Review of Educational Research</b> , 81, 4: 413-446.                                                                                                           |
| Singh (2011)               | Değerler eğitiminin kurumsal ve paydaş etkileri incelenmiştir.                                                         | Singh, J. (2011), “The Impact of Value Education: a Comparative Study of Two Institutions”, <b>Indian Journal of Industrial Education</b> , 6, 1: 37-44.                                                                         |
| Lovat (2017)               | Değerler eğitiminin ölçümüne dair Avusturalya’da ampirik bir incelenmiştir.                                            | Lovat, T. (2017), “Measuring the Effectiveness of Values Education”, <b>Educational Review</b> , 69, 5: 593-606.                                                                                                                 |
| Stefainuk (2020)           | Bilgi güvenliğinde değerler eğitiminin rolü ve insan karakteri açısından incelenmiştir.                                | Stefainuk, H. (2020), “The Role of Values Education in Information Security”, <b>Journal of Information, Communication and Ethics in Society</b> , 18, 1: 2-17.                                                                  |

### 1.2.2. Yöneticilerin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakışı

Alanda değerler eğitimi uygulamalarına işletme yöneticilerin bakışlarını inceleyen doğrudan literatür izlenmemiştir.<sup>26</sup> Dolayısıyla literatürde dolaylı olabilecek şu çalışmalar görülmüştür:

Posner ve Schmidt (1984), yönetici değerleri üzerine deneysel bir çalışma yürütülmüş ve yönetici değerlerinin tespiti sağlanmıştır. İşletme üst, alt ve orta

<sup>26</sup> 01.07.2024 tarihinde Google Akademik, Pud Med, ScienceDirect ve JSTOR veri tabanlarına bağlı literatür izlenememektedir.

yöneticiler karar verirken nelere dikkat ettiği tespit edilmiş ve bunların yöneticiler açısından sahip olması gereken değerler anket ile belirlenmiştir.<sup>27</sup>

McGuire ve diğerleri (2008), çalışanların işletmelerde eğitim ve gelişime verdiği önem üzerinden bireysel değerlerin etkisi araştırılmış ve bu değerlerin organizasyonel faktörlerle birlikte eğitim ve gelişim faaliyetlerini tahmin etme üzerindeki rolünü incelemiştir.<sup>28</sup>



---

<sup>27</sup> Posner, B. Z., Schmidt, W. H. (1984), "Values and the American Manager: an Update", **California Management Review**, 26, 3: 202-216.

<sup>28</sup> McGuire, D., vd. (2008), "Managers' Personal Values as Predictors of Importance Attached to Training and Development: a Cross-Country Exploratory Study", **Human Resource Development International**, 11, 4: 335-350; ayrıca bkz. McGuire, D., Stoner, J., Mylona, S., Kukalis, S. (2008), "The Effect of Personal Values on the Perception of the Organizational Climate for Training", **Journal of European Industrial Training**, 32, 3: 240-256.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DEĞER VE DEĞERLER EĞİTİMİ:

#### KAVRAMSAL ÇÖZÜMLEME

Bu bölümde değerler eğitimi kavramının çözümlemesi gerçekleştirilecektir. İlk olarak değer kavramının tanımlanmasına yönelik argümanlar verilecek ve değerler eğitime açıklamalarına ilişkin altyapı hazırlanacaktır.

#### 2.1. Değer Kavramı

Değer kavramı çok boyutludur ve tanımını yapma konusunda çalışmalar da kavramı anlamada farklılıklar yaratmaktadır. Bu kısımda kavramsal çözümleme ile tezde değer kavramının anlaşılması hedeflenmiştir.

##### 2.1.1. Tanımı ve İlişkili Kavramlar

Değer kavramı dokunma, yaklaşma, değmek, sürünmek gibi anlamları olan “tegmek” kelimesinden gelen Türkçe bir kelimedir. Değer sözcüğü anlam genişlemesi ile bir nesnenin karşılığı, dengi ve ederi demektir.<sup>29</sup>

Latince de ise değer zengin ve güçlü olmak anlamına gelen valör kelimesinden türetilmiştir. Valör kelimesi İngilizceye “value”, Fransızcaya “valeur” ve Almancaya “wert” olarak geçmiş, bir şeyin ederi anlamında kıymet veya paha biçme olarak, iktisadi temelli görülür ve genel olarak insan hayatını anlamlandırma ve günlük yaşamını biçimlendirme kapsamında inanç temelli kullanılmaktadır.<sup>30</sup>

Değerlere ilişkin çok tanım verilebilir ve bu tanımlar, değer kullanıldığı dönem, kültür ve bilim çeşitliliklerine göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle değerlerin bilim, din, ahlak ve felsefe gibi alanlarda değişik tanımları

<sup>29</sup> Eyuboğlu, İ. Z. (1988), **Türk Dilinin Etimoloji Sözlüğü**, İstanbul: Sosyal Yayınlar: 76-78.

<sup>30</sup> Cevizci A. (Ed.) (2006), **Felsefe Ansiklopedisi**, Ankara: Ebabil Yayınevi İçinde; Önal, M., “Değer”: 51.

yapılabilmektedir.<sup>31</sup> Ancak sıklıkla inançlar ve dinî kavramlarla karıştırılır. Oysa değerler doğrudan bilimsel araştırma konusudur. İnançlar ise dolaylı olarak bilimsel araştırma konusu olarak incelenebilir.<sup>32</sup> Herhalde değer kavramının tanımını yapmak zorluk içermeye devam etmektedir. Değere ilişkin yapılan tanımlar kronolojik olarak Tablo 2.1’de verilmiştir.

**Tablo 2.1. Değer Tanımları**

| Yazar                          | Tanımı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Kaynak                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ralph Barton Perry (1926)      | Değer, bir nesne ile çıkarı olan bir özne arasındaki ilişkiden doğar. Bir şeyin değerli olması, o nesneye yönelik çıkarların varlığına dayanır. Bir nesnenin değerli olarak kabul edilebilmesi için, bireyin ona ilgi duyması gereklidir.                                                                                         | Ralph Barton Perry (1926), <b>General Theory of Value: Its Meaning and Basic Principles Construed in Terms of Interest</b> , Massachusetts: Harvard University Press: 115-116.                                                                                                       |
| Clyde Kluckhohn (1954)         | Değerler, bireylerin ve toplumların tercihlerini, davranışlarını ve normlarını yönlendiren, kabul edilen veya reddedilen temel inançlar, standartlar veya kodlardır. Bu anlamda değerler, bir bireyin veya grubun tercihlerini ve davranışlarını şekillendiren, arzulana bilirlilik üzerine etkili olan unsurlardır.              | Parsons, T., vd. (Ed.) (1954), <b>Toward a General Theory of Action</b> , Massachusetts: Third Printing, Harvard University Press, Cambridge İçinde; Clyde Kluckhohn, “Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification”: 395. |
| Charles Morris (1956)          | Değer, canlı varlıkların bir nesneyi diğerine tercih etme eğilimini ifade eder. Buradaki nesne fiziksel nesnelerden düşüncelere kadar her türlü şey olabilir.                                                                                                                                                                     | Charles Morris (1956), <b>Varieties of Human Value</b> , Chicago: The University of Chicago Press: 10.                                                                                                                                                                               |
| Joseph H. Fichter (1971)       | Sosyolojide değerler, bir grup veya toplumun hedefler, kişiler, kalıplar ve diğer sosyokültürel nesnelerin önemini değerlendirmek için kullandığı ölçütlerdir. Bu değerler, toplumun neyin önemli, doğru veya arzu edilir olduğunu belirlemesine yardımcı olur.                                                                   | Joseph H. Fichter (1971), <b>Sociology</b> , Second Edition, London: The University of Chicago Press: 324.                                                                                                                                                                           |
| Milton Rokeach (1973)          | Değer, toplumsal veya kişisel düzeyde belirli bir davranış biçiminin veya varlık durumunun, zıttı olan duruma göre daha çok tercih edilmesi gerektiğine dair kalıcı bir inançtır. Değer sistemi, tercih edilen davranış biçimlerine veya varlık durumlarına dair inançların, önem sırasına göre düzenlenmiş kalıcı bir bütünüdür. | Milton Rokeach (1973), <b>The Nature of Human Values</b> , New York: The Free Press: 5.                                                                                                                                                                                              |
| Geert Hofstede (1984)          | Değerler belirli durumları diğerlerine tercih etmeye yönelik geniş bir eğilim olarak tanımlanmıştır. Değerlerin bireylerin olduğu kadar topluluklarında bir niteliğidir.                                                                                                                                                          | Geert Hofstede (1984), <b>Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values</b> , California: Sage Publications: 18.                                                                                                                                          |
| Dov Elizur ve Diğerleri (1991) | Bir sosyal grubun “değeri”, o grubun büyük önem veya anlam yüklediği herhangi bir varlık, davranış biçimi ya da durumu ifade eder.                                                                                                                                                                                                | Dov Elizur, vd. (1991), “The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison”, <b>Journal of Organizational Behavior</b> , 12, 1: 21-38.                                                                                                                                       |

<sup>31</sup> Morris, C. (1956), **Varieties of Human Value**, Chicago: The University of Chicago Press: 9.

<sup>32</sup> Papatya, G. (2016), **Temel İşletmecilik Bilgisi: Teorik Düzenlemeler, Entelektüel Birikim ve Notlar**, Isparta: Beyazıt Kitabevi: 19.

**Tablo 2.1. Devamı**

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Shalom H. Schwartz (1999)                    | Değerler, aktörlerin eylemlerini yönlendiren ve olayları değerlendirmesine yardımcı olan arzu edilen kavramlardır. Bu kavramlar, hayatta rehberlik sağlar, önem sırasına göre sıralanan ve çeşitli durumlarda geçerli olan hedeflerdir. | Shalom H. Schwartz (1999), "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", <b>Applied Psychology: An International Review</b> , 48, 1: 24-25.     |
| Marjaana Lindeman ve Markku Verkasalo (2005) | Değerler, kişilik, motivasyon ve davranışla doğrudan bağlantılı psikolojik kavramlardır. Eylemlerin değerlendirilmesi, gerekçelendirilmesi veya seçilmesinde önemli bir rol oynarlar.                                                   | Marjaana Lindeman ve Markku Verkasalo (2005), "Measuring Values with the Short Schwartz's Value Survey", <b>Journal of Personality Assessment</b> , 85, 2: 178. |
| Ahmet Cevizci (2005)                         | Değer, bir öznenin olguya belli duygular, arzular, ilgiler ve ihtiyaçlarla yüklediği niteliklerle oluşan bir tavidir. Bu tavır, olgunun kendisiyle değil, öznenin ona verdiği anlam ve değerlendirme ile ilgilidir.                     | Ahmet Cevizci (2005), <b>Felsefe Sözlüğü</b> , İstanbul: Paradigma Yayınları: 432.                                                                              |

Bu tanımlar analiz edildiğinde şu üç nokta vurgulanabilir:

- Her şeyden önce değer belli bir amaç doğrultusunda şekillenir ve amaca ulaştırmaya yönelik varlık gösterir. Amaç doğrultusunda bir şeyin değerinden bahsedilebilir. Amaca ulaşmayı sağlayan değerler olumlu olurken engel koyan değerler ise değersiz karşılanır.<sup>33</sup> Bu da değerın amaca katkısına göre olumlu veya olumsuz olarak değerlendirmesine yol açar.

- İkinci olarak her halde değerler insanların eylemlerini ve davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Amacı gerçekleştirmeye yönelik insanı harekete geçirir ve davranışsal bir bileşen özelliğine sahiptir.<sup>34</sup> Diğer bir deyişle değerın somut yönü eylem ve davranışları açığa çıkarır, eylem ve davranış olana kadar değerın kendisi, olumlu ve olumsuz yönü de görünmez. Genellikle de genel kültürün belirgin unsurları (bilim, sanat, din, ahlak, felsefe vs.) marifetiyle düzenleyici etkisi yorumlanır.<sup>35</sup>

- Üçüncü olarak değer zihniyet, ideoloji, yargı, etkileşim vs. etkileyen bir niteliğe sahiptir. Değerlerin insan kararlarına, inançlar, fanteziler, dürtüler, arzular vb. gibi dair motivasyonu ve dolayısıyla davranış standartlarına yansıyan tüm faktörler kavrama dahil edilebilir.<sup>36</sup> Bu da belirli bir davranış tarzının diğerine ve

<sup>33</sup> Pepper, S. C. (1958), **The Sources of Value**, Los Angeles: University of California Press: 40-45.

<sup>34</sup> Rokeach, M. (1973), **The Nature of Human Values**, New York: The Free Press: 7

<sup>35</sup> Hofstede, G. (2001), **Culture's Consequences Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations**, California: Sage Publications: 10-25.

<sup>36</sup> Hechter, M., Nadel, L., Michod, R. E. (Ed.) (1993), **The Origin of Values**, New York: Aldine De Gruyter içinde; Cavalli-Sforza, L. L., "How are Values Transmitted?": 305.

değerine göre tercihi anlamına gelir. Bu tercih, tutum ötesine geçerek somut bir standarda dönüşmesi halinde yorumlanır.<sup>37</sup>

Bu bağlamda tezde kullanılacak değer tanımı şöyle yazılabilir: “Değerler amaçları gerçekleştirmeye yönelik eylemleri ve davranışları yönlendiren ilkeler, tutumlar, zihniyetler, inançlar ve motivasyonlar olarak, karar almayı destekleyen, standartlar oluşturan ve yol gösteren olumlu çerçevedir” olarak tanımlanabilir.<sup>38</sup>

Öte yandan değer kavramının birçok kavramlarla ilişkisi karmaşaya yol açmaktadır: Ahlak, etik, erdem, din ve kültür bu kavramların bazılarıdır. Ahlak, toplumu, bireyleri, davranışları ve ilişkileri düzenleyen sistemdir. Bu sistem normların, değerlerin ve kuralların birleşimiyle oluşur.<sup>39</sup> Bu nedenle ahlak ve değer kavramları birbirini tamamlayan ama farklı yapıları ifade eder. Değerler, fiziksel ve sosyal dünyamızdaki yönelimleri belirler, ahlak ise yargılarımız yönelmelerini etkiler.<sup>40</sup> Erdem, kişinin sürekli olarak doğru ve iyi eylemlerde bulunma eğilimini ifade eder.<sup>41</sup> Bireyin karakterini ve değerli özelliklerini belirler, adalet ve yardımseverlik gibi etik uygulanmasıyla ortaya çıkar.<sup>42</sup> Etik değişmez ve evrensel insani ilkelerdir, doğru, iyi ve erdemli davranmamızı teşvik eder. Değerle ilgili olsa da, etik ve değer farklı kavramlardır ve birbirlerinin yerine geçemezler. Etik, doğru ve yanlış arasındaki ikilemlerde evrensel değeri temsil eder.<sup>43</sup> İnanç, doğaüstü aşkın varlığa veya güce yönelik sorgusuz kabullerdir.<sup>44</sup> Dinle ilişkilendirilir, dini yasalar değerler üzerinde odaklanır.<sup>45</sup> Bu nedenle inanç ve din, toplumu bir arada tutarak dayanışmayı ve manevi gücü artırır.<sup>46</sup> Kültür, kimlik, zihniyet ve insanları bir arada

---

<sup>37</sup> Rokeach, 1973: 17.

<sup>38</sup> Değerler eğitimi de bu tanım ekseninde şekillendirilmiştir.

<sup>39</sup> Cevizci, A. (2007), **Felsefeye Giriş**, Bursa: Sentez Yayınları: 135-136.

<sup>40</sup> Dursun, D. (2009), “Siyasetle Ahlak ve Değerler Dünyasının Sorunlu İlişkileri Üzerine”, **Değerler Eğitimi Merkezi Dergisi**, 2, 5: 58.

<sup>41</sup> Cevizci, 2007: 164.

<sup>42</sup> Izgar, G. ve Dilmaç, B. (Ed.) (2020), **Değerler Eğitimi Kavram, İlke ve Yaklaşımlar**, Ankara: Pegem Akademi Yayınevi İçinde; Küçükaydın, M. A., “Değer ile İlişkili Temel Kavramlar”: 9-10.

<sup>43</sup> Donlevy, J. K., Walker, K. D. (2011), **Working Through Ethics in Education and Leadership**, Rotterdam: Sense Publisher: 5-16.

<sup>44</sup> Cevizci, A. (2005), **Felsefe Sözlüğü**, İstanbul: Paradigma Yayınları: 502.

<sup>45</sup> Korlaelçi, M. (2014), “Din-Değer İlişkisi”, **Kahramanmaraş Felsefe-Edebiyat ve Değerler Sempozyumu**: 37-42.

<sup>46</sup> Izgar, G. ve Dilmaç, B. (Ed.) (2020), **Değerler Eğitimi Kavram, İlke ve Yaklaşımlar**, Ankara: Pegem Akademi Yayınevi İçinde; Karataş, K., “Değerlerin Temelleri”: 79.

yaşamayı sağlayan düzenlemelerdir. Kabuller, semboller ve ritüeller vs. çevrelenmiş olan bir değerler ağı olarak toplumu kapsar.<sup>47</sup>

### 2.1.2. Özelliği, Boyutları ve Hiyerarşisi

Değer, kavramlar veya inançlar etrafında şekillenir, arzu edilen son davranış ve durumları temsil eder, belirli durumların ötesine geçer ve genel ilkeleri içerir. Ayrıca, değer, davranış, olay ve seçimlerde rehberlik eder ve göreceli olarak önem sırasına göre sıralanabilir. Bu özellikler, değerlerin bireylerin ve toplumların yaşamındaki merkezi rolünü vurgular.<sup>48</sup>

Değerler birbirinden bağımsız değildir, aralarında bir hiyerarşik yapı vardır. Değişken bir yapıya sahiptir. Değer yapıya yeni değerlerin dahil olması, insan ve toplum hayatında önemli yeri olması, sosyal pekiştireçlerle desteklenmesi, göreceli boyutu, toplum tarafından uzlaşma sonucu oluşması ve evrensel boyut taşıması değerlerin özellikleri olarak belirlenmiştir.<sup>49</sup> Ancak değerler aracı özelliğe sahiptir. Bu bağlamda değerlere dair özellikler şu şekilde verilebilir:<sup>50</sup>

- Değerler kişileri ve yapıları yargılayıcıdır. Buna göre kişinin hangi topluma, örgüte veya topluluklara ait olduğunu açıklar.
- Değerler insanlara neyin önemli olduğunu vurgulayarak farkındalık sağlar. Farkındalık başkalarını anlama ve birlikte yaşama durumunu destekler.
- Değerler ideal ve kabulü reddedilemez davranış ve tutum biçimleridir.
- Değerler insanları iyi, güzel ve doğru için teşvik edici ve yol göstericidir.
- Değerler bir kontrol sağlar. Yapılacakları ve yapılmayacakları gösterir.
- Değerler dayanışmaya yardımcı olur.

<sup>47</sup> Schein E. H. (2010), **Organizational Culture and Leadership**, John Wiley & Sons, vol.2, 9; Fichter, J. H. (1971), **Sociology**, Second Edition, London: The University of Chicago Press: 301.

<sup>48</sup> Schwartz, S. H., Bilsky, W. (1987), "Toward a Universal Psychological Structure of Human Values", **Journal of Personality and Social Psychology**, 53, 3: 551.

<sup>49</sup> Köylü, M. (Ed.) (2016), **Teoriden Pratiğe Değerler Eğitimi**, İstanbul: Nobel Yayınevi İçinde; Keskin, Y., "Değerlere Genel bir Bakış: Tanımı, Özellikleri, İşlevi ve Sınıflandırılması": 30-33.

<sup>50</sup> Fichter, 1971: 333-334.

Bu kapsamda değerlere bireysel, toplumsal, kurumsal ve evrensel boyutlarda bakılabilir. Her şeyden önce değerler öznel ve bireyler tarafından anlamları kendilerine özgü şekilde yorumlanır. Kişinin benlik oluşumunu ve kimlik duygusunu şekillendirir, ihlal edildiğinde bireyde suçluluk duygusu ve kişisel cezalandırıcı tepkiler ortaya çıkabilir.<sup>51</sup> Bireysel değerler, öznel bilişsel temsillerdir.<sup>52</sup>

Toplumsal değerler, toplum üyeleri tarafından kabul edilen, toplumlar arasında göreceli davranış standartlarıdır. Bir toplumun değer verdiği bir şey, başka bir toplumda farklı olarak algılanabilir veya reddedilebilir. Toplumsal değerler, bir toplumun normları ve ölçütleri üzerinden belirlenir.<sup>53</sup>

Kurumsal değerler, bir sistemi, kurucuları, liderlikleri ve ideolojileri işaret eder ve bireysel değerleri yansıtır.<sup>54</sup> Kurumsal yaşamda eylemleri yönlendirir ve örgütlerin benzersiz yapısını tanımlar.<sup>55</sup> Dış dünyanın önem verdiği şeyleri anlamasına ve kurumsal davranışları değerlendirmesine yardımcı olur.<sup>56</sup> Kurumsal değerler, örgütün kimliğini ve hedeflerini tanımlamaya yardımcı olur.<sup>57</sup>

Evrensel değerler, insanların vazgeçilmez en temel insanî ihtiyaçlarını gösterir. Bu değerler tüm insanlarda ve toplumlarda bir varoluş ölçüsü olmaktadır.<sup>58</sup>

Değerlerin öznel, görece ve özgü niteliği ortak bir değerler sistemini değil, kabul edilen değerler hiyerarşisini gösterir. Bu nedenle değerler hiyerarşisi niteliksel farklılıklara ve değer yönelimlerine göre duygusal, yaşamsal ve ruhsal şekilde

---

<sup>51</sup> Parsons, T., vd. (Ed.) (1954), **Toward a General Theory of Action**, Third Printing, Harvard University Press, Cambridge İçinde; Kluckhohn, C., "Values and Value-Orientations in the Theory of Action: an Exploration in Definition and Classification": 398.

<sup>52</sup> Rokeach, M. (1979), **Understanding Human Values Individual and Societal**, New York: The Free Press: 50-51.

<sup>53</sup> Fichter, 1971: 10-324.

<sup>54</sup> England, G. W. (1967), "Personal Value Systems of American Managers", **The Academy of Management Journal**, 10, 1: 67-68.

<sup>55</sup> Williams, S. L. (2002), "Strategic Planning and Organizational Values: Links to Alignment", **Human Resource Development International**, 5, 2: 220.

<sup>56</sup> Johnson, R. E., Jackson, E. M. (2009), "Appeal of Organizational Values is in the Eye of the Beholder: The Moderating Role of Employee Identity", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82, 4: 915.

<sup>57</sup> Lebow, R., Simon, W. L. (1997), **Lasting Change: The Shared Values Process that Makes Companies Great**, South Carolina: Van Nostrand Reinhold: 109.

<sup>58</sup> Maccoby, E. E. (1980), **Social Development Psychological Growth and the Parent-Child Relationship**, New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc: 297-299.

sıralanabilir.<sup>59</sup> Hiyerarşisinin en alt basamağında, nesnelere atfedilen ve öznel duygulardan kaynaklanan duygusal değerler bulunur. Bunlar hoş ya da nahoş, yararlı ya da yararsız olarak değerlendirilen, göreceli değerlerdir. Yaşamsal değerler ise sağlığı, refahı ve gücü ifade eden, cesaret, öfke gibi tepkilerle ilişkili, asil veya bayağı olarak tanımlanabilir. Duygusal veya tinsel değerlere indirgenemez. Sosyokültürel ortamlarda ortaya çıkan duygusal değerler, estetik ve adalet gibi yasalardan bağımsız değerlerdir. En tepede ise ruhsal veya aşkın, mutlak değerler yer alır ve tüm diğer değerlere simgesel anlamlar yükler.<sup>60</sup>

### 2.1.3. Kaynakları: Felsefi ve Antropolojik Kaynaklar

Değerlerin kaynakları felsefi ve antropolojik (insan bilimi) nitelik taşır: Felsefi kaynaklar, ahlak, sanat, siyaset, bilim ve din gibi çeşitli alanlarda iyi-kötü, güzel-çirkin gibi aksiyolojik (değerbilim) niteliktedir.<sup>61</sup> Geçmişten günümüze hemen hemen tüm filozoflar, insan için iyi hayatın ne olduğu ve nasıl yaşanması gerektiği sorularına cevap arayarak, bu anlayışa uygun değerler önermişlerdir. Özellikle, insanların kendilerini makro kozmos içinde mikro kozmos kabulleri ve doğayla uyum içinde yaşama amacının mutluluk olduğunu vurgulayan kozmolojik temellendirmeler dikkat çeker.<sup>62</sup> Ancak değerlerin kaynağı konusunda teolojik tartışmalar hala sürmektedir veya değerler kaynağı tanrı mı yoksa insan aklı mı olduğu konusunda soruların cevapları beklemektedir. Bazı görüşler, değerlerin tanrısal iradedden bağımsız olarak insan aklının otonomisine bağlı olduğunu savunurken, bazıları da değerlerin deney ve deneyimle belirlendiğini savunmaktadır.<sup>63</sup>

Antropolojik kaynaklar, değerlerin tarih, kazıbilim imkanlarını da kullanarak<sup>64</sup> toplumsal kültür, bireysel algı ve psikolojiye bağlı olarak nitelendirilir.<sup>65</sup>

<sup>59</sup> Lawrence N., O'Connor, D. (Çeviren) (1961), **Reading in Existential Phenomenology**, New Jersey: Prentice-Hall Inc İçinde; Scheler, M., "An a Priori Hierarchy of Value-Modalities": 272.

<sup>60</sup> Scheler, 1961: 273-275.

<sup>61</sup> Arslan, A. (2009), **Felsefeye Giriş**, Ankara: Adres Yayınları: 8-9.

<sup>62</sup> Cevizci, A. (2002), **Etiğe Giriş**, İstanbul: Paradigma Yayınları: 17.

<sup>63</sup> Hume, D. (2009), **İnsan Doğası Üzerine Bir İnceleme**, (çev. Ergün Baylan), Ankara: Bilge Su Yayıncılık: 308.

<sup>64</sup> Graeber, D. (2017), **Değer Teorisi Antropolojik Bir Giriş**, (çev. Başak Kıcırcı), Ankara: Sel Yayıncılık: 17-18.

Toplum değerlerinin kökeni ve temel kaynağı, bireysel, sosyolojik ve psikolojik perspektif oluşturur. Toplum değerlerin oluşumunda ve toplumsal değişimin itici gücünde bireysel, sosyolojik ve psikolojik perspektif önemli bir rol oynar.<sup>66</sup> Zamanın ruhuna göre toplumsal durumlar, değerlerin içeriğini ve anlamını etkiler. Diğer bir deyişle değerler, biyolojik, yapısal ve çevresel olarak sınırlanır ve bireylerin yaşantıları, kültürleri, deneyimleri vs. ile yakından ilişkilidir, “zamanın ruhu”na göre değerler evrim geçirir.<sup>67</sup> Günümüzde teknolojik gelişim, büsbütün değerlere yeni bir boyut kazandırmış, teknolojik ilerlemeler toplumsal dünyada radikal değişikliklere yol açarak, değer kavramının yeniden değerlendirilmesini gerektirmiştir.<sup>68</sup>

## 2.2. Değerler Eğitimi

Bölümün bu kısımda değerler eğitimine dair kavramsal ve kuramsal açıklamalar yapılacak; değerler eğitiminin amacı ve önemi, değerler eğitimi ile ilgili kavramlar, değerler eğitimine kuramsal bakış açısı ve değerler eğitimi paydaşlarına değinilerek değerler eğitimi kavranılması sağlanılacaktır.

### 2.2.1. Amacı ve Önemi

Bireyin doğumu ile başlayıp ölümüne kadar yetişme kapsamında yapılan tüm öğrenimler ve aktarımlar eğitimidir. Eğitim burada kişinin davranışlarına etki eden ve toplumda iyi, doğru olarak kabul edilen değerleri öğrenme ve aktarma işlevini yerine getirir.<sup>69</sup>

Değerlerden bağımsız bir eğitim düşünülemez. Bireylerin gözlemlediği her davranış değerlerle sağlanır.<sup>70</sup> Ancak değerler eğitiminin pratik yönü kadar teorik

---

<sup>65</sup> Özbudun, S., Şafak, B., Altuntek, S. N. (2007), **Antropoloji: Kuram ve Kuramcılar**, Ankara: Dipnot Yayınları: 9-10.

<sup>66</sup> Yazıcı, M. (2014), “Değerler ve Toplumsal Yapıda Sosyal Değerlerin Yeri”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 24, 1: 214.

<sup>67</sup> Hechter, M., Nadel, L., Michod, R. E. (Ed.) (1993), **The Origin of Values**, New York: Aldine De Gruyter İçinde; Mandler, G., “Approaches to a Psychology of Value”: 229-255.

<sup>68</sup> Hoven, E. V. D., Weckert, J. (Ed.) (2008), **Information Technology and Moral Philosophy**, Cambridge: Cambridge University Press İçinde; Flanagan, M., Howe, D. C., Nissenbaum, H. “Embodying Values in Technology Theory and Practice”: 327.

<sup>69</sup> Fazlıoğlu, İ. (2021), **Kendini Aramak**, İstanbul: Ketebe Yayınları, 107-108.

<sup>70</sup> Lickona, T. (1991), **Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility**, New York: Bantam Books: 20-21.

yönü esastır. Öte yandan değerler usta çırak ilişkisi içinde öğrenilen, uygulama ile anlaşılan ve yaşam tarzını özümseme ile elde edilir. Ezberlemekle kazanılmaz ve tek seferde öğrenilmez. Değerlerin öğrenilmesinde bir rol model gereklidir.<sup>71</sup> Değerler eğitime ilişkin saçılmış bazı tanımlar Tablo 2.2’de verilmiştir.

**Tablo 2.2.** Değerler Eğitimi Tanımları

| Yazar                                   | Tanımı                                                                                                                    | Kaynak                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ertuğrul Yaman (2012)                   | Değerler eğitimi, bireyin karakter kazanılması ve bu yönde davranışı gerçekleştirmesini sağlar. Bu yaşam boyu devam eder. | Yaman, E. (2012), <b>Değerler Eğitimi: Eğitimde Yeni Ufuklar</b> , Ankara: Akçağ yayınları: 18.                                                                             |
| Oktay Akbaş (2008)                      | Değerler eğitimi, toplumun iyiliğine ve esenliğine yönelik davranış kazanmaktır.                                          | Akbaş, O. (2008), “Değer Eğitimi Akımlarına Genel bir Bakış”, <b>Değerler Eğitimi Dergisi</b> , 6, 4: 10.                                                                   |
| Superka, D. P. ve Johnson, P. L. (1975) | Değerler eğitimi, değerleri ve/veya değer vermeyi öğretmeye yönelik açık girişimdir.                                      | Douglas P. Superka, Johnson L. Patricia (1975), <b>Values Education: Approaches and Materials</b> , Colorado: Social Science Education Consortium: 8.                       |
| Halil Ekşi ve Ahmet Katılmış (2020)     | Değerler eğitimi, toplumsal hayatı etkileyen, bilgi, beceri ve tutumları kazandırma etkinliğidir.                         | Ekşi, H., Katılmış, A. (Ed.) (2020), <b>Karakter ve Değerler Eğitimi</b> , Ankara: Nobel Yayınevi İçinde; Ekşi, H., Katılmış, A., “Kavramsal Çerçeve: Temel Kavramlar”: 19. |

Genel olarak değerler eğitimi iyiye yönelik değerlerin aktarılması, pekiştirilmesi ve değiştirilmesidir. Böylece bireylerin farkındalığını artırarak değerleri içselleştirmeleri sağlanır. Nihayetinde değerlerin sadece açıklanması değil, deneyimlenerek yaşama aktarılması önemlidir.<sup>72</sup>

Ayrıca değerler eğitiminin rehberliği, insanlar arası ilişkileri güçlendirme ve ulusal kimliğin oluşumunda kritik bir rol oynar.<sup>73</sup> İdeolojik ve siyasi nedenlerle insani değerlerde yaşanan aşınmalar söz konusu olsa da, değerler önemini korumaktadır. Hatta aşınmaları önlemek için bile değerler eğitime ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>74</sup>

Ancak değerler eğitiminde önemli problemlerden biri hangi değerlerin bireylere aktarılacağıdır. Temelde insanlar arası ilişkileri düzenleme, ortak kültür oluşturma, hukuka saygı ve ahlaki kişi oluşumunu sağlama noktasında değerlerin

<sup>71</sup> Özdemir, S. (2020), **Üniversitede Değerler Eğitimi**, Konya: Eğitim Yayınevi: 29-30.

<sup>72</sup> Küçükaydın, 2020: 9.

<sup>73</sup> Tozlu, N., Topsakal, C. (2007), “Avrupa Birliğine Uyum Çerçevesinde Değerler Eğitimi”, 26-28 Kasım 2004, **Değer ve Eğitimi Uluslararası Sempozyumu**: 180.

<sup>74</sup> Yaman, E. (2012), **Değerler Eğitimi Eğitimde Yeni Ufuklar**, Ankara: Akçağ Yayınevi: 15.

aktarılması gerektiği varsayılır. Dolayısıyla bu durum bireylerin kendi nesnel amaçları doğrultusunda iyiye yönelik isteği gibi değerler eğitimi yapmamasını vurgular. Temel insani değerleri bireylere aktarmak değerler eğitiminde en üst öneme sahip olabilir.<sup>75</sup>

Değerler eğitimi ile bireylerin aidiyet duygusu oluşturulur. Bireyler aidiyetleriyle ayrılırlar ve bu doğrultuda davranışları öngörebilir. Diğerlerinin aynı davranış göstermesi ile davranışın onaylaması bireyin kendine olan güvenini artırır. Örgütün ve toplumun sahip olduğu değerleri yeni gelenlere aktarılması ile toplum ve kültür kendisini sürdürür.<sup>76</sup>

Bunun yanında değerler eğitimi bireysel değerlerin seçiminden etik sorulara ve ahlaki davranışlara kadar birçok konu içerir. Sorumlu karar verme ve diğer yaşam becerilerini vurgulayarak bireyleri bağımsızlığa hazırlamanın yanı sıra değerleri aşılama ve modelleme de söz konusudur. Böylece sorumlu karar verme ve diğer yaşam becerilerini vurgulama, imkânı yaratılır. Üstelik değerler eğitimi yaşamın her alanında gerçekleştirilebilir.<sup>77</sup>

Değerler eğitiminin amacı bireyleri değerlere duyarlı, toplumsal sorumluluk sahibi ve pozitif olmasını sağlamaktır. Bu, bireylerin kendi yaşamları ve toplumları üzerinde olumlu bir etki bırakmalarına katkıda bulunur. Bu açıklama olumlu yandır. Değerler eğitiminin olumsuz yanı da başkalarının değerlerinin kendi amaçları doğrultusunda dayatmasıdır.<sup>78</sup> O halde bile değerler eğitimi, olası olumsuzlukları etkisizleştirmek için temel uygulama olur. Ancak bu çalışmada değerler eğitimi değerlerin değiştirilmesine, bazı değerlerin güçlendirilmesine, pekiştirilmesine veya farklı görülen değerlerin birleştirmesine, bütünleşmesine ve yeni değerlerin üretilmesine, eklenmesine yönelik bir perspektifte kabul edilmiştir.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup> Carr, D. (2000), "Moral Formation, Cultural Attachment or Social Control: What's the Point of Values Education?", **Educational Theory**, 50, 1: 60-62.

<sup>76</sup> Bacanlı, H. (2011), "Değer, Değer Midir?", **Eğitim Bir Sen Dergisi**, 7, 19: 20-21.

<sup>77</sup> Kirschenbaum, H. (1992), "A Comprehensive Model for Values Education and Moral Education", **Phi Delta Kappa International**, 73, 10: 775.

<sup>78</sup> Haydon, G. (1997), **Teaching About Values a New Approach**, London: Cassell: 121-122.

<sup>79</sup> Ekşi, Okudan, 2011: 187.

### 2.2.2. İlgili Kavramlar ve Kuramsal Yön

Değerler eğitimi, insan hakları bildirisi, etik normlar, kültürel etkiler, demokratik değerler, sosyal beceriler gibi dikkat edilmesi gereken önemli kavramlar kapsamında ele alınmaktadır. İnsan hakları, bireylerin güven, refah ve özgürlük gibi temel değerlere sahip olmasını sağlar. Etik normlar bireylerin davranışlarını şekillendirir, kültürel etkiler ise değerlerin sosyal bağlamını belirler. Demokratik değerler adalet ve eşitlik gibi kavramları içerir. Sosyal beceriler ve kişisel yetenekler, kişilerarası iletişimi ve davranışları geliştiren unsurlardır.

İnsan hakları insanın var oluşundan kaynaklanan en önemli insanlık değeridir. İnsan olmak belli sorumlulukların yanında belli haklarda getirir. Bu haklar güven, refah ve özgürlük gibi değerler ile anlam bulurlar. Güven, refah ve özgürlük değerleri ile insanın onuruna uygun yaşayarak refahını sağlayabilir. Bu nedenle siyaset, ekonomik ve sosyal hayatlarımızın ilişkilerini düzenli olması ve kabul edilebilir olarak gelişmesinin ahlak altyapısının oluşması için değerler eğitimi ve öğretimi önemli bir gerekliliktir.<sup>80</sup>

Etik normlar insanlara ruhsal yaptırımını olan kurallardır. İnsanın çevresinde davranışlarını düzenler ve şekillendirir. Normlar kaynağını sosyal olarak belirlenen değerlerden alarak oluşan, işleyişi, birliği, varlığı ve sürekliliği sağlamaya yönelik genel ilkelerdir.<sup>81</sup> Etik normlarda her zaman gerçek gözükmez bu durum normatif etik ile açıklanır. İnsanlara belli durum ve koşullarda davranışlarını neye göre gerçekleştireceğini ve yaşamlarında hangi nihai amaçların peşinden gitmesi gerektiğinde bilgi veren normatif etiktir. Bu normlar ile insanlar iyi-kötü ve doğru-yanlış olduğunu göre hareket edeceklerdir. Normatif etik insanların ahlaki eylemleri düzenler ve ilkeler getirir. İnsan kullanacakları bu normlar yaşamına rehber olur.<sup>82</sup> Değerler eğitimi ile etik normların bireylere aktarılması sağlanarak etik olana doğru bireylerin harekete geçmesini sağlar.

<sup>80</sup> Polat, M. (2010), “Küreselleşen Dünyada Değerler ve Eğitim Arasındaki Bağ: Değerler Eğitiminin Heterojenleşen Toplumda Birlikte Yaşamaya Etkisi”, **Marife**, 10, 1: 143-155.

<sup>81</sup> Tural, S. K. (1988), **Kültürel Kimlik Üzerine Düşünceler**, Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları: 16

<sup>82</sup> Cevizci, A. (2002), **Etige Giriş**, İstanbul: Paradigma Yayınları: 7-8.

Değerler eğitimi, kültürel etkilerle derin bir ilişki içindedir ve değerler eğitimi doğrudan kültürü etkiler. Kültürel etkiler, bireylerin değerleri ve bu değerlerin nasıl öğretildiğini belirler. Bu nedenle değerler eğitimi kültürel etkileri anlamak ve bireyler arası uyumu artırmak için önemli bir araçtır, çünkü bireylerin ve grupların değerlerini paylaşması ve anlaması kültürel uyumu güçlendirir.<sup>83</sup> Kültür, sosyalizasyon süreçlerini belirleyen ortak bir anlam sistemini sağlar ve fikirlerin, değerlerin ve davranış beklentilerinin iletişimini kapsar. Bu nedenle, kültür bireylerin değerleri ve davranışlarının işlendiği sosyal bağlamı belirler. Kültürel etkilerin sosyal bağlamda güçlü ve zayıf ya da sıkı ve gevşek olmasına, davranışların anlamını yorumlamaya ve kültürel çeşitliliğe göre sınıflandırılabilir.<sup>84</sup>

Adalet, eşitlik, özgürlük, mahremiyet, hukukun üstünlüğü ve farklılık gibi değerler, bazen sosyal ve siyasal demokrasilerde çatışır. Değer eğitimcileri, bireylerin bu kavramlar üzerine düşünmelerini sağlayarak demokratik değerlerin gelişmesine katkıda bulunabilir. Güncel olayların analizi bu değerleri güçlendirilebilir. Demokrasi, etik olarak savunulabilir çünkü vatandaşlara saygılı ve onurlu davranma olasılığı yüksektir, eşitliği ve temel özgürlükleri destekler. Tek ve evrensel bir demokratik değer yoktur, olaylar birçok değer faktörüyle yorumlanır. Siyasal demokrasi, oy kullanma, vergi ödeme gibi süreçleri; sosyal demokrasi ise günlük yaşam etkileşimlerini kapsar. Her iki tür de katılım gerektirir. Demokrasi, aktif katılımı içerir.<sup>85</sup>

Sosyal davranış, yüz yüze etkileşim, kişilerarası davranış ve sosyal beceri olarak sınıflandırılır. Günlük eylemlerimiz, selamlaşmak, soru sormak, ikna etmek gibi sosyal davranışları içerir. Bu, sözcükler, baş sallamalar ve göz kırpmalar gibi sözlü ve sözsüz unsurları kapsar. Sözlü ve sözsüz iletişim ile kelime seçimi sözlerin tonu veya yüz ifadeleri, jestler, vücut duruşları ile görülür. Gülümsemek ve jest yapmak gibi sözsüz davranışlar bilinçli olarak kontrol edilebilirken, parmak

---

<sup>83</sup> Diskienė, D., Goštautas, V. (2013), "A Fit Between Individual and Organizational Values and Its Implications for Employees' Job Satisfaction and Performance", **Ekonomika**, 92, 2: 94.

<sup>84</sup> Roccas, S., Sagiv, L. (2010), "Personal Values and Behavior: Taking the Cultural Context into Account", **Social and Personality Psychology Compass**, 4, 1: 35.

<sup>85</sup> Power, F. C., vd. (Ed.) (2008), **Moral Education a Handbook**, London: Praeger Publisher İçinde; Howard R. W. "Democratic Values": 130.

şıklatmak gibi diğerleri bilinçsizdir. Sözlü ve sözsüz, bilinçli ve bilinçsiz davranışlar sosyal becerilerin bileşenleridir ve eğitimle geliştirilebilir.<sup>86</sup>

Esasta değerler, toplumsal bir olguya yönelmeleri yönüyle sosyoloji, kültürden kültüre değişebilen bir yapı olma sebebi ile sosyolojiyi ve bireyin davranışlarını yönlendiren biliş ve güç olmaları yönüyle psikolojiyi ilgilendirir.<sup>87</sup> Bunların hepsini yanında bir eğitimcinin eğilmesi gereken sorular, bunların değerler eğitimi ekseninde düşünmesi ve felsefe ile sağlaması gerekmektedir.<sup>88</sup> Dolayısıyla aksiyoloji, sosyoloji ve psikoloji ekseninde değerlerin ve değerler eğitiminin kuramsal yapısı incelenebilir.

Aksiyoloji değerler üzerinden yaşam felsefesini belirler. Bu felsefe değerler eğitiminde hem açık hem dolaylı mantık oluşturur. Felsefe ile desteklenen değerler eğitimi gerçekleştirilecek eğitimde yol haritası sağlar. Böylece davranışlarının arkasındaki nedenlerin mantıksal gerekçelerinin aktarımı gerçekleştirilir.<sup>89</sup>

Değerler eğitiminde felsefi yaklaşım, idealist ve realist olarak iki ana grupta incelenebilir: <sup>90</sup> İdealist değerler eğitimi, bireylerin insanileştiren temel değerleri kazanmasını ve erdemli davranışları sergilemesini hedefler. Bu yaklaşım, kültürel miras, felsefe, teoloji gibi disiplinlerden beslenir ve bireylerin karakter eğitimi ile değerlerin özümsemesini amaçlar.<sup>91</sup> Diğer yandan, realist değerler eğitimi, bireylerin yeteneklerini en üst düzeye çıkarmayı ve iyi bir hayat sürmelerini sağlamayı amaçlar. Bu yaklaşımda, değerlerin kazanılması için bireylerin geçtiği süreçler ve deneyimler önemlidir. Her iki yaklaşım da değerlerin eğitiminde mantıklı ve dolaylı bir yöntem sunar, ancak idealist yaklaşım daha çok erdem ve karakter odaklıyken, realist yaklaşım bireylerin kişisel gelişimini ve yeteneklerini öne çıkarır.

---

<sup>86</sup> Ellis, R., Whittington, D. (1981), **A Guide to Social Skill Training**, London: Croom Helm London: 11-12.

<sup>87</sup> Kaymakcan, R. (2010), Değer Kavramı ve Gençlerin Dini Değerleri. **Eğitime Bakış**, 6, 18: 10.

<sup>88</sup> Ekşi, H., Katılmış, A. (Ed.) (2020), **Karakter ve Değerler Eğitimi**, Ankara: Nobel Yayınevi İçinde; Tuncel, G., “Eğitim Felsefeleri ve Hedefleri Yönünden Karakter ve Değerler Eğitimi”: 86.

<sup>89</sup> Tuncel, 2020: 90.

<sup>90</sup> Meydan, H. (2014), “Okulda Değerler Eğitiminin Yeri ve Değerler Eğitim Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme”, **Bülent Ecevit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 1, 1: 97.

<sup>91</sup> Kale, N. (2007), “Nasıl Bir Değerler Eğitimi”, 26-28 Kasım 2004, **Değer ve Eğitimi Uluslararası Sempozyumu**: 316-317.

Sosyoloji insanların birbirleriyle olan davranışlarına ve ilişkilerine bilimsel bakma imkanı sağlar. Toplum içindeki sosyal etkileşimlerin düzenliliklerini ve insan birlikteliğinden kaynaklanan her şeyi araştırır.<sup>92</sup> Değerler, toplumların sahip olduğu sosyokültürel öğelerine anlam veren en önemli ölçütlerdir. Sosyolojik incelemenin başlangıç noktasını toplumsal kişinin davranış örüntüleri oluşturur. Değerleri ele almayan modeller, yaşanan toplumsal süreçleri açıklamakta başarısız olacaktır. Bir toplumun sahip olduğu makro düzeyde bir yapının farklı bir toplumda anlamlı olması beklenemez. Bu anlamlılığı oluşturan tutumlar, değerler ve normlar ile bu yapı anlaşılabilir.<sup>93</sup>

Bu açıklamalar doğrultusunda sosyoloji, toplumları ve insan ilişkilerini inceleyen bir disiplindir. Değerler eğitimi ise bireylerin toplumda, ailede ve genel olarak yaşamlarında önemsedikleri değerleri öğrenmeyi ve içselleştirmeyi sağlayan bir süreç olarak ele alınır. Sosyoloji bakımından değerler eğitimi, bireylerin sosyal çevreleriyle etkileşimlerini artıran toplumsallaşmayı ve iletişimi artıran bir araçtır.

Psikoloji insan ve hayvan davranışlarını akılcı ve bilimsel yöntemlerle açıklamayı amaçlar. İnsancıl görüş, insanın davranışlarını içsel durumlarla (hisseler, güdüler, istekler) açıklamaktır.<sup>94</sup> Davranışları yönlendiren değerler dışsal yapıya bağlıdır.<sup>95</sup> Bu bağlantı değerleri sosyal yapının kişilik üzerinde etkisi olduğunu varsayar.<sup>96</sup>

Dolayısıyla psikoloji ve değerler eğitimi birbirini tamamlar. Psikoloji, bireyin dünyasını anlamalarına ve geliştirmelerine odaklanır. Değerler eğitimi, bireylerin bu gelişimleri doğrultusunda etik bir yaşam sürmelerine rehberlik eder. İki alanın birbirine bağlı şekilde ele alınması, bireylerin hem psikolojik sağlıklarını korumalarına hem de toplumsal düzeyde daha etik bir yaşam sürmelerine katkıda bulunabilir.

---

<sup>92</sup> Fichter, 1971: 1-11.

<sup>93</sup> Ertan, Ö. (2003), "Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer", **Değerler Eğitimi Dergisi**, 1, 3: 220.

<sup>94</sup> Morgan, C. T. (1993), **Introduction to Psychology**, New Delhi: Mc Graw Hill Education: 7-12.

<sup>95</sup> Güngör, E. (1998), **Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar Ahlak Psikolojisi, Ahlaki Değerler ve Ahlak**, İstanbul: Ötüken Yayınları: 75.

<sup>96</sup> Bengtson, V. L., Lovejoy, M. C. (1973), "Values, Personality, and Social Structure: An Intergenerational Analysis", **American Behavioral Scientist**, 16, 6: 880.

### 2.2.3. Paydaşlar ve İlkesel Süreçler

İşletmelerde değerler eğitimi paydaşları, değerlerin taşıyıcısı ve iletişimi sağlayan çalışanlar, işletme çalışanların hangi değerlere sahip olması gerektiğini belirleyen yöneticiler ve eğitimi veren eğitimcilerdir. Bunun yanında işletme dışı eğitim sağlayıcı paydaşlar söz konusudur. Tablo 2.3'te 4 paydaşa ilişkin bilgiler verilmiştir.

**Tablo 2.3.** Değerler Eğitimi Paydaşları

| Paydaşlar                              | Açıklama                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Kaynak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışanlar</b>                      | İşletmelerde her çalışanın kendine ait değerleri ve değer sistemi vardır. Çalışanların değerleri ve değerler sistemi farklılık gösterebilir. Değer sistemi, bireylerin kararlarını, sorunlara getirdikleri çözümleri ve kişiler arası ilişkilerini etkiler. Bu sistem, bireyin etik davranışları belirlemesinde ve kurumsal baskıları kabul etme derecesinde de etkilidir. İşletme değerleri çalışanlar için anlamlı olmalıdır. Çalışanlar, değer sistemlerine uyumlu olduğunu düşündüğü noktada çalışmak isterler. | McShane, S. L., Glinow, M. A. V. (2010), <b>Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World</b> , New York: McGraw-Hill: 47-49; Wortman, M. S., Luthans, F. (Ed.) (1969), <b>Emerging Concept in Management Process, Behavioral, Quantitative, and Systems</b> , Toronto: Macmillan Company İçinde; England, G. W., "Managerial Value Systems: A Research Approach": 50-51.                                                                       |
| <b>Eğitim Koordinatörü</b>             | İşletmeler değerler eğitimini eğitmenler, kurum içi danışmanlar ve çalışan uzmanlar tarafından yürütür. Değerler eğitimcisinin bağımsız ve objektif olması temeldir. Eğitimcinin özgürce açıklamalar yapması ve etik dışı davranışları raporlamada tereddüt etmemesi gerekir. Bunun yanında eğitimcilerin uzmanlıkları tam olmalıdır.                                                                                                                                                                               | Hoffman, W. M., Rowe, M. (2007), "The Ethics Officer as Agent of the Board: Leveraging Ethical Governance Capability in the Post-Enron Corporation", <b>Business and Society Review</b> , 112, 4: 556-569; Kissack, H. C., Callahan, J. L. (2010), "The Reciprocal Influence of Organizational Culture and Training and Development Programs: Building the Case for a Culture Analysis within Program Planning", <b>Journal of European Industrial Training</b> , 34, 4: 370. |
| <b>İşletme Dışı Eğitim Sağlayıcısı</b> | Eğitimde dış kaynak kullanımı, söz konusu olabilir. Bu yöntem, üniversiteler, danışmanlar ve ticari kuruluşlar olabilir. Ancak dış sağlayıcılar tarafından yürütülen eğitimlerin maliyet fayda analizleri işletme açısından incelenmelidir. Yani, dış kaynak kullanımı bazı durumlarda yenilikte düşüş ve performans kaybına yol açabilir. Dış kaynak kullanımı, işletme mahremiyetini zedelememelidir                                                                                                              | Perry, C. R. (1997), "Outsourcing and Union Power", <b>Journal of Labor Research</b> , 18, 4: 521; Chaudhuri, S., Bartlett, K. R. (2014), "The Relationship Between Training Outsourcing and Employee Commitment to Organization", <b>Human Resource Development International</b> , 17, 2: 146.                                                                                                                                                                              |
| <b>Yönetici</b>                        | Değerler eğitiminde yöneticiler başat role sahiptir. Yöneticiler değer incelemesi Yöneticiler çalışan değerleri ile örgütsel değerlerin uyumunu sağlamaya yönelik davranırlar. Kişisel ve örgütsel uyum arasındaki gerilimleri azaltmak için de açık iletişim ve değer paylaşımını teşvik ederler. Bu nenle yöneticilerin liderlik rolleri ön plandadır.                                                                                                                                                            | Bennis, W., Mason, R. O., Mitroff, I. (Ed.) (1988), <b>Executive Integrity: the Search for High Human Values in Organizational Life</b> , London: Jossey-Bass Publishers İçinde; Srivastva, S., Cooperrider, D. L. "The Urgency for Executive Integrity": 7. ; Lichtenstein, S., Higgs, M. (2022), <b>Strategy Through Personal Values: a Behavioural Approach</b> , Cham: Palgrave Macmillan                                                                                 |

Tablo 2.3'e göre işletmelerde değerler eğitiminde bu paydaşlar önemlidir. İşletme değerlerini taşıyıcısı çalışanlardır<sup>97</sup> ve bu değerleri çalışanların etkilenmesi söz konusudur. Çalışanların değerler eğitimi temel bir çerçeve oluşturur. Eğitimciler ve yöneticilerin katalizör rolleri de büyük önem taşır.

Değerler eğitiminde Bottery (2002) tarafından ortaya konulan ilkesel süreçler izlenir. Akıl yürütme ve mantıklı olma, empati geliştirme, benlik saygısı geliştirme ve işbirliği geliştirme değerler eğitiminin dört ana süreci ifade eder. Değerler eğitimiyle bireye aktarılacak olan bu sistemler diğer ezberci sistemden farklılaştırmaktadır. İlkesel süreçler şu şekildedir:<sup>98</sup>

**Akil yürütme ve mantık teşviki:** Bireyin akıl ve mantık süreçleri dengeleme veya çatışan ilkeleriyle başa çıkma, bilişsel olarak karmaşık durumlara hâkim olma ve mantıklı olmayan duruma veya diğerlerinin kararlarına kör itaate teslim olmama yeteneğine bağlı gelişir. Bu açıdan, değerler eğitimine yönelik herhangi bir yaklaşımda akılcılığın desteklenmesi temeldir.<sup>99</sup>

Akil yürütme, düşünceleri tutarlı, bilinçli ve bir amaç için genel mantık çerçevesinde birbirine bağlama ve çıkarımlar yapma işlemidir. Verilen değerlerden ve olgulardan sonuçlar çıkarmaya yarar. Dahası, akıl yürütme ile daha önceden bilinen ve kabul edilen değerlerden bu değerden ayrı başka bir değere geçmektir. İki değer arasında ortaklık bulunması ile bu akıl yürütme gerçekleşir.<sup>100</sup> Değerler eğitimi, bireylere doğru ve etik bir şekilde kararlar almalarını, toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerini öğretirken, aynı zamanda mantıklı düşünme ve akıl yürütme becerilerini geliştirmeye de katkı sağlar.

**Empati geliştirme:** Empati tam etkili olabilmek için akla ihtiyaç duyarken, akıl da empatiye ihtiyaç duyar. Bir kişiyi yargılamadan önce onun ayakkabılarında yürüme şansına sahip olana kadar hiç kimsenin başka bir kişiyi yargılamaması gerektiğini söyleyen Kızılderili bir söz, bir eylemi bilişsel olarak anlamanın, neden

<sup>97</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004), "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", **Harvard Business Review**, 82, 2: 52-63.

<sup>98</sup> Bailey, R. (Ed.) (2000), **Teaching Values and Citizenship across the Curriculum Educating Children for the World**, London: Kogan Page İçinde; Bottery, M., "Values Education": 3-13.

<sup>99</sup> Bailey, 2000: 10-11.

<sup>100</sup> Cevizci, 2005: 60.

gerçekleştirildiğini tam olarak anlamak isteniyorsa yeterli olmadığını açıkça ifade eder. Empatinin gelişimi, değerler eğitiminde yalnızca düşünceli anlayış ve hoşgörü sağlamakla kalmaz, aynı zamanda eylemin başlıca kaynağı olarak hareket eder. Böylece bireyler diğerlerinin zorluklarına ve bakış açılarına değer verir.<sup>101</sup>

En yüksek değerler arasında şefkat, merhamet ve karşındakini düşünme tüm ahlaki ve dini sistemlerde görülür. Merhametin bir karşılığı empatidir. Empati başkasının yerine kendini koyabilme ve onun durumu ile kendini düşünme yeteneğidir. Empati bazı insanlarda diğerlerine göre daha kolay gelebilir ama herkes empati geliştirmesi eğitim ile öğrenebilir. Eğitimciler tarafından merhametli olma değerleri kişiye aktarılarak daha fazla empati kurma yeteneği bireye aktarılır. Empati kurma dinleme yeteneği, duyarlılık modülleri, rol oynama, simülasyon egzersizleri, engellilik simülasyonları, rolün tersine çevirmesi ve edebiyat gibi yöntemlerle bireye empati kurma becerisi ve değerler aktarılır.<sup>102</sup>

**Özsaygı ve yetki kullanma gücünü geliştirme:** Akılcılık ve empati, bilişsel ve duygusal yollarla anlamayı teşvik eder ve bununla ilgili bir şeyler yapma motivasyonu sağlar. Ancak, bir konunun güçlü bir anlayışına ve diğerlerine duyarlılığa sahip olursa bile, bireyler hala yardım etme konusunda yetenekli hissetmeyebilirler. Harekete geçme sürecinin kritik bir kısmı, bir kişinin özsaygısında yatar. Bireylerin kendilerini nasıl gördüğü ve değerlendirdiği öz saygısını belirler. Düşük özsaygıya sahip olanlar, kendilerini güvensiz ve sevgisiz hissedenler genellikle diğerlerine yardım etmekte en sonuncusudur. Bu nedenle, değerler eğitimi için esas önkoşul süreci, bireylerin kendilerini yeterince güvende ve güvenilir hissetmeleri sağlanmalıdır. Böylece başkalarına yardım etmeye cesaret edebilirler.<sup>103</sup>

**İş birliği geliştirme:** Otoriter kurallar altında, pek çok öğretim didaktik, bireyci ve yüksek rekabetçi bir yapıya sahipti ve tek geçerli görüş kaynağının eğitmen olduğunu ima ediyordu. Bu tür yapılar ve süreçler, otoriter ve hiyerarşik bir değer kodunu sürdürmeye yardımcı oldu. Bugünün yüksek rekabetçi dünyasında

---

<sup>101</sup> Bailey, 2000: 11.

<sup>102</sup> Kirschenbaum, H. (1995), **100 Ways to Enhance Values and Morality in Schools and Youth Settings**. Massachusetts: Allyn & Bacon: 117-118.

<sup>103</sup> Bailey, 2000: 11.

benzer tehlikeler bulunmaktadır. Bu nedenle, bireyler eğitim kariyerlerinde bağımsız, bireysel yolları takip ediyor gibi görünebilirler. Diğer bireylere karşı en iyi ihtimalle ilgisiz ve rakipler olarak görülür. Değerler eğitimi, böylece başkalarının işbirliği yapabileceği ve kendi öğrenme fırsatlarını geliştirebilecekleri bir ortak iyiliğe katkıda bulunan bir faaliyet olmaktan uzaklaşır. İş birliği, temel öğretim süreçlerini iyileştirmeye yardımcı olmanın yanı sıra, bireylerin öğrenme faaliyetinin bir parçası olarak birbirlerini sevmelerine ve güvenmelerine yardımcı olur ve bireyleri daha az otoriter bir öğrenme ve toplumda yaşama biçimine eğitmek için kritik bir araç olarak görülebilir.<sup>104</sup>



---

<sup>104</sup> Bailey, 2000: 11-12.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE DEĞERLER EĞİTİMİ VE YÖNETİCİ BAKIŞI

Bu bölümde çok boyutlu bir süreç olarak işletme değerler eğitimi, değerler skalası, eğitim hedefleri, çerçeve koşulları ve ana yaklaşımları itibariyle değerlendirilecektir. Böylece değerler eğitimine yönetici bakış açılarını açıklamaya dair bir zemin oluşturulacaktır.

#### **3.1. Hedefleri ve İşletme Değer Skalası**

İşletmede değerler, kurum kültürünün kalbini oluşturan organizasyonun temel kavram ve inançlarına yöneliktir. Ancak değerler genel olarak işletme çalışanların başarıyı ne ve nasıl gördükleri ile açıklanır ve neyin başarılı olarak görüleceğine ilişkin temel standartları gösterir. Dolayısıyla başarılı işletmeler de güçlü değerler sistemine sahip olduğu varsayılır.<sup>105</sup>

Değerler sistemi işletme çalışanı karar ve davranış normlarını belirleyen ve standartları geliştirmeyi sağlayan içsel amaç ve sosyal ilkelerdir. Buna göre çalışan davranışları ve kararları yön kazanır ve değerlerle oluşturulan normlar olumlu ve olumsuz olarak çalışanlar arasında bağlantılar sağlamaktadır.<sup>106</sup>

İşletmelerde değerlerin eğitimi temel amacı işletmenin sahip olduğu değerlerin ve çalışanların sahip olduğu ve/veya olmasını düşündüğü değerleri, çalışanlara aktarılmasını ve içselleştirilmesini sağlamaktır. Böylece işletmenin

---

<sup>105</sup> Kennedy, Deal, 1982: 14.

<sup>106</sup> Ülgen, Mirze, 2020: 387.

kurumsallaşması ve sinerji oluşturmaları sağlanır. Aksi halde çalışanlarca içselleştirilmeyen değerler söylenen ile yapılan arasında tutarsızlığa sebep olur.<sup>107</sup>

Öyle ki işletmelerde değerler eğitimi, işletme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik çalışma/iş değerlerini işletme çalışanlarında oluşturma, yerleştirme ve yaygınlaştırma veya değiştirme, pekiştirme ve ekleme açısından da büyük önem taşımaktadır.

### 3.1.1. Hedefleri

İşletme değerler eğitimi özellikle işletme çalışanlarının kurumsal kimlik ve kültür oluşturma, kurum kültürüne uyum sağlama ve çalışan bağlılığını artırma gibi ana hedeflere ulaşmaya katkı sağlar. Böylece örgüt yapısı etkilenecek, kurumun genel performansını artırması hedeflenir. Buna göre değerler eğitimi hedefleri şu şekilde verilebilir:

**Kurumsal kimlik ve kültür oluşturma:** Kurumsal kimlik, bir işletmenin değerlerini ve kişiliğini belirleyen görsel ve soyut unsurlar bütünüdür. İşletmenin dış dünyada nasıl algılanmak istediğini yansıtan bu kimlik, müşterilere, çalışanlara ve paydaşlara değerlerini ve farklılıklarını ileten önemli bir araçtır.<sup>108</sup> Kurumsal kültür ise, işletmede işlerin yapılma biçimini belirleyen ortak varsayımlar, inançlar ve değerleri açıklar. Bu kültür içindeki değerler çalışanların davranışsal normlarını şekillendirir ve işletmenin kişiliğini, sinerjisini ve varoluş nedenlerini oluşturur. Burada söz konusu eylemler, liderlerin ve önemli kişilerin kişilikleri ve eğitim gibi faaliyetleri aracılığıyla nesiller boyunca aktarılır. Değerlerle oluşan kültür, örgüt üyelerinden beklenen davranışların özünü oluşturmaları bakımından, bireysel enerjiyi belirli yönle odaklamaya yardımcı olur.<sup>109</sup>

Değerlerin eğitimi, kurum kültürünün ve kimliğin oluşturulmasını destekler. Ancak bu eğitim, işletmelerin stratejik değerlerini bilinçli ve planlı bir şekilde

---

<sup>107</sup> Chong, M. (2007), "The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience", **Corporate Reputation Review**, 10: 202.

<sup>108</sup> Van Riel, C. B. (1995), **Principles of Corporate Communication**, Essex: Prentice Hall: 29-35.

<sup>109</sup> Burack, E. H. (1991), "Changing the Company Culture-the Role of Human Resource Development", **Long Range Planning**, 24, 1: 89.

çalışanlara aktarmak için tasarlanmalıdır. Çünkü eğitim programları aracılığıyla belirlenen kurumsal değerler sürekli olarak büyüyüp güçlenir, kurumsal kimliğin ve kültürün oluşumuna katkı sağlar. Ayrıca pozitif motivasyon ve tutarlılık sağlayarak rehberlik eder. Bu itibarla kurumsal değerler, işletme kültürüne ve yönetim sistemine ve tüm çalışanları kapsayarak bütünsellik hedefler.<sup>110</sup>

**Çalışanlarla bağlılığı artırma:** İşletme çalışanlarının bağlılığı, örgütsel bağlılığın bir yansımasıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletme amaç ve değerlerine olan inancı, çaba gösterme ve aidiyeti sağlama ile karakterize edilir.<sup>111</sup> Çalışanların örgütsel bağlılıkları sadece normatif değil, duygusal olarak özdeşleşme ve devamlılık gösterme şeklinde kendini gösterir. Değerler eğitimi de duygusal bağlılığı oluşturacak durumu sağlayacak koşullara yönelik yürütülür.<sup>112</sup>

Değerlerin eğitimi, işletme çalışanlarının ahlaki yükümlülüklerini etkileyerek örgütsel bağlılık hissini güçlendirir. Ayrıca, değerler eğitimi, çalışanların sadakatini artırarak işten ayrılma sorunlarıyla başa çıkmada kritik bir rol oynar. İşletme çalışanları en güçlü sonuçları duygusal bağlılıkta gösterir ve işletmelerin bu alanda girişimlerini geliştirmeleri gerektiğini vurgular. Bu itibarla işletmeler ekonomik güdüden ziyade çalışan bağlılığını artırmaya odaklı sosyal güdülerini işlek tutar. Böylece işletmeler, çalışan bağlılığını artırarak kurumsal performanslarını güçlendirme yolu ararlar.<sup>113</sup>

**İş birliği ve takım çalışmasını güçlendirme:** İşletmelerde çalışanların işbirliği ve takım çalışmaları, işletmeye ve birbirlerine karşı sahip olduğu olumlu değerler doğrultusunda gelişir. İş birliği içinde çalışma isteği, düzeyi, grup hedeflerine odaklılık ve kişilerarası ilişkilere olan bağlılığını yansıtır.<sup>114</sup> Sağlanan güçlü ilişkiler ve işbirliği imkanları, değer ortak paydasında hem çalışanı hem de

---

<sup>110</sup> Cardona, Rey, 2022: 85.

<sup>111</sup> Porter, L. W., vd. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", **Journal of applied Psychology**, 59, 5: 604.

<sup>112</sup> Buchanan, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 19, 4: 533.

<sup>113</sup> Ahmad, K. Z., Bakar, R. A. (2003), "The Association Between Training and Organizational Commitment among White Collar Workers in Malaysia", **International Journal of Training and Development**, 7, 3: 181.

<sup>114</sup> Mustafa, G., Glavee-Geo, R., Rice, P. M. (2017), "Teamwork Orientation and Personal Learning: The Role of Individual Cultural Values and Value Congruence", **South Africa Journal of Industrial Psychology**, 43, 1: 1-2.

örgütü güçlendirir. Böylece işletmede çalışanlar tarafından belirlenmiş bir değer kümesi olduğunda, yönetim ve kontrol ihtiyacı da azalır.<sup>115</sup>

Değerler eğitimi işbirliği ve takım çalışmasında çalışanların sosyal ilişkilerini geliştirmeye yardımcı olmaktadır. İşletme kuruluş tarihini, geleneklerini ve değerlerini daha iyi anlamak, çalışanların iş arkadaşlarıyla irtibatına, konuşmalarına katılmasına ve daha çabuk kabul görmesine yardımcı olabilir. Hatta değerler eğitimi çalışanların proaktif olmasına, yeteneklerini daha rahat sergilemesine yol açacaktır. Kısaca, değerler eğitimi, işletme tarihini, geleneklerini ve değerlerini anlama sürecini hızlandırarak yeni çalışanların sosyal ilişkilerini güçlendirmelerine ve işbirliğini artırmalarına önemli bir katkı sağlayabilir.<sup>116</sup>

**Memnuniyeti ve motivasyonu artırma:** İşletmelerin temel değerleri, içten dışa veya müşterilere yansır. İşletmeler, değerlerini çalışanlarına etkili bir şekilde aktararak, işletme ve müşteri arasında güçlü ilişkilerin kurulmasına ve müşteri memnuniyetini, motivasyonunu artırır. Bu açıdan değerler eğitimi, sunulan hizmetin tutarlılığını ve müşterinin güvenini artırarak işletmenin başarısını destekler.<sup>117</sup>

Daha geniş bağlamda işletmenin değer temelli yönetimi, değerleri yaratma ve sürdürme noktasında yardımcı olur.<sup>118</sup> Müşteri odaklı değerleri yaratma da değerler eğitimi sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle işletmelerin değerleri çalışanlara aktarması için etkili değerler eğitimi programları ele alınır.<sup>119</sup>

**Toplumsal sorumluluk ve etik standartlar oluşturma:** İşletmelerin topluma ekonomik, hukuki, etik ve takdir sorumlulukları, standartları işaret eder. Yani, bu dört sorumluluk işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarına ve etik anlayışına yansır. Son dönemlerde bu sorumluluklar içinde etik ve takdir sorumluluklar ön plana geçmiştir. Etik sorumluluklar, toplum normlarını ve değerlerini dikkate alarak dürüstlük, şeffaflık, adalet ve çevresel sürdürülebilirlik

---

<sup>115</sup> Branson, C. M. (2008), "Achieving Organisational Change Through Values Alignment", **Journal of Educational Administration**, 46, 3: 381.

<sup>116</sup> Klein, H. J., Weaver, N. A. (2000), "The Effectiveness of an Organizational Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires", **Personnel psychology**, 53, 1: 62-63.

<sup>117</sup> Jackson, D. W., Tax, S. S. (1995), "Managing the Industrial Salesforce Culture", **Journal of Business & Industrial Marketing**, 10, 2: 34-47.

<sup>118</sup> Papatya, Papatya, 2020: 1194-1210.

<sup>119</sup> Tahir M. Nisar (2004), "Training as a Strategy in Value-Creation Processes", **European Journal: Vocational Training**, 31: 3.

konularında hareket etmeyi gerektirmektedir. Takdire bağılı sorumluluklar ise gönüllü ve hayırsever faaliyetlerle topluma katkıda bulunmayı içermektedir.<sup>120</sup>

Bu nedenle işletmeler sadece ekonomik ve yasal düzenlemelere uymakla kalmaz, aynı zamanda toplumun beklentilerini karşılama ve sürdürülebilir bir iş yapısını destekleme noktasında etik ve takdir sorumluluklar hedefler. Değerler eğitimi, özellikle bu sorumlulukları çalışanlara hatırlatma, aktarma, benimseme, topluma gösterme, yansıtırma ve etkileme noktasında kritik bir süreç oluşturur. Sosyal sorumluluk projeleriyle destek olma kapasitesi oluşturur.

**İşletme itibarı ve marka değeri artırma:** İşletme itibarı ve marka değeri, sadece adı, logosu veya görsel sunumu değil, aynı zamanda çalışanlara sahip olduğu değerlerle şekillenir.<sup>121</sup> Değerler işletme itibarını belirler ve marka değerini oluşturur.<sup>122</sup> Ayrıca değerler işletme paydaşlarının kurumsal kültürünü anlamalarına da yardımcı olur.<sup>123</sup>

İşletme itibar bireylerin, grupların veya ağların bir örgüt hakkında kalıcı algılarıdır. İşletme itibarı ve marka değeri sağlanması, örgütsel değerlerin içselleştirilmesi ve çalışan davranışlarına yansımaları yoluyla iç itibarı oluşturma sürecine dayanır. Bu süreçte değerler eğitimi uygulanması, değerlerin anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar. Sonuç olarak, değerlerin bu şekilde içselleştirilmesi, işletmenin içten dışa paydaşları arasında olumlu bir itibar oluşturur. Burada liderlerin, yöneticilerin ve çalışanların rolü uygulamayı güçlendirecektir.<sup>124</sup>

### 3.1.2. Değerler Skalası

İşletmelerde değerler eğitimine ilişkin değerler skalası, temel, arzu edilen, müdahaleye izin veren ve tesadüfî kapsamda oluşur.<sup>125</sup>

<sup>120</sup> Carroll, A. B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", **Academy of Management Review**, 4, 4: 500.

<sup>121</sup> Ind, N. (1997), **The Corporate Brand. In the Corporate Brand**, London, Palgrave Macmillan: 13.

<sup>122</sup> Balmer, J. M. (2001), "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing Seeing Through the Fog", **European Journal of Marketing**, 35, 3/4: 256-257.

<sup>123</sup> Randazzo, S. (1993), **Mythmaking on Madison Avenue**, Probus Publishing: 1-20.

<sup>124</sup> Harvey, W. S., Osman, S., Tourky, M. (2022), "Building Internal Reputation from Organisational Values", **Corporate Reputation Review**, 25, 1: 29-30.

<sup>125</sup> Bkz. Lencioni, P. M. (2002), "Make Your Values Mean Something", **Harvard Business Review**, 80, 7: 5-9.

**Temel değerler:** Temel değerler, işletme kurucularının ve kültürünün özünü yansıtan, örgütsel eylemlere rehberlik eden öz değerlerdir. Bu değerler, işletmenin vizyonunu ve ayırt edici özelliklerini belirler, İşletmenin uzun ömürlülüğünü ve sürekliliğini sağlamaya yönelik temel değerler, piyasa koşulları veya dış baskılar değişse bile değişmez. İşletmenin varlığını sürdürme ve başarılı olması için vazgeçilmezdir.<sup>126</sup>

Temel değerler, kuruluş için neyin iyi veya en iyi olduğu, yönetimin neyin önemli olduğunu düşündüğü, neyin olması veya olmaması gerektiği hakkındaki temel inanç sağlar. İşletmenin temel değer beyanı, ilan edilsin veya edilmesin paylaşılması halinde etkisi açıklanır ve işletme genel yönetim stratejisine yön verir.<sup>127</sup>

**Arzu edilen değerler:** Arzu edilen değerler, işletmenin sahip olmayı arzuladığı ve gelecekte başarılı olması için ihtiyaç duyduğu ama şu anda sahip olmadığı değerlerdir. Bir işletmenin, yeni bir stratejiyi desteklemek, değişen bir pazarın veya sektörün gereksinimlerini karşılamak gibi durumlar için yeni bir değer geliştirmesi gerekebilir. Arzu edilen değerlerin temel değerlerinin özünü sulandırmaması için dikkatle yönetilmesi gerekir.<sup>128</sup>

Arzu edilen değerler çevrede gerçekleşen değişimlere ve eğilimlere bağlı ele alınabilir. Ancak arzu uyandıran değerler gelecekte ne olması gerektiğine ilişkin fikirleri temsil eder ve dolayısıyla tarihselliğe bağlanır ve genellikle “olmalı” terimleriyle ifade edilir.<sup>129</sup>

**Müdahaleye izin verilen değerler:** Müdahaleye izin verilen (sağlık, çevre ve güvenlik gibi) değerleri, sektörde bulunan diğer işletmelerde her çalışanın uyması gereken minimum davranış ve sosyal standartları belirler. Rol ile ilgili olan bu değerler işletmenin içinde bulunduğu sektöre özeldir. Deneyimler yolu ile kazanılır. Bireysel değerlerin organizasyon ortamına taşınması ve belirli bir alana özgü olan

---

<sup>126</sup> Collins, C. J., Porras, J. I. (1994), **Build to Last**, London: Century: 73-75.

<sup>127</sup> Armstrong, M. (1990), **Management Processes and Functions**, London: IPM House: 207.

<sup>128</sup> Lencioni, 2002: 6.

<sup>129</sup> Bourne, H., Jenkins, M. (2013), “Organizational Values: A Dynamic Perspective”, **Organization Studies**, 34, 4: 501-504.

organizasyon üyeleri tarafından kurumsal olarak paylaşılan ve önemli ölçüde farklılık gösteren değerler şeklinde iki boyutta oluşur.<sup>130</sup>

Bu değerler, işletmenin sadece kârlı olmasıyla değil, etik ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmekle ilgili olduğunu gösterir.<sup>131</sup> Bu değerlere karşı ödün vermek etik dışı kabul edilir.<sup>132</sup> İhlal edilmesi beklenmez.

**Tesadüfi değerler:** Tesadüfi değerler, çalışanlar tarafından kendiliğinden ortaya çıkar ve zamanla yerleşen biçimsel olmayan değerlerdir. Yönetim çıkarlarına uygun olduğu sürece izin verilir. Ancak bu değerler işletme için olumlu olabildiği gibi temel değerlere zarar da verebilirler.<sup>133</sup> Bu nedenle temel değerlerin tesadüfi değerlerden ayrılması gerekir. Aksi halde tesadüfi değerler işletmeyi yanlış yola yöeltebilir.<sup>134</sup>

Tesadüfi değerler iş dünyasının karmaşık ve dinamik doğasında oluşur ve paydaşlar arasında beklenmeyen etkileri kontrol etmek gerekir.<sup>135</sup> Öngörülmediği için rasyonel yaklaşımlar ile ele almak zor olur. İşletmelerin tesadüfi değerlerinin temel değerleri destekleyici olması gerekmektedir.<sup>136</sup>

### 3.2. Çerçeve Koşullar ve Ana Yaklaşımları

İşletmelerde değerler eğitimi için çerçeve koşullar ve ana yaklaşımlar gözetilebilir. Tez kapsamında belirtilmesi gereken şu çerçeve koşullar ve ana yaklaşımlar değerlendirilebilir.

---

<sup>130</sup> Badovick, G. J., Beatty, S. E. (1987), “Shared Organizational Values: Measurement and Impact upon Strategic Marketing Implementation”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 15, 1: 20.

<sup>131</sup> Baron, J., Spranca, M. (1997), “Protected Values”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 70, 1: 1-15.

<sup>132</sup> Wenstøp, F., Myrmel, A. (2006), “Structuring Organizational Value Statements”, **Management Research News**, 29, 11: 676-679.

<sup>133</sup> Jacobs, J., Crockett, H. (2021), **Designing Exceptional Organizational Cultures: How to Develop Companies Where Employees Thrive**, London: Kogan Page Publishers: 76.

<sup>134</sup> Lencioni, 2002: 6-7.

<sup>135</sup> Ford, D., Mouzas, S. (2013), “Service and Value in the Interactive Business Landscape”, **Industrial Marketing Management**, 42, 1: 12.

<sup>136</sup> Austin, R. D., Devin, L., Sullivan, E. E. (2012), “Accidental Innovation: Supporting Valuable Unpredictability in the Creative Process”, **Organization Science**, 23, 5: 1505- 1506.

### 3.2.1. Çerçeve Koşullar

Çerçeve koşullar örgütsel gelecek, örgütsel kültür, örgütsel amaç ve diğer etkiye bileceği koşullar olarak açıklanabilir:

**Örgütsel gelecek:** Değerler eğitiminde örgütsel geleceğinde işletme vizyonu bir yön belirlerken, değerler işletme operasyonel ve kültürel faaliyetlerinde değerlendirilir. Vizyon ve değerler birbirinden kopuk ve uzak ele alınması sürekliliğini tehdit eder. Dolayısıyla, işletmenin ya değerleri doğrultusunda bir vizyon belirlemesi gerekir ya da vizyon güdümlü değerler belirlemelidir. Her iki durum değerler eğitimiyle çalışanlara aktarılması ve bir uyumun sağlanması mümkündür. Kaldı ki, değerleri yaşatan işletme çalışanlarıdır ve çalışanların kararlı destekleri olmadan stratejiler başarılı olamazlar.<sup>137</sup>

**Örgütsel kültür:** Örgüt kültürü, örgütün geçerli sayılan temel varsayımlarını geliştirip güçlendirdiği bir modeldir. Bu model, örgütün tarihinden, liderlik tarzından ve çalışan deneyimlerinden etkilenerek şekillenir ve yeni üyelere örgütün nasıl düşündüğünü ve hissettiğini öğretir.<sup>138</sup> Örgüt kültürü, bir toplum veya grubun yaşam tarzını, değerlerini, inançlarını, davranışlarını ve normlarını içeren dinamik bir kavramdır. Sadece bir grup tarafından paylaşılan belirli bir biçimde ifade edilmez, aynı zamanda gözlemlenir, algılanır ve deneyimlenir. Bu nedenle dinamik bir yapıya sahip değildir. Bu yapıda çalışanların aidiyeti, üzerine alacakları sorumlulukları belirler. Değerler eğitimi bu aidiyete ve sorumluluk almaya dair değerlendirilir.

**Örgütsel amaç:** İşletmelerin amaçları, kolektif veya bireysel, eylem ve çabalarımızın nedenini temsil eder.<sup>139</sup> Örgütsel düzeyde, amaç genellikle misyon, vizyon veya nihai arzular gibi kavramlarla ilişkilendirilir. Amaç genellikle bir işletmenin olumlu etkiyi ve mirası tanımlanır. Amaç, şirketlerin kendi kendilerine belirledikleri sınırları aşmalarına ve görünüşte imkânsız olanı hedeflemelerine

---

<sup>137</sup> Henderson, M., Thomson, D. (2003), **Values at Work: the Invisible Threads Between People, Performance and Profit**, New Zealand: HarperCollins Publisher: 70-73.

<sup>138</sup> Schein, E. H. (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, 25, 2: 3.

<sup>139</sup> Warriner, C. K. (1965), "The Problem of Organizational Purpose", **The Sociological Quarterly**, 6, 2: 140.

yardımcı olur.<sup>140</sup> Değerler eğitimi açısından örgütsel amaçlar, performans ve etkenlik açısından değerlendirilir. En az çabayla amaçlara erişmek konusunda değerler eğitimi önemli olur.

**Diğerleri:** Bunların yanında değerler eğitimi çerçeve koşulları örgütsel iletişim, örgütsel etkinlik, örgütsel iklim ve örgütsel gelişme ekseninde tamamlayıcı koşullarla desteklenebilir. Örgütsel iletişim, değerler eğitimi açısından örgütsel iletişim çalışanların arasında mesaj alışverişi ile örgütsel amaçları ve politikaları benimseme, aidiyet ve etkenlik gibi koşulları destekler. Örgütsel etkinlik değerler eğitimi örgütte yapılacak birçok etkinliğin veya süreç kontrolü, bilgi dağıtma ve hedef belirleme konusunda, iş tatmini, iş verimliliği, çalışan bağlılığı ve işbirliği, karar verme gibi çalışanları destekler.<sup>141</sup> Örgütsel iklim değerler eğitimi örgütsel iklimi, çalışan davranışlarını, tutumlarını ve algılarını etkiler. Örgüt iklimiyle işletme farklılaşmasını ve çalışanların psikolojik durumlarını destekler.<sup>142</sup> Örgütsel gelişme değerler eğitimi örgütsel performansta gelişmeyi destekler. Eğer bu yönde bir sorun varsa düzenler, tutumların, inançların ve davranışların değişimini gerçekleştirir.

### 3.2.2. Ana Yaklaşımlar

Değerler eğitimi, çalışanların işletme içindeki bireysel değerlerinin ötesinde, yeni değerler ekleme veya yeni değerleri yaratma açısından bakılır. Çalışanlar doğal olarak işletmeye bireysel değerleriyle gelir, iş/çalışmalarına yansır. Değerler eğitimi ise, örgütsel değerlere dairdir. Bu bir çatışma değil, uyumu sağlamaya ilişkin değerlendirme içerir ve bireysel değerlerin örgütsel değerlerin önüne geçmesini önler.

İşletmelerde değerler eğitimine ilişkin kâr odaklı, sosyal odaklı ve radikal odaklı olmak üzere üç ana yaklaşım önerilebilir.<sup>143</sup> Bu yaklaşımlar işletme değer sistemleri ve işletme değerler eğitimi paydaşlarına ve niteliklerine bağlı değerlendirilir.

<sup>140</sup> Rey, C., vd. (Ed.) (2019), **Purpose-Driven Organizations Management Ideas for a Better World**, Cham: Palgrave Macmillan İçinde; Rey, C., Velasco, J. S. C., Almandoz, J., “The New Logic of Purpose within the Organization”: 4.

<sup>141</sup> Aktaş, E., Çiçek, I., Kıyak, M. (2011), “The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: the Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 24: 1560-1573.

<sup>142</sup> Tutar, 2017: 236.

<sup>143</sup> Andersson, Öhman, 2015: 464-475.

### 3.2.2.1. Kâr odaklı yaklaşım

Kâr odaklı yaklaşım, neoklasik ekonomi teorisi temelinde kişisel çıkarın ekonominin güç kaynağı olduğunu ve piyasa sistemi aracılığıyla topluma fayda sağladığını varsayar. Bu yaklaşım, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma için işletme kârını maksimize ederek sağlayabileceğini savunur. Ana akım ekonomiyle uyumlu olarak, kâr odaklılık işletme için optimal seçenek olarak görülür, ancak sürdürülemez olarak değerlendirilir.<sup>144</sup>

Kâr odaklı yaklaşım mekanik bir bakış üzerinden açıklanır. Bu makine ruhsuz otomatik bir şekilde çalışarak enerjisini sağlar ve amansız ve ahlak dışı yasalara uyarak çalışır. Bu makinenin enerji veren dışlısı ekonomik çarklardır.<sup>145</sup> Temel olarak da çalışanların bilgi, becerileri ve yeteneklerinin, yapılan işin koşullarına uygun hale getirilmesi ve bunlardan daha çok kâr elde etmeye yönelik olmasına dayanır. Değerler eğitimi de daha çok kâr sağlama açısından değerlendirilir.

Kâr odaklı yaklaşımda değerler eğitimi cezalar ve ödüllerle ilişkilidir. Kâr sağlamaya yönelik değerlerin aktarımında katkı sağlayan eğitimi özler. Ceza ve ödüllendirme değerler eğitiminin kopmaz parçasıdır. Kâr sağlayan her değer olumlu olarak görülür. Ancak kâr odaklı yaklaşım iyi bir toplum düşüncesine, ülke yasalarına ve çalışan geliştirme konusuna aykırı olmaz. Yapısı itibarıyla bu yaklaşımın bir gerginlik üzerinden ilerlediği de yadsınamaz. Bu gerginlik dengenin sağlanmasına yönelik bir döngüde sağlanır. Dengenin sağlanması durumunda çalışan ve yönetici rolleri etkili şekilde gerçekleşmiş olur.<sup>146</sup>

İşletmeler kuruluşları nedeni ile genellikle kâr odaklı yaklaşımı ön planda tutar ve bu doğrultuda değerler eğitim ve politikaları şekillendirilir. İşletmelerde, finansal bilgiye sahip yöneticiler kâr veya zararın işi yönlendirdiği “sonuç çizgisi” olarak liderliği öne sürerler. Bu durum, teknolojik veya finansal kaygılardan türetilen stratejik eylemlerin, çalışanlar üzerinde hızlı ve doğrudan bir etkiye sahip olabileceği anlamına gelmektedir. Ancak, uzun vadeli hedefler genellikle göz ardı edilir ve çalışan bağlılığı, esneklik ve ürün kalitesi gibi unsurlar kâr odaklı politikaların

<sup>144</sup> Andersson, Öhman, 2015: 471-472.

<sup>145</sup> Nelson, J. A. (2006), **Economics for Humans**, Illinois: The University of Chicago Press: 12.

<sup>146</sup> Turner, A. (2001), **Just Capital the Liberal Economy**, London: Macmillan Publisher: 376.

ötesinde önem arz eder. Sonuç olarak, işletmelerin kâr elde etme hedefi, diğer sosyal ve operasyonel değerlerle dengelemesi gereken önemli bir çelişki olarak öne çıkar.<sup>147</sup>

İşletmelerde çalışanlar otorite olarak yöneticilere odaklanır ve takip ederler. Yöneticilerin değerleri ileten kişiler olarak görürler. Yöneticilerin davranışları çalışanları kâr elde etmeye zorlayabilir. Bu kâr odaklı yaklaşım güden yöneticilerin düşük performanslı çalışanlara cezalar vererek onları, düşük performans standartlarla çalışmalarına yol açabilir. Bu durum, çalışanlarda saldırgan çalışanların kabul edildiği olduğuna inanmalarına sebep olur. Böylece çalışanlar yöneticiler tarafından kabul edilebilir olduğuna inandıkları davranışları takip ederek kâr elde etme yolunda etik olmayan davranışların yaygınlaşmasını sağlayacaktır.<sup>148</sup>

İşletme yöneticilerinin çalışanların kâr elde etmeye yönelik bir araç olarak görmesi, büyük düşünmeyi engelleyebilir ve olumsuz durum olarak görülebilir. Böyle bir durumda herkesi düşman olarak görmek kolaylaşır. Kazanmak için başkalarını zayıflatmak, değersizleştirmek, bilgileri saklamak veya kötü göstermek gibi etik-dışı olumsuz davranışları tetikleyebilir. Bu çalışanların kâğıt üzerindeki temsil edilen gerçeklerin gerçekte var olmadığına inanmalarına, dürüstlük yerine kazanma veya kaybetme olarak çalışmalarına ve herkesi bir rakip olarak görme ile başkalarına karşı önlemler almaya iter. İşletme işbirliği ve kurumun bütünlüğü tehlikeye atar. Çalışanlar başarmayı hedefleyen robotlara dönüşür. Birbirleri içinde rekabet ederler ve yalanlar söylerler.<sup>149</sup>

Örgütsel değerler, genellikle kurumsal kültür kavramıyla eşdeğer görülür ve çalışanların örgütle özdeşleşmelerine, hedeflere bağlılık geliştirmelerine yardımcı olur. Etik konulara yönelik net ve belirgin örgütsel değerler, yöneticilerin etik karar verme tutumlarını etkiler. Araştırmalar, yönetimin etik düşüncesinin ve değerlerinin, çalışanların etik seçimleri ve davranışları üzerinde büyük bir etkisi olduğunu göstermektedir. İşletme yöneticileri bu örgütsel değerlere önem vermediğinde ve sürekli kâr odaklı yaklaşıtlarında işletmelerde sorunlara neden olmaktadır. Sürekli

---

<sup>147</sup> Price A. (2004), **Human Resource Management in a Business Context**, Thomson: 308.

<sup>148</sup> Sims, R. R. (2000), "Changing an Organization's Culture under New Leadership", **Journal of Business Ethics**, 25: 67-73.

<sup>149</sup> Bennis, W., Mason, R. O., Mitroff, I. (Ed.) (1988), **Executive Integrity: the Search for High Human Values in Organizational Life**, London: Jossey-Bass Publishers İçinde; Wolfe, D. M., "Is There Integrity in the Bottom Line: Managing Obstacles to Executive Integrity": 148-149.

kâr odaklı yaklaşım, kontrol ve denge sistemlerinin eksikliğiyle birleşince etik hatalara ve nihayetinde şirketin çöküşüne yol açabilmektedir. Her ne pahasına olursa olsun kâr anlayışı, etik değerlere önem vermeyen bir kültür oluşmasına neden olabilmektedir.<sup>150</sup>

### 3.2.2.2. Sosyal Odaklı Yaklaşım

20. yüzyılın başlarında ekonomi ile toplum arasında keskin bir ayrım yapılmış ve işletmeler yalnızca ekonomik açıdan düşünülerek sayısal ve rasyonel kararlar alınmıştır. Daha sonraları sadece kâr odaklı ekonomik modeli açıklamada sınırlı ve yetersiz olması sebebi ile sosyal odak ele alınmaya başlamıştır.<sup>151</sup>

Sosyal odak yaklaşım insanların ekonomik çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmek yerine, sosyal konumunu, sosyal haklarını, sosyal varlığını koruyacak şekilde hareket ettiğine ilişkin yaklaşımdır. Çünkü maddi varlıklar sosyal amaca katkı verdiği ölçüde değer verilir. Temelde de bu yaklaşım ekonomik ekseninde yapılan her faaliyetin, sosyal katkı sağlayacağını savunur. Her sosyal katkı, faaliyet ve yapı da ekonomik olarak açıklanabilir.

Bu itibarla sosyal odaklı değerler eğitimi, işletmelerin kâr ve kazanç ötesinde daha geniş bir sorumluluk benimsemesini teşvik amacına ilişkin ele alınır.<sup>152</sup> Ayrıca makro anlamda ekonominin sürdürülebilirliği, küresel üretim sorunları, çevresel etkiler, sosyal adalet ve güvenlik gibi konuları vurgular. Sosyal davranmayı ve sosyal değerleri içselleştirmeyi öğrenirler. Çalışanlara iyi vatandaşlık ve örgüte aidiyet gibi sosyal değerler öncelenir. Böylece hem çalışanların işletmeyi bir bütün olarak görmelerini, hem de sürdürülebilirlik için sosyal amaçlarını gerçekleştirmeleri sağlanır.<sup>153</sup>

<sup>150</sup> Ghosh, D. (2008), “Corporate Values, Workplace Decisions and Ethical Standards of Employees”, **Journal of Managerial Issues**, 20, 1: 69.

<sup>151</sup> Granovetter, M., Swedberg, R. (Ed.) (1992), **The Sociology of Economic Life**, San Francisco: Westview Press içinde; Granovetter, M., Swedberg, R., “Introduction”: 1-2.

<sup>152</sup> Biggart, N. W. (Ed.) (2002), **Readings in Economic Sociology**, Cornwall: Blackwell Publishers içinde; Ponayi, K., “The Great Transformation”: 40.

<sup>153</sup> Andersson, Öhman, 2015: 472-473.

Daha açık olarak sosyal odaklı değerler eğitimi şu konuları içermektedir:<sup>154</sup> Çeşitliliğe ve çok kültüre değer verme, saygı gösterme, güvenliğe bağlılık, etik düşüncelere dayalı hareket etme, çevrenin duyarlılık, sosyal sorumluluk ve vatandaşlık bilinciyle hareket etme gibi konular incelenir.

Sosyal odaklı değerler eğitimi, çalışanları belirli sosyal ve kültürel oluşumlara yönelik güdümler. Yani belirli norm ve değerler aktararak, sosyal ve kültürel gelenekleri sürdürme veya mesleki sosyalleşmeye katkı sağlar. Ancak sosyalleşme, değerler eğitim programlarının ve uygulamalarının açık hedefi olmasa bile zımnen görülebilir. Böylece hem organizasyonun sürdürülmesine hem de organizasyonun ötesinde topluma, dünyaya ve geleceğe hazırlar.<sup>155</sup>

Bu eğitim ile çalışanın işletme içinde diğer çalışanlarla değer iletişiminin nasıl olduğuna ve nasıl sosyalleşeceğine yardımcı olur. Bu yönde çalışana iki motivasyon verilir: İlki çalışanın işletme dışı etmenlere karşı, işletmede nasıl sorumlu ve uygun davranacağı; ikincisi değer skalasında özellikle temel değerlere ilgi gösterme motivasyonunun nasıl sağlanacağı yönündedir. Dolayısıyla bu motivasyonlar sosyal odaklı değerler eğitiminin de temel mantığını oluşturur.<sup>156</sup>

### 3.2.2.3. Radikal Odaklı Yaklaşım

Radikal kavramı temel, geniş, kapsamlı, kökenlere inmek gibi anlamı taşır. Mevcut statükoya meydan okumayı niteler. Yani mevcut olan açıklamalara uyum yerine onu kökten değiştirecek ve devirecek yaklaşımı gözetir. Diğer bir deyişle, radikal yaklaşım belli bir vizyon ile bir olayın neye benzemesi gerektiğini ilişkin bilgiyi ve bu olayı gerçekleştirmeye yönelik hareketi içerir. Üstünlük sağlayan ideolojiye yönelik değişime vurgu yapar ve ona karşı tehdit oluşturur. Radikal yaklaşım her ne kadar yıkıcı bir çağrışım yapsa da, insanın daha ötesine, daha üstüne veya daha iyiye yönelik arayışını tanımlar.

---

<sup>154</sup> Hernandez-Lopez, L. E., vd. (2020), "Socialization of Business Students in Ethical Issues: the Role of Individuals' Attitude and Institutional Factors", **The International Journal of Management Education**, 18, 1: 2.

<sup>155</sup> Biesta, 2009: 40.

<sup>156</sup> Andersson, Öhman, 2015: 472-473.

Radikal odaklı yaklaşım özne merkezli bir yaklaşımdır. Birey merkezli olması, amacı gerçekleştirmeye yönelik değer yaratılmasını vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda, işletmenin amacına göre değerlerin yaratılması ve yapılandırması söz konusudur. Ancak yaratılacak değerın günlük yaşamda ve ilişkilerde görülmesi gerekmektedir. Radikal odaklı değerler eğitiminde çalışan, değerlerin hem uygulayıcısı hem de yaratıcısı rolünü üstlenir.<sup>157</sup>

Öte yandan sosyal, çevresel ve kültürel sorunların kaynağı olarak işletmelerin görülmesi, radikal odaklılık değerler eğitiminin de karşı yaklaşımı olabilir. Bu yaklaşım toplumsal sorunlara duyarsızlık, sorumsuzluk ve güvensizlik içinden gelir. İşletmelerin sosyal, çevresel ve kültürel sorumlulukları, ekonomik kazançlarının daha ötesindedir. Çünkü işletme sürdürülebilirliğinin temeli artık sadece ekonomik olmamaktadır. İşletmeler için ekonomik ihtiyaçların yanında iç maliyetler yaratabilecek sosyal ev kültürel ihtiyaçları karşılayıcı koşullar üretmesi gerekmektedir. Yani işletmenin kâr elde etme amacı ötesinde, sosyal, kültürel ve çevresel ortak değerler yaratması, sadece içteki değerlerin paylaşılması ile ilgili değil, makro düzeyde değerler skalası içinde yer alması ve genişletmesi gerekir.<sup>158</sup>

Radikal odaklı değerler eğitiminin yaklaşımı, işletmenin kâr elde etme ve sosyal amacının işletmenin diğer amaçlarına göre ikinci planda tutulduğu bir yaklaşım olarak düşünülebilir. Radikal odaklı yaklaşım işletmenin sürdürülebilirliğini belirlemede köklü, daha derin kişisel ve tutkusal bir yaklaşımı ifade eder. Çalışanların işletme amaçlarını içermeyen değerleri değiştirme noktasında önemsenir. Radikal odaklı değerler eğitim ile çalışanlara bireysel kazanımın yanında sosyal değişime katkıda bulunma, bağımsız düşünme ve hareket etme yeteneğini teşvik eder. Ayrıca çalışanları etik değerlere sahip bireyler olarak kabulünü vurgular.<sup>159</sup>

Radikal odaklı yaklaşım, sosyalleşme işlevinin zıttı olarak anlaşılabilir. Bu yaklaşım yeni gelenlerin mevcut düzene dahil edilmesi değil, bu düzenlerden bağımsızlık kazanmaya işaret eden varoluş biçimleriyle ilgili açıklanabilir. Bu

<sup>157</sup> Fielding, M., Peter Moss, P. (2011), **Radical Education and the Common School a Democratic Alternative**, New York: Routledge Published: 40.

<sup>158</sup> Kramer, M. R., Porter, M. (2011), "Creating Shared Value", **Harvard Business Review**, 17: 4-5.

<sup>159</sup> Andersson, Öhman, 2015: 473-475.

sayede çalışan daha geniş bir düzenin parçası olur. Ancak radikal odaklı değerler eğitimi, belirli eğitim düzenlemelerinin uzantısıdır. Bu nedenle eğitimin daha özerk ve bağımsız hale gelmesi gerektiği savunulur.<sup>160</sup> Bunun için çalışanlara olağan sosyal odak kaybedilemeden, duyguların da dahil olduğu değerler aktarılır. Çalışanın ahlaki yapısı, değer yaratabilme gücü verir. Bu yönde çalışanın işbirliği ve değerlerde değişiklik yapma isteği oluşur. Böylece radikal değer değişim, gerçekleşir. Dolayısıyla radikal odaklı değerler eğitim yaklaşımı, yöneticileri etik değerler yaratan biri olarak konumlandırılmasını sağlar.<sup>161</sup>

### 3.3. Değerler Eğitiminde Yönetici Bakışı

Bölümün bu kısmında işletme yöneticilerinin değerler eğitimine bakışı, temel yaklaşımlar açısından değerlendirilmesi yapılacaktır. Önce değerler eğitiminde yönetici rolü ve sonra yöneticilerin değerler eğitimine bakışları açıklanacaktır.

#### 3.3.1. Değerler Eğitiminde Yönetici Rolü

Yöneticilerin değerler eğitiminde rolü değerleri oluşturmak, etkilemek ve paylaşmak şeklinde ifade edilebilir. Bu yönde yöneticilerin çok yönlü işlevleri, faaliyetleri yerine getirmesi beklenir. Örneğin, sosyal sermaye ve güveni oluşturmak, çalışanların neye değer verdiğini bilmek, kişisel değerlerin örgütsel değerler ile uyumunu araştırmak, nelerin ne kadar tolerans gösterileceği gibi yöneticilerin yapması gerekenleri oluşturur.<sup>162</sup>

Yönetici örgütsel bütünlüğü, kurumsal kültürü etkileyecek değerler skalasını oluşturmak zorundadır. Değerler eğitimi bu yönlü bir faaliyettir.<sup>163</sup> Salt çalışanın körü körüne itaatini değil, çalışanın geliştirilmesine yönelik olmalıdır. Yöneticinin değerler eğitiminde gözüteceği vizyon, tutum ve tavır da örgütsel bütünlük içinden

---

<sup>160</sup> Biesta, 2009: 40.

<sup>161</sup> Andersson, Öhman, 2015: 473-475.

<sup>162</sup> Gillespie H. (Ed.) (1990), **Managing the Training Function**, Minneapolis: Lakewoods Publications İçinde; Becker, P. S. "Building Trust": 108.

<sup>163</sup> Paarlberg, L. E., Perry, J. L. (2007), "Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals", **The American Review of Public Administration**, 37, 4: 396.

gelir. Etkileşim kalitesi, empatiye dönüşmesi gerekir. Böylece karşılıklı saygı, güven ve sosyal sermaye gelişir.<sup>164</sup>

Büyük organizasyonlardaki yöneticiler, kişisel çıkarları ve değerleri ile örgütün uyum talepleri arasındaki gerilimlerle başa çıkmak için gizli niyetler geliştirebilirler. Bu niyetlerini değerler eğitimine de yansıtabilir. Değerler eğitimine yansıtılan bu niyetlerin uzun vadede örgüt sağlığını bozucu ve tehlike yarATICI etkileri söz konusu edilebilir. İşletme geleceğine yönelik tehdit oluşturur.<sup>165</sup> Bu nedenle işletmelerde yöneticiler iş etiği hakkında konuşurken çeşitli değerleri ele aldığını açıkça gösterir. Bazı yöneticiler kendi kurallarını değer oluşturduğuna inanırken, bazıları da buna inanmaz. Dolayısıyla güçlü yöneticiler, bireysel değer analizlerini eleştirel şekilde bakmaları gerekir.

Değerler eğitiminde yöneticinin rolleri, örneğin değerler iletişimini sağlama, rol model olma, değerler skalası oluşturma, eğitim programlarını geliştirme, kurumsal kültürü etkileme ve değerlerin geliştirilmesi rolleri bunlardan bazılarıdır.

Değerler iletişimi, yöneticilerin işletme temel değerlerini açık bir şekilde çalışanlara aktarılmasını nitelemektedir. Yöneticiler rol model olması, etik ve liderlik davranışları ile gösterilir. Değerler skalası oluşturma, şirketin özünü ve rehberliğini belirlerken, eğitim programları geliştirme bu değerlerin çalışanlara yansıtılmasını sağlar. Kurumsal kültür etkileme, tüm söz konusu olabilecek bileşenlerin birleştirilmesi ve böylece çalışanlar arasında işbirliği ve bağlılığı teşvik eder. Ayrıca etkili iletişim ile yöneticilerin doğru uygulamaları gerçekleştirir.

### 3.3.1.1. Değerler İletişimini Sağlama

Genel olarak bir işletmede iletişim kurumsal etkinliğin bir göstergesidir. İletişim biçimsel veya biçimsel olmayan şekilde oluşur. Biçimsel iletişim yetki yapısına bağlı oluşur, ancak biçimsel olmayan iletişim, aynı ilgileri, değerleri ve ölçüleri benimseme gibi farklı gerekçelere bağlıdır. Bu daha çok “güç ilişkilerine”

---

<sup>164</sup> Bennis, W., Mason, R. O., Mitroff, I. (Ed.) (1988), **Executive Integrity: the Search for High Human Values in Organizational Life**, London: Jossey-Bass Publishers İçinde; Srivastva, S., Cooperrider, D. L. “The Urgency for Executive Integrity”: 7.

<sup>165</sup> Lichtenstein, S., Higgs, M. (2022), **Strategy Through Personal Values: a Behavioural Approach**, Cham: Palgrave Macmillan

bağlı açıklanabilmektedir. İşletmede güç ilişkileri, fiili etkileşim biçimlerini açığa çıkarır.

Günümüz dünyasında işletmelerin etkili iletişimi gerçekleştirmesi kurumsal başarının temeli olmaktadır. İletişim kopukluğu veya zayıf iletişim kurumsal başarının en büyük engeli oluşturmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin örgütte iletişim problemlerini çözme ve örgütsel değerleri tüm çalışanlara aktaracak bir sistemi geliştirmesi gerekmektedir.<sup>166</sup>

İşletmede çalışanlar bir değer sistemi içinde var olurlar. Bu sistemde “yaptım oldu bitti” ile çalışma yapılmaz. Ancak çalışanlar arasında etkili, açık, dürüst ve serbest bir demokratik iletişim için belli koşulların sağlanması gereklidir. Dahası bu koşullar makam, mevki, statü ve güç gözetmeksizin, tam ve serbest iletişimin kuralsız yapılmasını gerektirmez. Görev odaklı eylemler, yaşayan ve yaşatan bir örgüt atmosferinin oluşturulması, uyum içinde ve etkili çalışma ortamı gerekir.<sup>167</sup>

Değerler iletişimi yöneticilerin değerler hakkında güçlü kanıtlar sunmasını kolaylaştırır. Bu arada değerler iletişim içeriği ve süreci, çalışanların temel değerleriyle veya genel kabul görmüş etik prensiplerle yürütülür. Ancak örgütsel iletişim sürecinde, içeriğe dair itirazlar gelişebilir. Bu nedenle örgütsel iletişim hem örgütün karakterine hem de kültürüne katkı sağlayıcı ve bunların yansıtıcı olması gerekir. Bunun için değerler iletişim süreçlerinin, güven, açıklık, dürüstlük, diyalektik, çalışanlara saygı gibi içerikleri esas alınması beklenir.<sup>168</sup>

Değerler iletişimi, işletme misyonu, hedefleri ve uygulamaları ekseninde sahip olduğu değerleri paylaşma sürecidir. Böylece örgütsel farkındalık sağlanarak, paydaşlar için örgütsel çekicilik artırmaktır. Bunun yanında değerler iletişimi ile paydaşların işletmeye mevcut bağlılıkları hatırlatma ve örgütsel sosyal kimliklerine

---

<sup>166</sup> Shtogren, J. A. (Ed.) (1980), **Models for Management: the Structure of Competence**, Texas: Teleometrics International İçinde; Hall, J. “Interpersonal Style and Corporate Climate: Communication Revisited”: 216.

<sup>167</sup> Wadia, M. S. (Ed.) (1968), **Management and the Behavioral Sciences: Text and Readings**, Boston: Allyn and Bacon İçinde; Slater, P. E., Bennis, W. G., “Democracy is Inevitable”: 488.

<sup>168</sup> Harshman, E. F., Harshman, C. L. (1999), “Communicating with Employees: Building on an Ethical Foundation”, **Journal of Business Ethics**, 19, 3: 5-19.

ilişkin sürekli bilişsel değerlendirme ve ardından gelen bilişsel geliştirme sağlanır.<sup>169</sup> Öte yandan değerler iletişimi ile üst kademenin belirlediği temel değerleri çalışanlara aktarma ve kurum kültüründe bir uyum ve bütünlük de sağlanır. Ayrıca çalışanlara değerleri anlatma ve aktarılması kâğıt üzerinden davranışa dönüşmesine yardımcı olur. Böylece değerler iletişimi sayesinde kurumsal kimliğin oluşturulması, çalışanların birlikte hareket etmeleri ile işbirliği ve dayanışma ortamı güçlendirilir.

Bu ekseninde değerlerin eğitim muhtemel iletişim kopukluğunu önleyerek, kurumsal başarıya katkı sağlar. Örgütsel farkındalığı artırarak, paydaşların işletmeye bağlılığı güçlenir ve kurumsal kimliğin oluşturulması ve sürdürülmesi sağlanır.

### **3.3.1.2. Rol Model Olma-Yönetici Roller**

Yöneticilerin karmaşık bir ortamda yönetsel faaliyet gerçekleştirir. Bunu yapmak için, yöneticinin bir dizi yönetsel rolü yerine getirmesi gerekmektedir. Bu ortak yönetsel faaliyetler kişiler arası ilişkileri düzenleme, bilgiyi aktarma ile bilgilenme ve karar verme rolü olarak üç gruba ayrılır:<sup>170</sup> Kişiler arası düzenleme rolünde yöneticinin rol model olması, lideri olması ve kişiler arası ilişki sağlamasını ifade eder. Bilgilendirme rolü yöneticinin kurum ve çevresi hakkında gözlem gerçekleştirme, bu gözlemlerini dağıtma ve sözcü rolleri ile bilgileri başkalarına aktarmayı ifade eder. Son olarak karar verme rolünde proaktif girişimcilik ile yenilikçi ve tasarımcı rolü, sorunlara karşı rahatsızlık giderilmesi rolü, seçim gerçekleştirerek kaynak tahsisi rolü ve müzakere gerçekleştirici rolü ifade eder.

Kişiler arası düzenleme rolü ile ifade edilen bir yöneticinin işletmedeki ilişkileri yönetmesidir. Bu rol ile yöneticinin işletmede rol model olması, liderlik yapması ve etkili kişiler arası ilişkiler kurması ifade edilir. Çalışanlar yöneticiyi gözlemleyerek zamanla sahip olduğu değerleri anlaması sağlanır. Yöneticiye güvenip inanan ve işletmenin değerleri ile uyuşan çalışanlar söylenilenleri yapmakta ve yöneticiyi takip etmektedir. Yöneticinin bu rolleri üstlenmesi, çalışanların ve örgütün değerlerini etkileyerek işletme kültürünü şekillendirir. Bu ilişkiler ile çalışanların

---

<sup>169</sup> Scott, S. G., Lane, V. R. (2000), "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", **Academy of Management review**, 25, 1: 44-51.

<sup>170</sup> Mintzberg, 1973: 55-78.

işletme değerlerini benimsemesi ve takip etmesi sağlanarak örgütsel uyum gerçekleştirilir.<sup>171</sup>

Temelde işletme değerler eğitimi yöneticilerin rol model olmasını vurgular ve bu durum, işletme kültürünün şekillenmesinde kritik bir rol oynar. Çünkü yöneticiler, işletmenin değerlerini temsil eder, çalışanlara rehberlik eder ve işletme içindeki kişisel ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olur. Bu, çalışanların yöneticinin işletme değerlerine yönelik tutumu ve davranış biçimlerinin gözlenmesi ve benimsemesi yoluyla gerçekleşir. Burada yönetici liderliği rol model oluşturmaktadır. Etik davranışlar, dürüstlük ve saygı gibi değerler, kurumda pozitif bir atmosfer yaratır. Çünkü çalışanlar, yöneticilerinin söylediklerinden çok yaptıklarını izler. Bu yüzden yöneticilerin sözleri ile eylemlerinin tutarlı olması hayati önem taşır. Yöneticinin liderlik ve kişisel ilişki rolü, çalışanlar arasında uyum ve bağlılığı artırarak örgütsel uyum sağlar.

### 3.3.1.3. Değerler Skalası Oluşturma

İşletme değerle skalası oluşturma görevi yönetici kademeleriyle ilgilidir. En üst kademede yer alan yönetici değerler skalasının yapılandırıcısı, yönlendiricisi ve güçlendiricisidir. Bu yönde mevcut çevre, rekabetçi gereksinimler veya yönetim eğilimleri dikkate alınır. Değerler skalasında temel değerler, işletmenin derinliklerine kök salan ve nadiren değişen değerleri niteler ve bunlar genellikle üç ila beş arasında makul görülür. Ancak zamanla işletme uygulamaları, iş stratejileri veya kültürel normlarla birlikte temel değerleri ele almak gerekebilir. İşletme temel değerleri piyasa değişikliklerine göre değil, piyasalara karşı örgütü savunmasını vurgular. Örneğin, kalite bir strateji olarak görülürken, temel değerler listesinde yer almayabilir. Bunlara dikkat ederek yöneticiler değerlerini belirlemelidir.<sup>172</sup>

İşletmenin gerçek değerleri, işletme içinde bulunan tüm çalışanların kişisel değerlerin de hesaba katılarak oluşan toplamıdır. Bu özellikle yöneticinin değerleri

---

<sup>171</sup> Treviño, L. K., Brown, M., Hartman, L. P. (2003), "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Site", **Human Relations**, 56, 1: 14-18.

<sup>172</sup> Collins, J. C., Porras, J. I. (1996), "Building Your Company's Vision" **Harvard Business Review**, 74: 67.

ile çalışan değerleri arasındaki dinamik bir ilişkiye bağlı kurulur. Öte yandan yöneticilerin operasyonel değerleri, organizasyonun benimsediği kabul edilen değerlere kıyasla, onların “tercih” davranışını etkileyen baskın kişisel değerleri oluşturabilir. İdeal değerlerin oluşturulmasında yöneticilere ek olarak çalışanların da değer oluşturma aşamalarına katılmaları beklenir. Bu ayrımı anlamak değer skalasını oluşturmada önemlidir.<sup>173</sup>

Değerler skalası oluşturmada işletme temel ideoloji belirleyicidir. İdeoloji işletmenin özünü ve rehberliğini tanımlar. Keşfedilir ve dışarıdan dayatılmaz. İdeolojinin sahte olmaması için örgüte özgü olması gerekir. Bir işletmenin ideolojisi de, temel değerlerle kurulur. Değerler ne kadar tutarlı özgün olursa, işletmeyi farklılaştırır. Bu nedenle ideoloji, örgüt içindeki çalışanlar için ilham kaynağı, dışarıdan da çekici olması gerekir. İyi ifade edilmiş bir ideoloji, uyumlu değerlere sahip kişileri çeker ve uyumsuz olanları iter. İtilenlerin başka bir yöne gitmesine izin vermek en iyisidir. İdeolojinin ifadesi, bazılarının uyumsuz olduğunu fark etme ve ayrılması demektir, bu da işletme için sağlıklı bir süreçtir.<sup>174</sup>

#### **3.3.1.4. Değerler Eğitim Programı Geliştirme**

Değerler eğitim programı geliştirmek için bazı temel ilkeler gereklidir. Bir eğitmenin söz-eylem tutarlılığı olmalıdır. Güven oluşturmak için katılımcıların paylaştığı bilgilere saygı gösterme ve gizlilik sağlama önemlidir. Net amaçlar, kafa karışıklığını önler. Olumlu geri bildirimler, katılımcıların motivasyonunu artırır. Katılımcıların motivasyonu fikirlerin sahiplenmesine, daha iyi öğrenme imkânı sağlar. Ancak çalışanların iş ve özel yaşamlarının iç içe olduğu ve bütünsel bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Bu nedenle değerler eğitim programları baştan sona iyi düşünülmeli ve katılımcıların öğrendiklerini uygulamaları teşvik edilmelidir. Son olarak, eğitim programlarının müşteri odaklı ve bireysel ihtiyaçlara yanıt vermesi önemlidir.<sup>175</sup>

---

<sup>173</sup> Lichtenstein, Higgs, 2022: 73.

<sup>174</sup> Collins, Porras, 1996: 71.

<sup>175</sup> Heap, N. (1996), “The design of Learning Events”, **Industrial and Commercial Training**, 28, 2: 10-11.

Tipik bir değerler eğitim programı tasarım ve geliştirme aşamaları, güçlü bir öğrenme ortamını oluşturur.<sup>176</sup> İşletme örgüt kültürü ile karşılıklı etkileşimine bağlı değerler eğitimi programı geliştirme süreci farklılaşabilir. İlk olarak programla öğrenme hedefleri, katılımcıların öğrenme stilleri, tercihleri, katılımcıların kendi kendine yönelme düzeyi ve birbirleriyle işbirliği konusunda açıklık bulunmalıdır.<sup>177</sup> Bir örgütte nasıl değerler eğitimi yöntemlerinin kullanılması gerektiği ve bu yöntemlere verilen önem, katılımcıların neyi değerli gördüğü konusunda algısı etkilenebilir: Böylece kültürünün şekillendirilmesi, sağlanır. Öte yandan, bir örgütün kültürü de öğrenme ortamını etkiler, çünkü katılımcıların öğrenme stilleri ve işbirliği düzeyleri zaten kültüre yansır. Bireyci bir kültür, öğrenme ortamında düşük işbirliği, yüksek kendi kendine yönelim ve saptırıcı veya "yakınlaştırıcı" öğrenme stillerini vurgulayarak eğitim programını yönlendirebilir.<sup>178</sup>

### 3.3.1.5. Kurumsal Kültürü Etkileme

Kurumsal kültür, iş ortamının olumlu ve sağlıklı olmasında kritik bir rol oynar. Ancak, pek çok yönetici kurumsal kültürün önemini kabul ederken, bu kültürü etkilemedeki sorumluluklarının tam olarak farkında değildir.<sup>179</sup> Güvenilirlik, yetkilendirme, tutarlılık ve mentorluk gibi bileşenler, güçlü bir kurumsal kültürün temel taşlarıdır ve bir arada çalışarak işletmenin genel iyiliğine katkıda bulunur. Yöneticilerin liderliği, çalışanlar için güven ve güvenilirlik sağlar. Güven ve güvenilirlikte bir eksiklik veya zayıflık, örgütün bütünlüğünü ve başarısını tehlikeye atar.

Güçlü kurumsal kültüre sahip işletmelerde, yöneticiler kültürü desteklemek ve şekillendirmek konusunda öncülük yaparlar. Sembol olurlar. Kurum kültürünü geliştirmek ve değerleri aktarmak için, anlatılar ve ritüeller üzerine düşünmek için çok zaman harcarlar ve ana görevleri, günlük olayların iniş çıkışlarında ortaya çıkan

<sup>176</sup> Seyler, D. L., Holton III, E. F., Bates, R. A., Burnett, M. F., Carvalho, M. A. (1998), "Factors Affecting Motivation to Transfer Training", **International Journal of Training and Development**, 2, 1: 3.

<sup>177</sup> Sadler, S., E. (1996), "Learning Styles: a Holistic Approach", **Journal of European Industrial Training**, 20, 7: 29.

<sup>178</sup> Noe, 2017: 175.

<sup>179</sup> Kane Urrabazo, C. (2006), "Management's Role in Shaping Organizational Culture", **Journal of Nursing Management**, 14, 3: 193.

değer çatışmalarını yönetmek olur. Yöneticiler, kültürün uzun vadeli başarı için, çalışanlarına daha fazla rol verir, güvenir ve kültürü şekillendirmek için onlara dayanır. Kendilerini bir işletmenin günlük dramlarında senarist, yönetmen ve oyuncu olarak görürler. Bunu kültürü etkilemek için önemli fırsat olarak değerlendirirler. Yüzlerce farklı olayı, çalışanlar arasında olumlu bir kültür inşa etmek için kullanırlar.<sup>180</sup>

Farklı bireysel kültürler ve farklı değerler, normlar ve inançlar kurum kültürü bütününe oluşturur. Neticede kurum kültürü de, toplum ve dünya kültüründen etkilenir. Ancak kurum kültürünü etkileyen işletme tarihi, mülkiyeti, boyutu, sahip olduğu teknoloji, misyonu, vizyonu, amaçlar ve hedefleri, bulunduğu çevre ve insanlar gibi kontrol edebileceği unsurlar etkilenebilir.<sup>181</sup>

### 3.3.1.6. Değer Geliştirme

Değer hayatın, dünyanın ve evrenin merkezinde yer alır. Sürekli etkiler ve gelişir. Yani değer geliştirme doğumdan ölüme kadar devam eden bir olgunlaşma sürecidir.<sup>182</sup> Bu süreç toplumların genetiğini oluşturur, etki derecesi değişir.<sup>183</sup>

Değer geliştirme rastgele oluşmaz, değer yapısıyla uyumlu bir şekilde gerçekleşir. Böylece bir değer güçlendiğinde, çelişen değerler zayıflama eğilimi gösterir.<sup>184</sup> Değer geliştirme, potansiyel fırsatları kullanma, elde edilen kazançları sağlama ve paydaş değerini artırma gibi çok yönlü değerlendirilir. Değer geliştirme, işletmenin paydaşlarına veya hissedarlar, yatırımcılar ve diğer paydaşlara fayda sağlamakla ilişkilendirilir ve rekabet avantajı sağlayabilecek bir kaynak olarak kabul edilir. Bu nedenle işletmenin satış, reklam, pazarlama, halkla ilişkiler, Ar-Ge ve müşteri hizmetleri gibi işlevsel faaliyetleri de değerlendirilir. Ancak, yalnızca

---

<sup>180</sup> Kennedy, Deal, 1982: 141-142.

<sup>181</sup> Handy, C. (2007), **Understanding Organizations**, London: Penguin Books: 176-185.

<sup>182</sup> Rokeach, 1973: 81-82.

<sup>183</sup> Renner, W., vd. (2012), "Human Values: Genetic and Environmental Effects on Five Lexically Derived Domains and Their Facets", **Personality and Individual Differences**, 52, 1: 92-93.

<sup>184</sup> Bardi, A., Lee, J. A., Hofmann-Towfigh, N., Soutar, G. (2009), "The Structure of Intraindividual Value Change", **Journal of Personality and Social Psychology**, 97, 5: 915.

işletmenin değer geliştirmeye odaklanması, genellikle kısa vadeli finansal ödüllerle ilişkilendirilmesi sorun yaratabilir.<sup>185</sup>

İşletmelerde değerlerin geliştirilmesi için plan ve programlar tasarlamak için iki soruya cevap aranır: İlk soru işletmenin hangi yeni değerleri öğrenmesi gerektiğidir. İkincisi ise işletme değerleriyle tutarlı davranışlar ortaya çıkarabilmek için hangi bilgi ve/veya beceriler geliştirilmesidir. Bu iki soru ekseninde değerler eğitiminde yönetici rolü ortaya konur. Buna göre yöneticiler yenilikçilik, takım çalışması, çevreye saygı ve samimiyet gibi temel değerleri belirler, ilgili becerileri ve bilgileri araştırır.<sup>186</sup>

### **3.3.2. Yönetici Bakışı**

İşletmelerde yöneticilerin değerler eğitimine bakışı kâr odaklı, sosyal odaklı ve radikal odaklı olma üzere üç eksende gerçekleşmektedir. Bu bakışlar kimi kez çalışanların memnuniyetini artırarak iş tatmini, çalışan bağlılığı, etkin performans ve kaliteli iş ilişkileri vs. desteklerken, kimi de örgütsel sinizm, işyeri isteksizliği ve düşük motivasyon vs. olumsuzlar yaratabilir. İşte değerler eğitimi bu olumsuzlukları giderme, olumlu katkıları da çoğaltmak açısından yöneticilere avantaj sağlar.

#### **3.3.2.1. Kâr Odaklı Bakış**

Kâr odaklı bakış işletme çalışanlarının değerlerini etkileyerek, işin gerekliliğini ve görev odaklılığını vurgular. Bu da çalışanların yaptığı işe yönelik olmalarını gerektirmektedir. Yöneticilerin değerler eğitimine kâr sağlama olarak geliştirmelerini kaçınılmaz kılar.

Yöneticilerin değerler eğitiminde kâra odaklanması, iş ilişkilerinde baskı, yabancılaşma, açgözlülük ve sürekli büyüme takıntısı oluşturabilir. Daha çok mekanik, ticari yaşam modeli olarak kâr odaklı bakış ve ahlaki değerlerle çeliştiği düşünülür. Bu bakış açısına göre, kâra odaklanmak, ahlaki değerlere ilgiyi negatif yönde etkiler. Dolayısıyla yöneticinin çalışanlarla sağlıklı ve saygılı ilişkiler kurma

---

<sup>185</sup> Lyons, S. (2022), "The Value Preservation Imperative", **Journal of Creating Value**, 8, 1: 132.

<sup>186</sup> Dolan, L. S., Garcia, S., Richley, B. (2006), **Managing by Values**, New York: Palgrave Macmillan: 189-191.

olasılığını zayıflatır. Kâr odaklı bakış, yöneticilerin açgözlü ve bencil olduğu yönünde algıyı destekler ve değerler eğitimiyle çalışanların süreçte etkilenmesini zorlaştırır.<sup>187</sup>

Yöneticilerin kâr odaklı değerler eğitimine bakışı, rol model olma, iş kültürü yaratma, motivasyon sağlama, verimliliği artırma, iletişimi geliştirme, örgütsel güven oluşturma, iş yeri uyumu sağlam, iş doyumunu artırma ve duyarlılık sağlama ekseninde değerlendirilebilir:

**Rol model olma:** Kâr odaklı değerler eğitiminde yönetici rolü finansal başarı hedefine odaklıdır. Bu rol değerler eğitiminin uzun vadeli kazançtan ziyade kısa vadeli kazancın ön alması demektir. Bu durum, işletme kültüründe düşük moral, güven eksikliği ve çalışan bağlılığı kaybına yol açabilir. Üstelik kâr odaklı olma insan odağının ikinci plana atılması ve yöneticilerin kâr hedefleri için değerler eğitimi ele alma pozisyonu yaratır veya finansal sonuçlara odaklaması, sosyal ve çevresel sorumlulukları göz ardı edilmesine yol açar.<sup>188</sup> Bu durum yöneticilerin değerler eğitiminde rol model olma potansiyelini olumsuz etkileyebilir ve aksiyolojik çıkmaza sürükleyebilir.

**İş kültürü yaratma:** İşletmenin zayıf kurumsal kültürde çalışan eylemleri, değerleri ve normları ön planda olmaz. Değerler eğitimi bu olumsuzlukları gidermeye yönelik daha çok iş düzeyinde değerlendirilir. Ancak yöneticinin değerler eğitimine kâr odaklı bakışı, güçlü bir çalışan motivasyonu yaratmaz. Kurum kültürüne yansıyan iş kültürü, motivasyonsuzluk şeklinde yansır. Öte yandan kâr odaklı bakışta daha sert kural ve yönetmelikler devreye girer, çalışanlar da olumsuz sonuçlardan kaçınmak için bunlara uyar. Bu yönde ceza sistemi negatif motivasyon sağlar. Kurala ne kadar bağlılık varsa, iş kültürü noktasında zayıflık dikkate alınır ve biçimselliğe uyma kabul görür. Yani biçimsellik entrikacılar, dedikoducular, ispiyoncular veya casuslar ile sağlama yönü güçlendirir.<sup>189</sup>

**Motivasyon sağlama:** Değerler eğitimi kendisi başlı başına bir motivasyondur. Ancak yöneticinin kâr odaklı bakışı, çalışanları eksik motivasyonla

---

<sup>187</sup> Nelson, 2006: 31.

<sup>188</sup> Weaver, G. R., Trevino, L. K., Agle, B. (2005), "Ethical Role Models in Organizations", **Organizational Dynamics**, 34, 4: 328.

<sup>189</sup> Kennedy, 1982: 52.

alışmalarını veya salt kurallara bağlı olmasını yeterli görür. Çalışanlar bireysel değerleriyle çelişkin olsa da, cezalandırma korkusuyla kurallara tam bağlanması yol açar. Çalışanlar yeteneklerini tam olarak kullanmaktan çekinir, böylece hem kendileri hem de işletme uzun vadede kısır bir döngüye yol açar. Üstelik alışanların yapmaları gerekenden fazla çaba beklentisinin olmaması isteksizliklerini çoğaltır. Yapılan değerler eğitimi de salt çalışan performansını artırma, bir makine gibi kullanıldığı algısını kkleştirir. Değerler eğitimi sert uygulamaların gerçekleştirilmesine ilişkin zemin oluşturabilir. Bu nedenle işletme değerleri olarak itaatsizlik, sabotaj veya kasıtlı yetersizlik sorunları sürekli gündemde tutulur.<sup>190</sup>

**Verimliliği artırma:** İşletmede verimlilik kültürü, çalışanların verimliliği anlamak ve uygulamak için kullandığı ortak anlayış ve prosedürleri içerir. Kâr odaklı değerler eğitiminde yöneticiler, verimliliği artırmak için değerler eğitimini, değer sistemlerinin verimlilik üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla geliştirebilir.<sup>191</sup> Böylece kâr odaklı bakışa dair değerler eğitimi gerçekleştirilir.

**İletişim geliştirme:** Yöneticilerin kâr odaklı değerler eğitimi bakışı, çalışanlar arasında iletişim yetersizliğine yol açabilir ya da etkisiz iletişim gerçekleşebilir.<sup>192</sup> stelik değerler eğitimi iletişimde dil bariyerleri ve kültürel farklılıklar gibi olumsuz süreçler kısmen hissedilebilir. Ancak farklı kültürel değerler veya dil bariyerleri nedeniyle, iletilen mesajlar anlaşılabilir ve bu da iletişimde güçlü kararların verilmesini sağlar.<sup>193</sup>

**Örgütsel güven oluşturma:** İşletmelerde güvensizlik, örgütsel değerlerin paylaşılmadığı zaman veya değerler sorgulandığında ortaya çıkar. Yöneticiler bu durumda değerler eğitiminde değer skalasını açıkça ortaya koymasını beklenir. Aksi halde değerlerin eğitimi değerlerin paylaşımına değil güvenin azalmasına ve önyargıların çoğalmasına yönelik gelişir. Bu nedenle kâr odaklı değerler eğitiminde

---

<sup>190</sup> Rothwell, W. J. (2005), **Beyond Training and Development: the Groundbreaking Classic on Human Performance Enhancement**, American Management Association: 160.

<sup>191</sup> Dobni, D., Ritchie, J. B., Zerbe, W. (2000), "Organizational Values: the Inside View of Service Productivity", **Journal of Business Research**, 47, 2: 105.

<sup>192</sup> Hamilton, C., Parker, C., Smith, D. D. (2011), **Communicating for Results: A Guide for Business and the Professions**, Boston: Wadsworth Cengage Learning: 8.

<sup>193</sup> Hoogstad, V. (1996), "Overcoming Communication Barriers", **Australian Journal of Career Development**, 5, 2: 22-23.

yöneticiler, değerlerin anlaşılması ve paylaşılmasıyla, genel olarak güven eksikliğini azaltmaya ve gruplar arasındaki ilişkileri güçlendirmeye çalışır.<sup>194</sup>

**İşyeri uyumu sağlama:** Kâr odaklı değerler eğitiminde, iş yerindeki değerlerin tatmin gücünü etkiler ve türev değerlerin üretilmesine yol açar. Çalışan işsizlik riski veya diğer faktörleri göze alarak, türev değerlerde ısrar eder. Yaşanan uyumsuzluk karşısında değerler eğitimi aracı katkı sağlamayabilir. Yönetici değer eğitimi, oluşacak uyumsuzlukları tanıma ve çözme fırsatı da sağlayabilir, çalışanları motive ve tatmin olmasına yardımcı olur, iş yeri isteksizliği azalmaya yönelik geliştirebilir.<sup>195</sup>

**İş doyumunu artırma:** Kâr odaklı değerler eğitimi, çalışanların iş doyumunu desteleyebilir, çünkü çalışanların sadece maddi kazanca odaklı olmaları bir doyum kapasitesi yaratabilir. Ancak uzun vadede bu bakış değersizleşebilir. Yöneticiler değerler eğitimi sadece ekonomik olarak bakması gerekir. Çünkü değerler eğitimi işin anlamı, çalışma ortamı ve iş ile kişisel değerlerin uyumu gibi birçok unsuru önemli kılar. Aksi halde yöneticilerin kâr odaklı değerler eğitimi, bu unsurları ihmaline yol açabilir ve çalışanların iş tatminini düşürebilir. Bu durum, uzun vadede çalışan bağlılığı düşürerek iş verimliliğini etkileyebilir.<sup>196</sup>

**Duyarlılık sağlama:** Kâr odaklı değerler eğitimde yönetici başarısızlığa karşı sıfır tolerans gözetir. Yöneticiler, genellikle kötü performans veya geri bildirim talepleri karşısında sert ve olumsuz tepkiler verebilir. Değerler eğitimi bu ekseninde bir uyarı protokolüdür ve olası tepkilerin de önlenmesini sağlar. Kaldı ki, çalışanlar yıkıcı tepkiler, eleştiriler aldığında, öfke ve gerilim gibi olumsuz duygusal tepkileri daha da artabilir. Yöneticiler değerler eğitimiyle yıkıcı tepkileri ve eleştirileri etkisiz hale getirme imkânı bulur.<sup>197</sup>

---

<sup>194</sup> Lindsfold, S. (1978), "Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation", **Psychological Bulletin**, 85, 4: 775.

<sup>195</sup> Henne, D., Locke, E. A. (1985), "Job Dissatisfaction: What Are the Consequences?", **International Journal of Psychology**, 20, 2: 227-228.

<sup>196</sup> Johnson, J. L., O'Leary, K., A. M. (2003), "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal", **Journal of Organizational Behavior**, 24, 5: 629.

<sup>197</sup> Moss, S. E., Sanchez, J. I. (2004), "Are Your Employees Avoiding You? Managerial Strategies for Closing the Feedback Gap", **Academy of Management Perspectives**, 18, 1: 42.

### 3.3.2.2. Sosyal Odaklı Bakış

Yöneticilerin sosyal odaklı bakışı, daha yoğun olarak sosyal değerleri vurgular. Bu bakış sosyal, kültürel, etik ve sosyal sorumluluk ekseninde düşünülür. Sosyal odaklı bakış açısıyla hareket eden işletme yöneticileri, çalışanların refahını artırma, topluluklarına katkıda bulunma, çevresel sürdürülebilirliği destekleme ve toplumsal sorunlara çözüme gibi işlevleri önceler. Bu bakış açısı yöneticilerin işletme değerlerini koruma ve sürdürme konusunda, çalışanların katılımını ve uzun vadeli işletme sürdürülebilirliği sağlama açısından olumlu görülür.

Yöneticilerin sosyal odaklı değerler eğitimine bakışı, çalışanların estetik, ahlaki ve ruhsal gelişimi destekleme, duygusal olarak sağlıklı, karşılıklı saygılı ilişkilerin oluşturma açısından yararlı bulunur, ayrıca çevre ve ekolojik denge konularında gelecek değerlerinin geliştirilmesine yardımcı olur. Doğal olarak yöneticilerin sosyal odaklı değerler eğitimi örgütsel çalışmanın veya hayatın anlamını veren her şeyle ilgili olur.<sup>198</sup>

Yöneticilerin sosyal odaklı değerler eğitimine bakış, çalışan memnuniyeti sağlama, etkin performans sağlama, çalışan bağlılık oluşturma, yeni değerler geliştirme, etkili ilişkiler oluşturma ve iş doyumu sağlama ekseninde değerlendirilebilir.

**Çalışan memnuniyeti sağlama:** Çalışan memnuniyeti, bir işletmenin başarısı için hayati önem taşır, çünkü yüksek memnuniyet düşük çalışan devir oranını işaret eder. Memnun çalışanlar, işlerine bağlılık gösterir, daha fazla örgütsel çaba sarf eder ve işletme için uzun vadeli bir değer oluştururlar. Bu durum, işletmenin işgücü maliyetlerini düşürerek verimliliği artırır.<sup>199</sup> Bu bağlamda sosyal odaklı değerler eğitimi çalışan-örgüt ilişkisinde, uyumda, işletme başarısında ve çalışanların özdeşleşmesinde kritik bir rol oynar. Bu şekilde, çalışan memnuniyeti artırılarak örgütsel performans artırılabilir.<sup>200</sup>

---

<sup>198</sup> Nelson, 2006: 30-31.

<sup>199</sup> Gregory, K. (2011), "The Importance of Employee Satisfaction", **The Journal of the Division of Business & Information Management**, 5: 36.

<sup>200</sup> Coyle-Shapiro, J. A., Shore, L. M. (2007), "The Employee-Organization Relationship: Where Do We Go From Here?", **Human Resource Management Review**, 17, 2: 175-176.

**Etkin performans sağlama:** Etkin performans sosyal odaklı değerler eğitimi bakışıyla ele alındığında, performans sadece çalışanların çıktılarını değil, aynı zamanda örgüt içindeki etkileşimlerini, işbirliğini ve iş kültürünü de açıklar. Değerler eğitimi, çalışanlar arasında güçlü bir iletişimin ve işbirliği kültürünün geliştirilmesinde ve performansın artırılmasına destek verir.<sup>201</sup> Ayrıca, değerler eğitimi, etik ve sosyal sorumluluğa dayalı bir yaklaşımla kurum içinde adil bir performans değerlendirme sistemini tasdik eder.<sup>202</sup>

**Çalışan bağlılığı oluşturma:** Çalışan bağlılığı, örgüt amaçlarına, ideolojisine ve değerlerine duygusal bağlılığı olarak tanımlar. Yöneticilerin sosyal odaklı değerler eğitimine bakışı çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirir ve sadakatle çalışmalarını destekler. Çalışanlar, yeteneklerini kullanabileceği ve ihtiyaçlarını karşılayabileceği bir çalışma ortamında bağlılığını artırabilir. Değerler eğitimi bu yönde katkı sağlar.<sup>203</sup>

**Yeni değerleri geliştirme:** İşletme değerleri geliştirmede yöneticilerin sosyal odaklı bakışı bir çerçeve oluşturur. Yeni değerlerin geliştirilmesi başlı başına sosyal odaklı bir bakışı işaret eder. Gelişen yeni iş koşullarına göre yeni değerlerin geliştirilmesi ve örgüte uyumu buna bağlıdır. Bu nedenle, yöneticiler yüksek beklentiler ve hedefler belirleyip, yeni değer arayışını destekleyebilir. Ayrıca, işletme vizyon ve misyon beyanlarında buna dair ifadeler bağlayıcı olur. Ancak, yöneticilerin sosyal odaklı değerler eğitimi sürecinde dikkat alması gereken nokta, yeni gelişen değerlerin, önceki değerlerin önüne geçmesini engelleyecek şekilde yönetmektir.<sup>204</sup>

**Etkili ilişkiler oluşturma:** Başarılı yöneticiler, çalışan davranışlarını doğru okuyabilme ve buna göre hareket edebilme yeteneğine sahiptir. Bu, etkili iletişim, çalışan geliştirme, motivasyon ve çatışma yönetimi gibi interaktif becerilerin

---

<sup>201</sup> Swanson, R. (2007), **Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise**, Berrett-Koehler Publishers: 16-17.

<sup>202</sup> Mulder, M., Nijhof, W. J., Brinkerhoff, R. O. (Ed.) (2012), **Corporate Training for Effective Performance**, Springer Science & Business Media İçinde; Mulder, M., Nijhof, W. J., Brinkerhoff, R. O., "Linking Corporate Training and Effective Performance": 2.

<sup>203</sup> Vakola, M., Nikolaou, I. (2005), "Attitudes Towards Organizational Change: What is the Role of Employees' Stress and Commitment?", **Employee Relations**, 27, 2: 163.

<sup>204</sup> Van Wart, M. (1998), **Changing Public Sector Values**, New York: Garland Publishing: 279.

yansıması olarak bakılabilir.<sup>205</sup> Yöneticilerin sosyal odaklı değerler eğitimine bakışı, çalışanların birbirleriyle eşgüdümlü çalışmasını ve beceri yönetimini derinden etkiler.<sup>206</sup> Kaldı ki, bu bakış etkili insan ilişkileri üzerine kuruludur. Yöneticiler, iş süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmek için insanları anlama, onlarla etkili iletişim kurma ve onları motive etme için değerler eğitimini güçlü şekilde oluşturması söz konusudur.<sup>207</sup>

**İş doyumu sağlama:** Yöneticilerin sosyal odaklı değerler eğitimi bakışı, çalışanların iş deneyimlerine ilişkin duygusal tepkileri ölçen önemli bir zemindir. Özellikle bilişsel değerlendirmelere dayanan tepkilerin ve işin çeşitli yönleriyle ilgili düşüncelerin duygusal tepkilerin anlaşılması sağlanır.<sup>208</sup> İş doyumunda hem çalışan hem de örgüt sağlığı etkilenir. Adil muamele ve saygı işletme performansına etkiler. İş doyumu düşük olduğunda, değerler eğitimi hem çalışanı hem de örgütü etkilemek için önemli görülür.<sup>209</sup>

### 3.3.2.3. Radikal Odaklı Bakış

Yöneticilerin radikal odaklı değerler eğitimine bakışı, mevcut yapıya karşı ve kâr ve sosyal odaklı bakışından farklı bakıştır. Bu bakışa göre değerler bireysel ve özneldir. Çalışanın kişisel gelişimi üzerine odaklıdır. Bu nedenle mevcut yapılara karşı eleştirel ve yenilikçi yaklaşım esastır. Bu yaklaşım, çalışanların bireysel hedeflerinin yanı sıra toplumsal değişime katkıda bulunma ve bağımsız düşünme konusuna teşvik etme amacını güder. Radikal odaklı değerler eğitimiyle yöneticiler, değerleri rasyonel ve duygusal bir şekilde çalışanlara aktarma, sadece iş yapmanın değil, değişim yaratma ve toplumsal sorumlulukları üstlenme konusunda da liderlik yapmaları sağlanır. Bu sayede işletmeyi, iş dünyasında sadece kâr amacı güden bir yapıdan çıkarıp, toplum için gelecek değerleri yaratan bir güç olarak konum almayı sağlar.

<sup>205</sup> Hayes, J. (2002), **Interpersonal Skills at Work**, New York: Routledge: 2-3.

<sup>206</sup> Mintzberg, H. (2023), **Understanding Organizations... Finally!: Structuring in Sevens**, California: Berrett-Koehler Publishers: 43.

<sup>207</sup> Robbins, S. P. (1989), **Training in Interpersonal Skills: Tips for Managing People at Work**, Harlow: Pearson Education: 3-4.

<sup>208</sup> Weiss, H. M. (2002), "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", **Human Resource Management Review**, 12, 2: 190.

<sup>209</sup> Spector, P. E. (2022), **Job Satisfaction: from Assessment to Intervention**, Oxon: Routledge: 4-5.

Radikal odaklı bakış açısına sahip yöneticiler, işletmeyi genellikle değişim ve dönüşüm merkezi olarak görür. Yöneticiler için işletme, mevcut sosyal düzenin sınırlamalarını aşarak insanların potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri bir araçtır. Yani yöneticileri işletmenin sadece kâr maksimizasyonu için değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel etkileri göz önünde bulundurarak, daha geniş bağlamda gelecekte paylaşılan değer yaratma amacını yönelik ele alır. Ayrıca, işletmelerin yapısal çatışmalar, baskılayıcı biçimler ve çelişkiler gibi derin yapısal sorunlara odaklanarak gerek toplumsal değişimi gerek gelecek dönüşümünü desteklenmesi mümkün olur.

Yöneticilerin radikal odaklı değerler eğitimine bakışı kendine güvenme, geniş fikirli olma, iş kalitesini artırma, sosyal sermayeyi artırma, bireysel özgüveni sağlama, verimli çalışma sağlama ekseninde değerlendirilebilir.

**Kendine güvenme:** Yöneticinin radikal odaklı bakışı, çalışanın gelecek değer yaratmasına ilişkin bir bakıştır. Gelecek için değer yaratan kendine güvenli olarak yorumlanır. Çalışanın kendine güvenmesi, kişisel yeterliliğin bir yansıması kabul edilir. Kişisel yeterlilik, bir kişinin dünyayla etkili bir şekilde başa çıkma kapasitesini fark etmesi anlamına gelir. Dahası kişinin saygıyı hak eden bir değer standartlarına sahip olmasına yönelik özdeğerini gösterir. Yöneticinin radika odaklı değerler eğitimi bakışı, daha çok da çalışanın yeterliliğe dayalı yüksek kendine güvenen, olumsuzlukları azaltan ve sorun çözümüne odaklanan yeteneklerini destekler.<sup>210</sup> O halde değerler eğitimi, çalışanların özgüvenini, gerçekçi hedefler belirleme yeteneğini ve özsayıgılarını artırabilir.<sup>211</sup>

**Geniş fikirli olma:** Geniş fikirli olmak, entelektüel çatışmaya adil yaklaşma, karşıtları çarpıtmadan değerlendirme ve yeni bakış açıları arama gibi içerikler taşır. Bu özellik, yöneticinin radikal odaklı değerler eğitimi bakışında sorgulayıcı, eleştirel olmayı ve öneri vermeyi teşvik eder. Çünkü örgütün sorgulayıcı, eleştirel ve öneri

---

<sup>210</sup> Waterman, A. S. (1981), "Individualism and Interdependence", **American Psychologist**, 36, 7: 769-770.

<sup>211</sup> Grant, A. M. (2008), "The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions", **Journal of Applied Psychology**, 93, 1: 108.

verme, sürekli öğrenmeyi, öğrenmeye dair değerlerin yerleşmesine, böylece işletmenin performansını ve rekabet gücünü artırır yol açar.<sup>212</sup>

**İş kalitesini artırma:** Yöneticinin radikal odaklı değerler eğitimi bakışı, iş kalitesi artırma, koşulları oluşturma ve uygulama varlığıyla eşitlenir. Zenginleştirilmiş işler, demokratik denetim, çalışanların işlerine katılımı ve güvenli çalışma koşulları olduğunda yüksek bir iş kalitesinin mevcut olacağı savunulur.<sup>213</sup> Ayrıca iş kalitesi, bireylerin güvende olduğu, memnuniyet ifade ettiği ve insan olarak büyüyüp gelişebildiği bir çalışma ortamıyla eşitler. Kısacası, iş kalitesi insan ihtiyaçlarının tam anlamıyla karşılandığı derece ile ilişkilendirir.<sup>214</sup> Yöneticinin değerler eğitimi bakışı da bu yönde katkı sağlar.

**Sosyal sermayeyi artırma:** Sosyal sermaye arttıkça örgütsel güven artar. Yöneticinin radikal odaklı değerler eğitimi bakışı açısından örgütsel güveni artırmak için, sosyal sermayeyi geliştirmek, örgütte sinistik yapının çöklenmesini önler.<sup>215</sup> Değerler eğitimi, sosyal sermayeyi artıracak ortak değerlerin örgütsel güven oluşturma durumunu oluşturur. Güvensiz bir örgütsel yapıda sinizm kaçınılmaz şekilde kendini göstererek hızla sosyal sermayenin azalmasına da yol açar. Değerler eğitimi bu yönde bir sigorta oluşturur.<sup>216</sup> Bu yönde yöneticinin radikal odaklı bakışı, açık iletişimi, adil uygulamaları, çalışanların güvenini artırıcı araç olur.

**Bireysel özgüven sağlama:** Çalışanlar için bireysel özgüven, kendilerini duyan, yeteneklerini geliştiren, hedeflerini destekleyen bir örgüt kültürünü işarete eder. Değerler eğitimiyle abartıya kaçmadan yaratılan özgüven, farklılıklara rağmen birlikte çalışılabileceğini, yaratıcı rekabet durumu oluşturulabileceğini gösterir.<sup>217</sup> Yöneticinin radikal odaklı değerler eğitimi bakışı, çalışanların radikal fikirlerini

---

<sup>212</sup> Baehr, J. (2011), "The Structure of Open-Mindedness", **Canadian Journal of Philosophy**, 41, 2: 192-193.

<sup>213</sup> Kulkarni, P. P. (2013), "A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life", **Researchers World**, 4, 2: 141.

<sup>214</sup> Lawler, E. E. (1982), "Strategies for Improving the Quality of Work Life", **American Psychologist**, 37, 5: 487.

<sup>215</sup> Abraham, R. (2000), "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126, 3: 269.

<sup>216</sup> Dean Jr, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998), "Organizational Cynicism", **Academy of Management Review**, 23, 2: 347.

<sup>217</sup> Cheng, J. T., Anderson, C., Tenney, E. R., Brion, S., Moore, D. A., Logg, J. M. (2021), "The Social Transmission of Overconfidence", **Journal of Experimental Psychology: General**, 150, 1: 177.

sunma, değişim taleplerini karşılamasına yol açar. Böylece uzun vadeli doğru bir perspektif geliştirmek fırsatı sağlanır.

**Verimli çalışma sağlama:** Yöneticinin radikal odaklı değerler eğitimi bakışı verimliliği bir kültür olarak tanımlamalarını sağlar. Bu yönde verimliliği oluşturan temel yapılar ve süreçler tanımlanır.<sup>218</sup> Ancak verimlilik kültürü salt rakama veya bilinen prosedüre indirilemez, Yöneticinin radikal odaklı değerler eğitimi bakışında bu yön hassastır. Verilecek değerler eğitimiyle çalışanların iş tasarımına bilinçli şekilde yaklaşması ve işte üretken olması desteklemesi gerekir. Ayrıca, işletme değer eğitimi verimlilik üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik, özellikle çalışanların verimsiz alanlardan hızla uzaklaşmasına katkı sağlayıcı olarak da değerlendirilmesi mümkündür.

---

<sup>218</sup> Akin, G., Hopelain, D. (1986), “Finding the Culture of Productivity”, **Organizational Dynamics**, 14, 3: 19-20.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ANADOLU ERCİYES HOLDİNG BÜNYESİNDE FAALİYET GÖSTEREN MOBİLYA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde Kayseri ilinde üretim yapmakta olan ve Erciyes Anadolu Holding bünyesinde faaliyet gösteren, sektöründe öncü ve marka olan İstikbal, Bellona ve Mondi mobilya işletmelerinde, yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakış açıları araştırılmıştır.

#### **4.1. Amacı, Önemi, Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları şöyle düzenlenmiştir.

##### **4.1.1. Amacı ve Önemi**

Değerler, insan yaşamında amaçları destekleyen ve davranışları yönlendiren en temel ilkeler, güçlü tutumlar, köklü zihniyetler, inançlar ve motivasyonlardır. Eylem ve davranışlara çerçeve sağlar ve etkiler. İşletme bağlamında, değerler çalışanların kararlarını motive eder, standartlar oluşturur ve yönlendirir. Bu nedenle değerler eğitimi olumlu bir kapsam olarak kabul edilir.

Değerler eğitimi, işletme çalışanlarının davranışlarını şekillendirerek işletmeye uyum standartları oluşturur. Bu standartlar işletmeyi geleceğe taşımada önemli bir rol oynar. Ancak değerlerin nasıl aktarılacağı konusunda belirsizlikler bulunur. Genellikle etik ve ahlaki bakış açısıyla değerlendirilen bu eğitim, çalışanların sorumluluk almasını ve olumlu etkileşimler yaratmasını hedefler. Değişim ve eklenme perspektifiyle işletme amacını gerçekleştirmeye yönelik çalışma değerlerini güçlendirme ve yeni değerler üretme sürecini içerir.

İşletmelerde hangi eğitimin verileceğini ve nasıl bir eğitim verileceğini düzenleyen kişiler yöneticilerdir. Dolayısıyla yöneticilerin sahip olduğu değerler

Çalışanların değerler skalasını etkiler. Yöneticilerin kendi yorum şemalarını, iletişim eylemlerini, değerlerini, inançlarını ve bunların geneli yaklaşımlarını eğitim programlarına yansıtırlar. Bu program çalışanlar üzerinde önemli bir etki yaratır.

Bu bağlamda, yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı önem taşır. Bu açıdan tezin amacı Erciyes Anadolu holding bünyesinde bulunan mobilya üreticisi üç işletme yöneticilerinin değer eğitimi uygulamalarına bakış açısı ampirik olarak araştırmaktır.

#### 4.1.2. Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında incelenen İstikbal, Bellona ve Mondi mobilya işletmeleri sektörün öncü ve marka isimleridir. Türkiye'nin en büyük mobilya üreticisi işletmelerindendir.<sup>219</sup> Üç işletme Erciyes Anadolu Holding bünyesinde iş yapmaktadır. Bu işletmelerin her biri mobilya, yatak ve dekorasyon ürünleri alanında varlık göstermektedir. İşletmeleri Türkiye'de üretim yapmakta ve dünyaya ürünlerini pazarlamaktadırlar. Erciyes Anadolu Holding'in mobilya markaları, sürdürülebilirlik, inovasyon, katma değerli ürünler ve tasarım odaklı yaklaşımlarıyla küresel pazarda başarılı bir ihracat performansı sergilemektedir. Dünyanın en büyük entegre tesislerine sahip işletmelerde 839.428m<sup>2</sup>'lik üretim alanı bulunmaktadır. 66 ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir. Türkiye genelinde 1692 mağazası ve yurt dışında 344 satış noktası bulunmaktadır. Tescilli ürün sayısı 4.240 bulunmakta ve işletmede çalışan 6458 personel bulunmaktadır.<sup>220</sup>

Mobilya işletmelerinin değerler eğitim uygulamaları dünya standardındadır. Ayrıca eğitimler örneğin genel yetenek testleri, vaka analizleri, prensip bazlı mülakatlar, çalışan görüşmesi (rol oyunu) ve uzmanlık eğitim programlarıyla desteklenmektedir. İşletmelerde alışan envanteri tutulmakta, yasal zorunluluk eğitimleri, mesleki eğitimler ve elektronik eğitimler de değerlendirilmektedir. İşletmelere yeni başlayanlara işletme tanıtımı, süreçlerin ve sistemlerin anlatıldığı oryantasyon eğitimleri katkı sağlamaktadır. Terfi eden çalışanlara kişisel gelişim

<sup>219</sup> <https://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu>

<sup>220</sup> <https://www.erciyesanadolu.com/tr/faaliyet-alanlari/mobilya>

planları oluşturulmakta ve bu planlar doğrultusunda online eğitimler, kitaplar, filimler, vs. ile eğitim gerçekleştirilmektedir.<sup>221</sup>

**Tablo 4.1.** İşletme Değerler Eğitimi Uygulamaları

| Uygulama                           | Açıklama                                                               |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Ders (konferans, Sınıf içi eğitim) | Çalışanlara eğitmen eşliğinde öğrenilecek değer sunulur.               |
| Tartışma (müzakere, görüşme)       | Değerler eğitmen-çalışan ve çalışan-çalışan şeklinde verilir.          |
| Vaka Analizi                       | Çalışanlar değerler gerçek duruma dayalı tartışılır, analiz edilir.    |
| Davranış Modelleme                 | Çalışanlara değerlere bağlı davranış biçimi verilir.                   |
| Rol Oynama                         | Çalışanlara yeni değerlere bağlı davranışlar önerilir.                 |
| Simülasyonlar                      | Değerler eğitimi fiziksel veya sosyal olaylar benzeştirilerek verilir. |
| Oyunlar                            | Çalışanlara belirli değerlerin önemi oynarak öğretilir.                |
| Eylem Öğrenme                      | Çalışanlar değerlere dair eylem önerileri paylaşılır.                  |

Tablo: Araştırma yapılan işletme yöneticileri ve uygulamalarına bağlı, Alan, M. S., Haccoun, R. R., Belcourt, M. (2008), **Managing performance through training and development**, Ontario: Nelson Education: 151'den sistemize ve kategorize edilmiştir.

Bu uygulamalar doğrultusunda değerler eğitimi yapılmaktadır.

Yapılan araştırma şöyle sınırlılıkları içinde gerçekleştirilmiştir.

- Araştırma Kayseri merkezli Erciyes Anadolu Holding bünyesinde mobilya sektöründe bulunan üç işletme sınırlılıklarında gerçekleştirilmiştir.
- Araştırma çeşitli düzeylerde bulunan 228 yöneticinin, 143 yöneticiyle yapılmıştır. Dolayısıyla araştırma 143 yönetici algısıyla sınırlandırılmıştır.
- Zaman, maliyet ve fiziki kaynak yetersizliği, öncelikli araştırma kısıtı olmuştur.

#### 4.2. Yöntem Bilgisi

Araştırma ana kütlesi, Erciyes Anadolu Holding bünyesinde bulunan üç mobilya işletmesidir. Bu mobilya işletmesinde alt düzeyde 156, orta düzeyde 58 ve üst düzeyde 15 olmak üzere toplam 228 yönetici bulunmaktadır. Bu yönetici sayısı

<sup>221</sup> <https://www.erciyesanadolu.com/tr/insan-kaynaklari/egitim-ve-kariyer-gelisim> (22.12.2023)

üzerinden Cochran formül üzerinden hesaplanmış ve ana kütle örneklem sayısı 143 sayısı yeterli olduğu bulunmuştur.<sup>222</sup>

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Araştırmada 4'lü Likert tipi anket kullanılmış ve uygulaması yapılmıştır. Anket Okudan<sup>223</sup> tarafından geliştirilmiş ve işletmecilik ekseninde uyarlanmıştır. Anket geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçektir. Ankete ilişkin izin Okudan'dan mail yolula alınmıştır.<sup>224</sup> Ayrıca anket uygulaması için üniversite etik onayı alınmıştır.<sup>225</sup>

Anket iki bölümlüdür: İlk bölümde demografik bilgileri ölçmeye ilişkin 13 soru, ikinci bölümde yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışını ölçmeye ilişkin 28 soru toplam 41 soru bulunmaktadır.<sup>226</sup> Anket değerler eğitimi uygulamalarına yönetici bakış açısı 11 soru ile, kâr odaklılık, 7 soru ile, sosyal odaklılık, 5 soru ile, radikal odaklılık, 5 soru ile ölçülmüştür.

Anket dönüşleri 54 tanesi uzaktan Google Forms tarafından gerçekleştirilmiş ve geri dönüşlerin az olması sebebi ile yeinden işletmeler ile bire bir iletişime geçilmiş ve işletme insan kaynakları bölüm yöneticilerinin katkısıyla 89 tane anket uygulaması birincil elden gerçekleştirilmiştir.<sup>227</sup>

<sup>222</sup> N: 3 işletmedeki toplam yönetici sayısı (228), q: İncelenen olayın görülme sıklığı (0.5), p: İncelenen olayın görülme sıklığı (0.5); t: Belirli bir anlam düzeyinde tablo değeri (1.96), d: Kabul edilen örneklem hatası (0.1) ve n: Minimum istenilen örneklem sayısı (136). bkz. Cochran, W. G. (1962), **Sampling Techniques**, London: John Wiley & Sons: 55.

<sup>223</sup> Ahmet Yasin Okudan (2010), **Eğitim Yöneticilerinin Değerler Eğitiminin Önemi Etkileri ve Uygulamalar Hakkındaki Görüşleri**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi): 57.

<sup>224</sup> Ahmet Yasin Okudan'a ve danışmanı Halil Ekşi'ye, 30.03.2023 tarihinde saat 11.06 mesaj atılmıştır. Danışmanı Halil Ekşi'den 30.03.2023 tarihinde saat 13.16 geri dönüş ile izin alınmıştır.

<sup>225</sup> Ankete ilişkin bilimsel çalışma onayı "E-87432956-050.99-509775" sayı ve "07.06.2023" tarihli Süleyman Demirel Üniversite etik kurulu kararıyla, etik ilke ve insan haklarına uygun olduğuna dair uygulama onayı almıştır.

<sup>226</sup> Araştırmada kullanılan ölçek Okudan (2010) tarafından geliştirilmiş ve işletmeye uyarlanmıştır. Ancak ankette açık uçlu, destekleyici sorular (III.Bölüm) ankete dahil edilmemiştir.

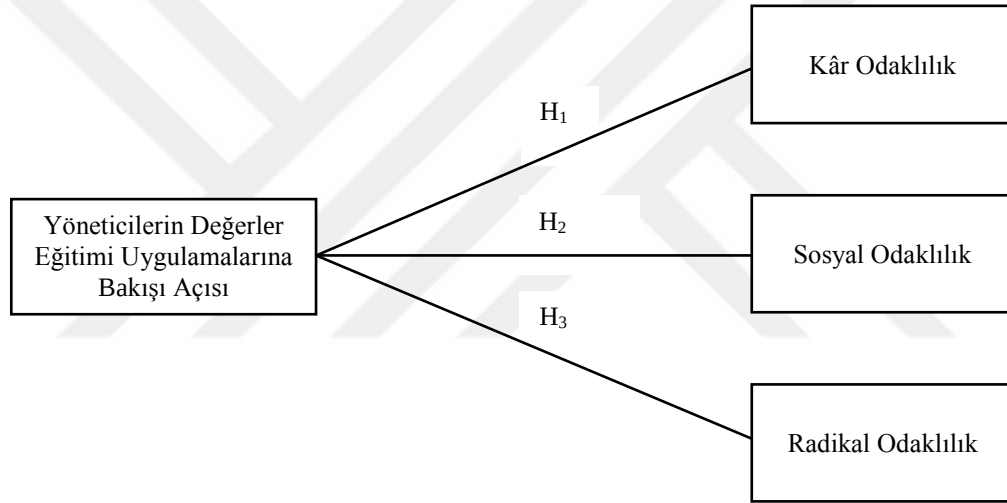
<sup>227</sup> Anketler 08.02.2024 tarihinde başlamış 17.04.2024 tarihinde saat 13.35 tamamlanmıştır.

Toplanan anketler gözden geçirilerek kodlanmış ve değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler “SPSS 22.0” analiz programı ile frekans, ortalama standart sapma, faktör analizi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

#### 4.3. Modeli ve Hipotezleri

Yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ile ilgili araştırma modeli tasarımı Andersson ve Öhman (2016) çalışması dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Buna göre işletme yöneticilerinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı modellenmiştir. (bkz. Şekil 4.1.)

Şekil 4.1. Araştırma Modeli



İşletme yöneticilerinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı üç odaklı olmaktadır. Kâr odaklı bakışta işletme kâr maksimizasyonu öncelenir. Yöneticiler değerler eğitimi uygulamalarına bakışı mevcut değer yapısının uyumuna ilişkin vurgulanır. Buna göre ilk hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** İşletme yöneticisinin değerler eğitimi bakış açısının, kâr odaklı yaklaşım üzerinde olumlu etkisi vardır.

Sosyal odaklı bakışta işletmenin toplumsal sorumlulukları öncelenir. Yöneticiler değerler eğitimi uygulamalarına bakışı değerlere katılmasına ilişkin vurgulanır. Buna göre ikinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

**H<sub>2</sub>:** İşletme yöneticisinin değerler eğitimi bakış açısının, sosyal odaklı yaklaşımı üzerinde olumlu etkisi vardır.

Radika odaklı bakışta yöneticilerin mevcut durumları yıkıcı, bireysenci, yenilikçi ve değişime açıklıkları öncelenir. Yöneticiler değerler eğitimi uygulamalarına bakışı değerlerin yaratılmasına ilişkin vurgulanır. Buna göre üçüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

**H<sub>3</sub>:** İşletme yöneticisinin değerler eğitimi bakış açısının, radikal odaklı yaklaşımı üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotezlere göre yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı değerlendirilmesi yapılmıştır.

#### 4.4. Bulgular ve Yorumlar

Bölümün bu kısımda demografik, faktör, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizi bulguları ve yorumları yapılacaktır.

##### 4.4.1. Yöneticilere İlişkin Demografik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya ilişkin mobilya işletmelerindeki yöneticilere dair demografik özelliklerinin bilgileri Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.** Demografik Özellikleri

|                               |              | N   | %    |                                 |                       | N   | %    |
|-------------------------------|--------------|-----|------|---------------------------------|-----------------------|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b>               | Kadın        | 42  | 29,4 | <b>Medeni Hal</b>               | Evli                  | 103 | 72   |
|                               | Erkek        | 101 | 70,6 |                                 | Bekar                 | 40  | 28   |
| <b>Yaş</b>                    | 25-34 arası  | 55  | 38,3 | <b>Eğitim Düzeyi</b>            | Yüksek Okul           | 11  | 7,7  |
|                               | 35-44 arası  | 51  | 35,7 |                                 | Üniversite            | 99  | 69,2 |
|                               | 45 ve üstü   | 37  | 26   |                                 | Yüksek Lisans         | 21  | 14,7 |
| <b>Meslek Çalışma Yılı</b>    | 0-10 arası   | 63  | 44   |                                 | Doktora               | 1   | 0,7  |
|                               | 11-20 arası  | 59  | 41,3 |                                 | Diğer                 | 11  | 7,7  |
|                               | 21 ve üstü   | 21  | 14,7 | <b>İşletme Türü</b>             | Ortaklık              | 91  | 63,6 |
| <b>Statüsü</b>                | Üst Düzey    | 11  | 7,7  |                                 | Kişİ İşletmesi        | 52  | 36,4 |
|                               | Orta Düzey   | 55  | 38,5 | <b>Unvan</b>                    | Müdür                 | 16  | 11,2 |
|                               | Alt Düzey    | 77  | 53,8 |                                 | Müdür Yardımcısı      | 2   | 1,4  |
| <b>Faaliyet Türü</b>          | Üretim       | 99  | 69,2 |                                 | Bölüm Başkanı         | 5   | 3,5  |
|                               | Hizmet       | 39  | 27,3 |                                 | İşlevsel Sorumlu      | 70  | 48,9 |
|                               | Ticaret      | 5   | 3,5  |                                 | Diğer                 | 50  | 35   |
| <b>Yönetici Olarak Kıdemi</b> | 1-5 arası    | 88  | 61,5 | <b>Gelir Düzeyi</b>             | Düşük                 | 19  | 13,3 |
|                               | 6-10 arası   | 23  | 16,1 |                                 | Ortanın Altı          | 34  | 23,8 |
|                               | 11 ve üstü   | 32  | 22,4 |                                 | Orta                  | 69  | 48,2 |
| <b>İşletme İmkânı</b>         | Zayıf        | 9   | 6,3  |                                 | Ortanın Üstü          | 19  | 13,3 |
|                               | Ortanın Altı | 13  | 9,1  | <b>Değerler Eğitime Katılma</b> | Üst                   | 2   | 1,4  |
|                               | Orta         | 53  | 37,1 |                                 | Konferansa Katıldım   | 106 | 74,1 |
|                               | Ortanın Üstü | 55  | 38,4 |                                 | Konferansa Katılmadım | 37  | 25,9 |
|                               | Yüksek       | 13  | 9,1  |                                 |                       |     |      |

Ankete katılan yöneticilerin bilgileri şu şekildedir: Ankete katılan yöneticilerin %29,4 kadın geri kalan %70,6 erkek yöneticiden oluşmaktadır. Üç işletmeye göre kadın yöneticinin erkek yöneticiye göre sayısı çok az olduğu görülmektedir. İşletmede 25 yaş ile 34 yaş arası yönetici oranı %38,3 35 yaş ile 44 yaş arası yönetici oranı %35,7 ve 45 yaş üstü yönetici oranı %26 oluşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun 25 yaş ile 34 yaş arası olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu %72 oranla evli olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılımcıların çoğunluğunun %69,2 oranla üniversite mevzunu olduğu görülmekte ve düşük miktarda doktora mevzunu katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların %63,6 işletmeyi ortaklık görürken %36,4'si işletmeyi kişi işletmesi olarak görmektedir.

Katılımcıların statüsünün %7,7 üst düzey, %38,5 orta düzey ve %53,8 alt düzeyden oluşmaktadır. Katılımcıların unvanlarının %11,2 müdür, %1,4 müdür yardımcısı, %3,5 bölüm başkanı, %48,9 işlevsel sorumlu ve %35 diğerleri olarak bulunmuştur. Diğerlerini seçenlerin dolduranların büyük bir kısmı şef, uzman ve uzman yardımcısı olarak yazı ile belirtmiştir. Katılımcıların %69,2 üretim, %27,3 hizmet ve %3,5 ticaret faaliyet türünde çalışmaktadır. Katılımcılar gelirlerini çoğunluğu %48,2 orta düzey olarak görmektedir. Katılımcıların 1 ile 5 yıl arasında işletmede görev yapan yönetici oranı %61,5, 6 ile 10 yıl arasında çalışan yönetici oranı %16,1 ve 11 üstü yıldır görev yapan yönetici oranı %22,4 olarak oluşmaktadır. Katılımcılar işletmenin sahip olduğu imkanları %6,3 zayıf, %9,1 ortanın altı, %37,1 orta, %38,4 ortanın üstü ve %9,1 yüksek olarak görmektedirler. Katılımcıların %74,1 oranında işletmelerde değerler eğitime konferans yoluyla, çalıştayla, hizmet içi eğitim ile, materyallerle ve başka bir işletmede değerler eğitime katıldığını belirtirken %25,9 oranında hiçbir değerler eğitimi almadığı görülmektedir.

#### **4.4.2. Yöneticilerin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakışı Bulguları ve Yorumları**

##### **(a) Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ve Yorumları**

Ankete işletme yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışına ait ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.3'te sunulmuştur.

**Tablo 4.3. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| <b>Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı soruları</b>                                                                                                                                                                                         | <b>Ortalama</b> | <b>SS</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|
| 3. İşletme değerler eğitimini desteklemeleri konusunda çalışanlarına eğitimler düzenlemelidir.                                                                                                                                                | 3,118           | 0,726     |
| 8. İşletmede oluşan Olumsuz davranışları değerler eğitimi yolu ile azaltılabilir.                                                                                                                                                             | 2,951           | 0,725     |
| 2. İşletme değer eğitiminde merkezi bir rol üstlenmelidirler.                                                                                                                                                                                 | 3,062           | 0,714     |
| 1. Değerler eğitimi işletme yöneticilerinin/çalışanlarının davranışlarını olumlu yönde geliştirmeye katkı sağlar.                                                                                                                             | 3,069           | 0,747     |
| 5. Değerler eğitimi açık bir eğitim program şeklinde işletme eğitimlerine ilave edilmelidir.                                                                                                                                                  | 3,062           | 0,724     |
| 10. İşletmede verilen Değerler eğitimi akademik eğitim kadar önemlidir.                                                                                                                                                                       | 2,839           | 0,728     |
| 6. Değerler eğitimi temel değerlerin yöneticilere/çalışanlara aktarılması için gereklidir.                                                                                                                                                    | 3,125           | 0,710     |
| 7. Değerler eğitimi, işletmenin yöneticilerini/çalışanlarını sorumlu vatandaşlar olmaya hazırlar.                                                                                                                                             | 3,000           | 0,778     |
| 12. Değerler eğitimi programlarına işletme çalışanlarının ailelerin de dâhil edilmesi daha etkili sonuçların alınmasını sağlayacaktır.                                                                                                        | 2,783           | 0,751     |
| 13. İşletme, Değerler eğitimi ile işletme çalışanın karakterini olumlu yönde etkileyebilir.                                                                                                                                                   | 2,993           | 0,622     |
| 4. Çalışanlar/yöneticiler işletmede yapılan nitelikli değerler eğitimi etkinliklerinden yararlanırlar.                                                                                                                                        | 2,986           | 0,721     |
| <b>Kümülatif</b>                                                                                                                                                                                                                              | 2,998           | 0,722     |
| <b>Kâr Odaklı</b>                                                                                                                                                                                                                             | <b>Ortalama</b> | <b>SS</b> |
| 24. İşletmeler, sivil toplum kuruluşları, vb. gibi kuruluşlar değerler eğitimi programlarının tasarlanması ve uygulanması aşamasında toplumun ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik işbirliği içinde olmalıdırlar.                            | 2,958           | 0,690     |
| 17. İşletmede oluşturulan Değerler eğitimi ile arzulanan, toplumda var olan farklı kültür ortamlarına rağmen, adalet, saygı, dürüstlük, sorumluluk gibi değerlerin ortak bir algı oluşturacak şekilde oluşmasını ve beslenmesini sağlamaktır. | 2,958           | 0,700     |
| 16. Değerler, işletme kültürü içerisinde gizli ya da açık bir şekilde bulunmaktadır.                                                                                                                                                          | 2,881           | 0,736     |
| 15. Değerler eğitimi, işletme eğitim programının ön plana çıkan önemli bir parçasıdır.                                                                                                                                                        | 2,916           | 0,707     |
| 25. Eğiticilerin, işletme yöneticileri/çalışanlar için uygun davranış modelleri oluşturma sorumluluğu vardır.                                                                                                                                 | 2,972           | 0,681     |
| 9. Değerler eğitimi etkinlikleri işletmenin performansının artırılmasına katkı sağlar.                                                                                                                                                        | 2,965           | 0,725     |
| 19. Değerler eğitimi etkinlikleri finansal açıdan işletme yönetimi tarafından desteklenmelidir.                                                                                                                                               | 3,021           | 0,726     |
| <b>Kümülatif</b>                                                                                                                                                                                                                              | 2,953           | 0,709     |
| <b>Sosyal Odaklı</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>Ortalama</b> | <b>SS</b> |
| 27. İşletme, yöneticileri/çalışanlar için değerler eğitimi ile amaçlanan davranış şekillerini pratiğe dönüştürme olanağı sağlayacak ahlaki aksiyon fırsatları sağlar.                                                                         | 2,790           | 0,730     |
| 26. İşletme yöneticileri çalışanlarına uygun davranışlar konusunda iyi bir modeldir.                                                                                                                                                          | 2,783           | 0,788     |
| 28. Eğitim programı, işletme yöneticisini/çalışanını merkeze alan ve başarılı olmalarına yardımcı olan anlamlı ve teşvik edici bir değer eğitimi içerir.                                                                                      | 2,909           | 0,670     |
| 14. Değer eğitimi ile ilgili hedef ve aktivitelerin her aşamasında işletme yöneticisinin/çalışanın ailesi ile iletişim halindeyim.                                                                                                            | 2,300           | 0,750     |
| 11. İşletmenin bütün unsurlarını içerecek şekilde, nezaketin ve iyilikseverliğin hâkim olduğu insancıl bir çalışma ortamı oluşturmak için gerekli ve yeterli donanıma sahibim.                                                                | 3,202           | 0,645     |
| <b>Kümülatif</b>                                                                                                                                                                                                                              | 2,796           | 0,716     |
| <b>Radikal Odaklı</b>                                                                                                                                                                                                                         | <b>Ortalama</b> | <b>SS</b> |
| 20. İşletme değerler eğitimi için gerekli materyalleri sağlamaktadır.                                                                                                                                                                         | 2,671           | 0,757     |
| 21. İşletme değer eğitimi için sürekli daha iyi yollar arar.                                                                                                                                                                                  | 2,664           | 0,721     |
| 23. İşletme yöneticileri çalışanların beraber çalışmalarına fırsat sunan ortamlar hazırlar.                                                                                                                                                   | 2,790           | 0,710     |
| 18. İşletme de gerçekleştirilen sosyal alana yönelik spor, resim ya da müzik gibi faaliyetleri değer eğitimine yönelik önemli etkinlik alanları olarak kullanırım.                                                                            | 2,853           | 0,681     |
| 22. Değerler eğitimi sistemli bir şekilde işletmenin bütün fonksiyonları tarafından bütünleştirilir.                                                                                                                                          | 2,762           | 0,701     |
| <b>Kümülatif</b>                                                                                                                                                                                                                              | 2,748           | 0,714     |

Yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışına ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, bu değerlerin 2,3 ( $\pm 0,75$ ) ile

3,20 ( $\pm 0,64$ ) arasında değiştiği görülmektedir. En yüksek değere sahip ifade “işletmenin bütün unsurlarını içerecek şekilde, nezaketin ve iyilikseverliğin hâkim olduğu insancıl bir çalışma ortamı oluşturmak için gerekli ve yeterli donanımına sahibim” iken en düşük değer “değer eğitimi ile ilgili hedef ve aktivitelerin her aşamasında işletme yöneticisinin çalışan ailesi ile iletişim halindeyim” ifadesine aittir. Katılımcılar genel olarak katıldıklarını bildirmişlerdir.

Yöneticilerin yanıtları incelendiğinde değerler eğitimi bakış açısı boyutuna “değerler eğitimi temel değerlerin yöneticilere/çalışanlara aktarılması için gereklidir” ifadesi ortalama 3,12 ile öne çıkmaktadır. K r odaklılıkta “değerler eğitimi etkinlikleri finansal açıdan işletme yönetimi tarafından desteklenmelidir” ifadesi ortalama 3,02 ile dikkat çekmektedir. Sosyal odaklılık bağlamında “işletmenin bütün unsurlarını içerecek şekilde, nezaketin ve iyilikseverliğin hâkim olduğu insancıl bir çalışma ortamı oluşturmak için gerekli ve yeterli donanımına sahibim” ifadesi ortalama 3,20 ile öne çıkmaktadır. Radikal odaklılık açısından ise “işletme de gerçekleştirilen sosyal alana yönelik spor, resim ya da müzik gibi faaliyetleri değer eğitimine yönelik önemli etkinlik alanları olarak kullanırım” ifadesi ortalama 2,85 ile öne çıkmaktadır.

#### (b) Faktör Analizi Sonuçları ve Yorumları

Faktör analizi ile çok sayıda ilişkili değişken bir araya getirerek kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulunması amaçlanır. Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett testi ile ölçeğin uygunluğu ve örneklemin yeterliliği belirlenmiştir. Varimax döndürme metoduyla faktör yapısı tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucu Tablo 4.4’de sunulmuştur.

**Tablo 4.4.** Yöneticilerin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakışına Ait Faktör Analizi

| Faktörler                                                                                                                                   | Faktör Yükleri |  z Değer     | Açıklanan Varyans % | Toplam Varyans % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------------------|------------------|
| <b>Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı</b>                                                                                                |                | <b>5,343</b> | <b>19,081</b>       | <b>19,081</b>    |
| YB3. Işletme değerler eğitimini desteklemeleri konusunda çalışanlarına eğitimler düzenlemelidir.(Bu işletme eksenini olarak düşünülebilir.) | ,791           |              |                     |                  |
| YB8. Işletmede oluşan Olumsuz davranışları değerler eğitimi yolu ile azaltılabilir.                                                         | ,759           |              |                     |                  |
| YB2. Işletme değer eğitiminde merkezi bir rol üstlenmelidirler.                                                                             | ,759           |              |                     |                  |
| YB1. Değerler eğitimi işletme yöneticilerinin/çalışanlarının davranışlarını olumlu yönde geliştirmeye katkı sağlar.                         | ,716           |              |                     |                  |

Tablo 4.4'ün devamı

|                                                                                                                                                                                                                                                 |       |              |               |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------|---------------|
| YB5. Değerler eğitimi açık bir eğitim program şeklinde işletme eğitimlerine ilave edilmelidir.                                                                                                                                                  | ,669  |              |               |               |
| YB10. İşletmede verilen Değerler eğitimi akademik eğitim kadar önemlidir.                                                                                                                                                                       | ,620  |              |               |               |
| YB6. Değerler eğitimi temel değerlerin yöneticilere/çalışanlara aktarılması için gereklidir.                                                                                                                                                    | ,611  |              |               |               |
| YB7. Değerler eğitimi, işletmenin yöneticilerini/çalışanlarını sorumlu vatandaşlar olmaya hazırlar.                                                                                                                                             | ,564  |              |               |               |
| YB12. Değerler eğitimi programlarına işletme çalışanlarının ailelerin de dâhil edilmesi daha etkili sonuçların alınmasını sağlayacaktır.                                                                                                        | ,540  |              |               |               |
| YB13. İşletme, Değerler eğitimi ile işletme çalışanının karakterini olumlu yönde etkileyebilir.                                                                                                                                                 | ,457  |              |               |               |
| YB4. Çalışanlar/yöneticiler işletmede yapılan nitelikli değerler eğitimi etkinliklerinden yararlanırlar.                                                                                                                                        | ,410  |              |               |               |
| <b>Kâr Odaklı</b>                                                                                                                                                                                                                               |       | <b>4,105</b> | <b>14,661</b> | <b>33,742</b> |
| KO24. İşletmeler, sivil toplum kuruluşları, vb. gibi kuruluşlar değerler eğitimi programlarının tasarlanması ve uygulanması aşamasında toplumun ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik işbirliği içinde olmalıdırlar.                            | ,738  |              |               |               |
| KO17. İşletmede oluşturulan Değerler eğitimi ile arzulanan, toplumda var olan farklı kültür ortamlarına rağmen, adalet, saygı, dürüstlük, sorumluluk gibi değerlerin ortak bir algı oluşturacak şekilde oluşmasını ve beslenmesini sağlamaktır. | ,711  |              |               |               |
| KO16. Değerler, işletme kültürü içerisinde gizli ya da açık bir şekilde bulunmaktadır.                                                                                                                                                          | ,665  |              |               |               |
| KO15. Değerler eğitimi, işletme eğitim programının ön plana çıkan önemli bir parçasıdır.                                                                                                                                                        | ,663  |              |               |               |
| KO25. Eğitimcilerin, işletme yöneticileri/çalışanlar için uygun davranış modelleri oluşturma sorumluluğu vardır.                                                                                                                                | ,553  |              |               |               |
| KO9. Değerler eğitimi etkinlikleri işletmenin performansının artırılmasına katkı sağlar.                                                                                                                                                        | ,517  |              |               |               |
| KO19. Değerler eğitimi etkinlikleri finansal açıdan işletme yönetimi tarafından desteklenmelidir.                                                                                                                                               | ,476  |              |               |               |
| <b>Sosyal Odaklı</b>                                                                                                                                                                                                                            |       | <b>3,033</b> | <b>10,832</b> | <b>44,574</b> |
| SO27. İşletme, yöneticileri/çalışanlar için değerler eğitimi ile amaçlanan davranış şekillerini pratiğe dönüştürme olanağı sağlayacak ahlaki aksiyon fırsatları sağlar.                                                                         | ,676  |              |               |               |
| SO26. İşletme yöneticileri çalışanlarına uygun davranışlar konusunda iyi bir modeldir.                                                                                                                                                          | ,668  |              |               |               |
| SO28. Eğitim programı, işletme yöneticisini/çalışanını merkeze alan ve başarılı olmalarına yardımcı olan anlamlı ve teşvik edici bir değer eğitimini içerir.                                                                                    | ,577  |              |               |               |
| SO14. Değer eğitimi ile ilgili hedef ve aktivitelerin her aşamasında işletme yöneticisinin/çalışanın ailesi ile iletişim halindeyim.                                                                                                            | ,442  |              |               |               |
| SO11. İşletmenin bütün unsurlarını içerecek şekilde, nezaketin ve iyilikseverliğin hâkim olduğu insancıl bir çalışma ortamı oluşturmak için gerekli ve yeterli donanımına sahibim.                                                              | ,422  |              |               |               |
| <b>Radikal Odaklı</b>                                                                                                                                                                                                                           |       | <b>2,641</b> | <b>9,434</b>  | <b>54,008</b> |
| RO20. İşletme değerler eğitimi için gerekli materyalleri sağlamaktadır.                                                                                                                                                                         | ,822  |              |               |               |
| RO21. İşletme değer eğitimi için sürekli daha iyi yollar arar.                                                                                                                                                                                  | ,707  |              |               |               |
| RO23. İşletme yöneticileri çalışanların beraber çalışmalarına fırsat sunan ortamlar hazırlar.                                                                                                                                                   | ,621  |              |               |               |
| RO18. İşletme de gerçekleştirilen sosyal alana yönelik spor, resim ya da müzik gibi faaliyetleri değer eğitimine yönelik önemli etkinlik alanları olarak kullanırım.                                                                            | ,413  |              |               |               |
| RO22. Değerler eğitimi sistemli bir şekilde işletmenin bütün fonksiyonları tarafından bütünleştirilir.                                                                                                                                          | ,401  |              |               |               |
| Tüm Değişkenler için Cronbach's Alfa Katsayısı                                                                                                                                                                                                  | 0,919 |              |               |               |
| Kaiser-Meyer-Olkin = 0,842<br>Bartlett küresellik testi =2025,953 =p=0,000                                                                                                                                                                      |       |              |               |               |

Analizin sonucunda 143 kişiden oluşan örneklem büyüklüğü açısından 28 maddenin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,842 olarak bulunmuştur. Bu değer, seçilen örneklem faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermiştir ( $p < 0,000$ ).

Analizin sonucunda kullanılan ölçeğin tüm değişkenleri için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,919 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ( $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ) aralığında olduğu için ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Temel bileşenler analizi ve varimax döndürme metoduyla yapılan faktör analizi, dört farklı boyutta faktör ataması ile gerçekleştirildi. Bu dört faktör, toplam varyansın %54,008'ini açıklamaktadır. Değerler eğitimi uygulamalarına bakışı, kâr odaklılık, sosyal odaklılık ve radikal odaklılık olarak incelenmektedir. Değerler eğitimi uygulamalarına bakışı varyansın %19,081'ini açıklamakta ve 5,343 öz değeri bulunmaktadır. Kâr odaklılık varyansın % 14,661'ini açıklamakta ve 4,105 öz değeri bulunmaktadır. Sosyal odaklılık varyansın %10,832'ini açıklamakta ve 3,033 öz değeri bulunmaktadır. Radikal odaklılık varyansın %9,434'ini açıklamakta ve 2,641 öz değeri bulunmaktadır.

### (c) ANOVA Analizi Sonuçları ve Yorumları

Yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı, yöneticilerin sahip olduğu yaklaşımlara göre ilişkisinin yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.5'te sunulmuştur.

**Tablo 4.5.** Yaşına göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı

|                                       | Yaş   | N  | Ortalama | S.s   | F     | P     |
|---------------------------------------|-------|----|----------|-------|-------|-------|
| Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı | 25-34 | 55 | 2,952    | 0,433 | 0,419 | 0,658 |
|                                       | 35-44 | 51 | 3,019    | 0,545 |       |       |
|                                       | 45+   | 37 | 3,041    | 0,530 |       |       |
| Kâr Odaklılık                         | 25-34 | 55 | 2,906    | 0,494 | 0,383 | 0,683 |
|                                       | 35-44 | 51 | 2,986    | 0,503 |       |       |
|                                       | 45+   | 37 | 2,976    | 0,525 |       |       |
| Sosyal Odaklılık                      | 25-34 | 55 | 2,818    | 0,442 | 0,877 | 0,418 |
|                                       | 35-44 | 51 | 2,839    | 0,509 |       |       |
|                                       | 45+   | 37 | 2,708    | 0,500 |       |       |
| Radikal Odaklılık                     | 25-34 | 55 | 2,730    | 0,381 | 2,167 | 0,118 |
|                                       | 35-44 | 51 | 2,854    | 0,567 |       |       |
|                                       | 45+   | 37 | 2,627    | 0,598 |       |       |

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşına göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ve yöneticilerin sahip olduğu yaklaşımlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, ANOVA sonuçlarında farklı yaş türlerinde yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,419$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin yaş değerlerinin kâr odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,383$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin yaş değerlerinin sosyal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,877$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin yaş değerlerinin radikal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=2,167$ ,  $p>0,05$ ). Bu konulardaki bakış açılarının yaşa göre önemli ölçüde değişmediğini göstermektedir.

Tablo 4.6’te yöneticinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı, yöneticilerin sahip olduğu yaklaşıma göre ilişkisinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 4.6.** Eğitim düzeyine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı

|                                              | Eğitim Düzeyi        | N  | Ortalama | S.s   | F     | P     |
|----------------------------------------------|----------------------|----|----------|-------|-------|-------|
| <b>Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı</b> | <b>Yüksek Okul</b>   | 11 | 2,694    | 0,519 | 2,825 | 0,027 |
|                                              | <b>Üniversite</b>    | 99 | 2,998    | 0,480 |       |       |
|                                              | <b>Yüksek Lisans</b> | 21 | 3,051    | 0,455 |       |       |
|                                              | <b>Doktora</b>       | 1  | 2,181    |       |       |       |
|                                              | <b>Diğer</b>         | 11 | 3,289    | 0,561 |       |       |
| <b>Kâr Odaklılık</b>                         | <b>Yüksek Okul</b>   | 11 | 2,818    | 0,350 | 2,233 | 0,069 |
|                                              | <b>Üniversite</b>    | 99 | 2,989    | 0,491 |       |       |
|                                              | <b>Yüksek Lisans</b> | 21 | 2,993    | 0,568 |       |       |
|                                              | <b>Doktora</b>       | 1  | 1,714    |       |       |       |
|                                              | <b>Diğer</b>         | 11 | 2,792    | 0,492 |       |       |
| <b>Sosyal Odaklılık</b>                      | <b>Yüksek Okul</b>   | 11 | 2,836    | 0,265 | 1,672 | 0,160 |
|                                              | <b>Üniversite</b>    | 99 | 2,789    | 0,517 |       |       |
|                                              | <b>Yüksek Lisans</b> | 21 | 2,923    | 0,306 |       |       |
|                                              | <b>Doktora</b>       | 1  | 1,800    |       |       |       |
|                                              | <b>Diğer</b>         | 11 | 2,672    | 0,508 |       |       |
| <b>Radikal Odaklılık</b>                     | <b>Yüksek Okul</b>   | 11 | 2,781    | 0,351 | 0,757 | 0,555 |
|                                              | <b>Üniversite</b>    | 99 | 2,749    | 0,477 |       |       |
|                                              | <b>Yüksek Lisans</b> | 21 | 2,819    | 0,675 |       |       |
|                                              | <b>Doktora</b>       | 1  | 2,000    |       |       |       |
|                                              | <b>Diğer</b>         | 11 | 2,636    | 0,668 |       |       |

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeyine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ve yöneticilerin sahip olduğu yaklaşımlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, ANOVA sonuçlarında farklı eğitim düzeylerine göre yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F=2,825$ ,  $p<0,05$ ). İşletme yöneticilerin eğitim düzeyi değerlerinin kâr odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=2,233$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin eğitim düzeyi değerlerinin sosyal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=1,672$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin eğitim düzeyi değerlerinin radikal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,757$ ,  $p>0,05$ ). Bu sonuçlar, özellikle yöneticilerin değerler eğitimi bakış açısının eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiğini, diğer konularda ise eğitim düzeylerinin önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu farklılıklar, eğitimin yönetici değerler eğitimi uygulamalarına yönelik tutum ve bakış açılarını nasıl etkilediğine dair önemli bilgiler sunabilir. Özellikle doktora seviyesinde olan bireylerin yönetici değerler eğitimine daha düşük bakış açısına sahip olması, belki de bu bireylerin daha eleştirel düşünme yeteneklerinin gelişmiş olmasından veya farklı yönetim tarzlarına sahip olmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 4.7'da yöneticinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı yöneticinin sahip olduğu yaklaşıma etkisi ve yöneticilerin bulunduğu faaliyet türü arasındaki farklılığın tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.7.** Faaliyet türüne göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı

|                                              | Faaliyet Türü | N  | Ortalama | S.s   | F     | P     |
|----------------------------------------------|---------------|----|----------|-------|-------|-------|
| <b>Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı</b> | Üretim        | 99 | 2,978    | 0,514 | 0,478 | 0,621 |
|                                              | Hizmet        | 39 | 3,028    | 0,472 |       |       |
|                                              | Ticaret       | 5  | 3,181    | 0,401 |       |       |
| <b>Kâr Odaklılık</b>                         | Üretim        | 99 | 2,929    | 0,515 | 0,658 | 0,520 |
|                                              | Hizmet        | 39 | 2,985    | 0,482 |       |       |
|                                              | Ticaret       | 5  | 3,171    | 0,433 |       |       |
| <b>Sosyal Odaklılık</b>                      | Üretim        | 99 | 2,745    | 0,492 | 2,043 | 0,134 |
|                                              | Hizmet        | 39 | 2,928    | 0,464 |       |       |
|                                              | Ticaret       | 5  | 2,800    | 0,141 |       |       |
| <b>Radikal Odaklılık</b>                     | Üretim        | 99 | 2,690    | 0,527 | 2,081 | 0,129 |
|                                              | Hizmet        | 39 | 2,866    | 0,438 |       |       |
|                                              | Ticaret       | 5  | 2,960    | 0,766 |       |       |

Araştırmaya katılan yöneticilerin faaliyet türüne göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ve yöneticilerin sahip olduğu yaklaşımlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, ANOVA sonuçlarında farklı faaliyet türlerinde yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,478$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin faaliyet türünün kâr odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,658$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin faaliyet türünün sosyal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=2,043$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin faaliyet türünün değerlerinin radikal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=2,081$ ,  $p>0,05$ ). Bu konulardaki bakış açılarının faaliyet türüne göre önemli ölçüde değişmediğini göstermektedir.

Tablo 4.8’de yöneticinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışının yöneticinin sahip olduğu yaklaşıma etkisi ve yöneticilerin unvanı arasındaki farklılığın tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.8.** Unvanına göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı

|                                              | Unvan                   | N  | Ortalama | S.s   | F     | P     |
|----------------------------------------------|-------------------------|----|----------|-------|-------|-------|
| <b>Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı</b> | <b>Müdür</b>            | 16 | 2,886    | 0,720 | 0,363 | 0,835 |
|                                              | <b>Müdür Yardımcısı</b> | 2  | 2,772    | 0,321 |       |       |
|                                              | <b>Bölüm Başkanı</b>    | 5  | 3,000    | 0,481 |       |       |
|                                              | <b>İşlevsel Sorumlu</b> | 70 | 3,028    | 0,451 |       |       |
|                                              | <b>Diğer</b>            | 50 | 3,003    | 0,496 |       |       |
| <b>Kâr Odaklılık</b>                         | <b>Müdür</b>            | 16 | 2,964    | 0,781 | 0,080 | 0,988 |
|                                              | <b>Müdür Yardımcısı</b> | 2  | 2,785    | 0,101 |       |       |
|                                              | <b>Bölüm Başkanı</b>    | 5  | 2,971    | 0,955 |       |       |
|                                              | <b>İşlevsel Sorumlu</b> | 70 | 2,965    | 0,461 |       |       |
|                                              | <b>Diğer</b>            | 50 | 2,937    | 0,414 |       |       |
| <b>Sosyal Odaklılık</b>                      | <b>Müdür</b>            | 16 | 2,662    | 0,578 | 1,761 | 0,140 |
|                                              | <b>Müdür Yardımcısı</b> | 2  | 2,800    | 0,282 |       |       |
|                                              | <b>Bölüm Başkanı</b>    | 5  | 3,280    | 0,576 |       |       |
|                                              | <b>İşlevsel Sorumlu</b> | 70 | 2,765    | 0,487 |       |       |
|                                              | <b>Diğer</b>            | 50 | 2,836    | 0,417 |       |       |
| <b>Radikal Odaklılık</b>                     | <b>Müdür</b>            | 16 | 2,750    | 0,811 | 2,211 | 0,071 |
|                                              | <b>Müdür Yardımcısı</b> | 2  | 1,800    | 1,131 |       |       |
|                                              | <b>Bölüm Başkanı</b>    | 5  | 2,960    | 0,669 |       |       |
|                                              | <b>İşlevsel Sorumlu</b> | 70 | 2,794    | 0,439 |       |       |
|                                              | <b>Diğer</b>            | 50 | 2,700    | 0,437 |       |       |

Araştırmaya katılan yöneticilerin unvanına göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ve yöneticilerin sahip olduğu yaklaşımlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, ANOVA sonuçlarında farklı unvanına göre yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ( $F=0,363$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin unvanı değerlerinin kâr odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,080$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin unvanı değerlerinin sosyal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=1,761$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin unvanı değerlerinin radikal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=2,211$ ,  $p>0,05$ ). Bu konuda bakış açısının yöneticinin unvanına göre önemli ölçüde değişmediğini göstermektedir.

Tablo 4.9'de yöneticinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı yöneticinin sahip olduğu yaklaşıma etkisi ve yöneticilerin yöneticilik düzeyi arasındaki farklılığın tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.9.** Yöneticilik düzeyine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı

|                                              | Yöneticilik Düzeyi | N  | Ortalama | S.s   | F     | P     |
|----------------------------------------------|--------------------|----|----------|-------|-------|-------|
| <b>Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı</b> | <b>Alt</b>         | 77 | 3,040    | 0,489 | 0,903 | 0,408 |
|                                              | <b>Orta</b>        | 55 | 2,928    | 0,516 |       |       |
|                                              | <b>Üst</b>         | 11 | 3,066    | 0,482 |       |       |
| <b>Kâr Odaklılık</b>                         | <b>Alt</b>         | 77 | 2,961    | 0,482 | 1,196 | 0,305 |
|                                              | <b>Orta</b>        | 55 | 2,901    | 0,542 |       |       |
|                                              | <b>Üst</b>         | 11 | 3,155    | 0,425 |       |       |
| <b>Sosyal Odaklılık</b>                      | <b>Alt</b>         | 77 | 2,789    | 0,473 | 0,898 | 0,410 |
|                                              | <b>Orta</b>        | 55 | 2,770    | 0,517 |       |       |
|                                              | <b>Üst</b>         | 11 | 2,981    | 0,328 |       |       |
| <b>Radikal Odaklılık</b>                     | <b>Alt</b>         | 77 | 2,753    | 0,451 | 2,462 | 0,089 |
|                                              | <b>Orta</b>        | 55 | 2,680    | 0,571 |       |       |
|                                              | <b>Üst</b>         | 11 | 3,054    | 0,593 |       |       |

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik düzeyine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ve yöneticilerin sahip olduğu yaklaşımlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, ANOVA sonuçlarında farklı yöneticilik düzeyi ve yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,903$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin düzeyi değerlerinin kâr odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır

( $F=1,196$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin düzeyinin sosyal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,898$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin düzeyinin radikal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=2,462$ ,  $p>0,05$ ). Bu konuda bakış açısının yöneticinin yöneticilik düzeyine göre önemli ölçüde değişmediğini göstermektedir.

Tablo 4.10'da yöneticinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı yöneticinin sahip olduğu yaklaşıma etkisi ve yöneticilerin mesleki çalışma yılı arasındaki farklılığın tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.10.** Mesleki çalışma yılına göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı

|                                              | Mesleki Çalışma Yılı     | N  | Ortalama | S.s   | F     | P     |
|----------------------------------------------|--------------------------|----|----------|-------|-------|-------|
| <b>Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı</b> | <b>0-10 yıl arası</b>    | 63 | 2,945    | 0,420 | 1,040 | 0,356 |
|                                              | <b>11-20 yıl arası</b>   | 59 | 3,070    | 0,506 |       |       |
|                                              | <b>21-Üstü yıl arası</b> | 21 | 2,961    | 0,669 |       |       |
| <b>Kâr Odaklılık</b>                         | <b>0-10 yıl arası</b>    | 63 | 2,945    | 0,423 | 0,075 | 0,927 |
|                                              | <b>11-20 yıl arası</b>   | 59 | 2,970    | 0,502 |       |       |
|                                              | <b>21-Üstü yıl arası</b> | 21 | 2,925    | 0,713 |       |       |
| <b>Sosyal Odaklılık</b>                      | <b>0-10 yıl arası</b>    | 63 | 2,815    | 0,392 | 0,084 | 0,920 |
|                                              | <b>11-20 yıl arası</b>   | 59 | 2,783    | 0,524 |       |       |
|                                              | <b>21-Üstü yıl arası</b> | 21 | 2,781    | 0,609 |       |       |
| <b>Radikal Odaklılık</b>                     | <b>0-10 yıl arası</b>    | 63 | 2,727    | 0,408 | 0,512 | 0,601 |
|                                              | <b>11-20 yıl arası</b>   | 59 | 2,796    | 0,537 |       |       |
|                                              | <b>21-Üstü yıl arası</b> | 21 | 2,676    | 0,727 |       |       |

Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki çalışma yılına göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ve yöneticilerin sahip olduğu yaklaşımlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, ANOVA sonuçlarında farklı mesleki çalışma yılı ve yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=1,040$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin mesleki çalışma yılı kâr odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,075$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin mesleki çalışma yılı sosyal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,084$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin mesleki çalışma yılı radikal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,512$ ,  $p>0,05$ ). Bu konuda bakış açısının yöneticilerin mesleki çalışma yılına göre önemli ölçüde değişmediğini göstermektedir.

Tablo 4.11'da yöneticinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı yöneticinin sahip olduğu yaklaşıma etkisi ve yöneticilerin yönetici olarak çalıştığı yılı arasındaki farklılığın tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.11.** Yönetici olarak çalışma yılına göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı

|                                              | Yönetici olarak çalışma | N  | Ortalama | S.s   | F     | P     |
|----------------------------------------------|-------------------------|----|----------|-------|-------|-------|
| <b>Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı</b> | 0-5 yıl arası           | 88 | 2,960    | 0,514 | 2,583 | 0,079 |
|                                              | 6-10 yıl arası          | 23 | 3,213    | 0,419 |       |       |
|                                              | 11-Üstü yıl arası       | 32 | 2,951    | 0,481 |       |       |
| <b>Kâr Odaklılık</b>                         | 0-5 yıl arası           | 88 | 2,891    | 0,485 | 5,450 | 0,005 |
|                                              | 6-10 yıl arası          | 23 | 3,260    | 0,432 |       |       |
|                                              | 11-Üstü yıl arası       | 32 | 2,901    | 0,532 |       |       |
| <b>Sosyal Odaklılık</b>                      | 0-5 yıl arası           | 88 | 2,825    | 0,432 | 1,227 | 0,296 |
|                                              | 6-10 yıl arası          | 23 | 2,852    | 0,603 |       |       |
|                                              | 11-Üstü yıl arası       | 32 | 2,681    | 0,510 |       |       |
| <b>Radikal Odaklılık</b>                     | 0-5 yıl arası           | 88 | 2,786    | 0,454 | 2,694 | 0,071 |
|                                              | 6-10 yıl arası          | 23 | 2,852    | 0,588 |       |       |
|                                              | 11-Üstü yıl arası       | 32 | 2,568    | 0,594 |       |       |

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetici olarak çalışma yılına göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ve yöneticilerin sahip olduğu yaklaşımlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, ANOVA sonuçlarında farklı yönetici olarak çalışma yılı ve yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=2,583$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin yönetici olarak çalışma yılı kâr odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F=5,450$ ,  $p<0,05$ ). İşletme yöneticilerin yönetici olarak çalışma yılı sosyal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=1,227$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin yönetici olarak çalışma yılı radikal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=2,694$ ,  $p>0,05$ ). Bu sonuçlar, özellikle yöneticilerin kâr odaklılıklarının yönetici olarak çalışma yılına göre anlamlı farklılık gösterdiğini, diğer konularda ise yönetici olarak çalışma yılına önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Buna göre ortalama değerleri göz önüne alınarak 6 ile 10 yıl arasında çalışanlar daha yüksek kâr odaklılığa olumlu baktığı gözlemlenmektedir. Deneyimsiz yöneticilerin daha az kâr odaklı olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4.12'de yöneticinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı yöneticinin sahip olduğu yaklaşıma etkisi ve yöneticilerin gelir düzeyi görüşleri arasındaki farklılığın tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.12.** Yöneticilerin gelir düzeyi görüşlerine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı

|                                              | Gelir Düzeyi        | N  | Ortalama | S.s   | F     | P     |
|----------------------------------------------|---------------------|----|----------|-------|-------|-------|
| <b>Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı</b> | <b>Düşük</b>        | 19 | 3,272    | 0,531 | 1,857 | 0,122 |
|                                              | <b>Ortanın Altı</b> | 34 | 2,922    | 0,477 |       |       |
|                                              | <b>Orta</b>         | 69 | 2,973    | 0,510 |       |       |
|                                              | <b>Ortanın Üstü</b> | 19 | 2,937    | 0,408 |       |       |
|                                              | <b>Üst</b>          | 2  | 3,181    | 0,385 |       |       |
| <b>Kâr Odaklılık</b>                         | <b>Düşük</b>        | 19 | 3,135    | 0,495 | 1,644 | 0,167 |
|                                              | <b>Ortanın Altı</b> | 34 | 2,810    | 0,460 |       |       |
|                                              | <b>Orta</b>         | 69 | 2,944    | 0,523 |       |       |
|                                              | <b>Ortanın Üstü</b> | 19 | 3,022    | 0,483 |       |       |
|                                              | <b>Üst</b>          | 2  | 3,285    | 0,202 |       |       |
| <b>Sosyal Odaklılık</b>                      | <b>Düşük</b>        | 19 | 2,894    | 0,578 | 1,975 | 0,102 |
|                                              | <b>Ortanın Altı</b> | 34 | 2,623    | 0,515 |       |       |
|                                              | <b>Orta</b>         | 69 | 2,805    | 0,457 |       |       |
|                                              | <b>Ortanın Üstü</b> | 19 | 2,957    | 0,343 |       |       |
|                                              | <b>Üst</b>          | 2  | 3,000    | 0,000 |       |       |
| <b>Radikal Odaklılık</b>                     | <b>Düşük</b>        | 19 | 2,736    | 0,600 | 3,723 | 0,007 |
|                                              | <b>Ortanın Altı</b> | 34 | 2,523    | 0,484 |       |       |
|                                              | <b>Orta</b>         | 69 | 2,785    | 0,495 |       |       |
|                                              | <b>Ortanın Üstü</b> | 19 | 3,052    | 0,431 |       |       |
|                                              | <b>Üst</b>          | 2  | 2,500    | 0,141 |       |       |

Araştırmaya katılan yöneticilerin gelir düzeyi görüşlerine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ve yöneticilerin sahip olduğu yaklaşımlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, ANOVA sonuçlarında farklı yönetici gelir düzeyleri ve yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=1,857$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin gelir düzeyleri kâr odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=1,644$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin gelir düzeyi sosyal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=1,975$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin gelir düzeyi radikal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F=3,723$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlar, özellikle yöneticilerin radikal odaklılığın yönetici gelir düzeylerinde göre anlamlı farklılık gösterdiğini, diğer konularda ise gelir düzeylerinin önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Ortanın üstü yöneticilik düzeyinde radikal odaklılık en

yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle düşük ve orta gelir düzeyindeki yöneticilerin radikal odaklılık ortalamaları yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.13'te yöneticinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı yöneticinin sahip olduğu yaklaşıma etkisi ve yöneticilerin işletme imkanlarını görüşleri arasındaki farklılığın tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.13.** Yöneticilerin işletme imkanlarını görüşlerine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı

|                                              | İşletme İmkânı | N  | Ortalama | S.s   | F     | P     |
|----------------------------------------------|----------------|----|----------|-------|-------|-------|
| <b>Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı</b> | Zayıf          | 9  | 3,161    | 0,354 | 0,699 | 0,594 |
|                                              | Ortanın Altı   | 13 | 3,055    | 0,436 |       |       |
|                                              | Orta           | 53 | 2,948    | 0,593 |       |       |
|                                              | Ortanın Üstü   | 55 | 3,038    | 0,406 |       |       |
|                                              | Yüksek         | 13 | 2,874    | 0,585 |       |       |
| <b>Kâr Odaklılık</b>                         | Zayıf          | 9  | 3,079    | 0,328 | 0,452 | 0,771 |
|                                              | Ortanın Altı   | 13 | 2,813    | 0,629 |       |       |
|                                              | Orta           | 53 | 2,932    | 0,580 |       |       |
|                                              | Ortanın Üstü   | 55 | 2,979    | 0,411 |       |       |
|                                              | Yüksek         | 13 | 2,978    | 0,517 |       |       |
| <b>Sosyal Odaklılık</b>                      | Zayıf          | 9  | 2,600    | 0,600 | 2,054 | 0,090 |
|                                              | Ortanın Altı   | 13 | 2,523    | 0,655 |       |       |
|                                              | Orta           | 53 | 2,803    | 0,507 |       |       |
|                                              | Ortanın Üstü   | 55 | 2,847    | 0,358 |       |       |
|                                              | Yüksek         | 13 | 2,969    | 0,475 |       |       |
| <b>Radikal Odaklılık</b>                     | Zayıf          | 9  | 2,466    | 0,447 | 3,726 | 0,007 |
|                                              | Ortanın Altı   | 13 | 2,415    | 0,680 |       |       |
|                                              | Orta           | 53 | 2,694    | 0,518 |       |       |
|                                              | Ortanın Üstü   | 55 | 2,887    | 0,431 |       |       |
|                                              | Yüksek         | 13 | 2,907    | 0,507 |       |       |

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletme imkanlarını görüşlerine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ve yöneticilerin sahip olduğu yaklaşımlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, ANOVA sonuçlarında farklı yönetici işletme imkânı görüşleri ve yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,699$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin işletme imkânı görüşü kâr odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=0,452$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin işletme imkanları görüşü sosyal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $F=2,054$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin işletme imkanları görüşü radikal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F=3,726$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlar, özellikle yöneticilerin radikal

odaklılığın yöneticilerin işletme imkanlarını algılarına göre anlamlı farklılık gösterdiğini, diğer konularda ise işletme imkanında önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir. İşletme imkanını yüksek düzeyde algılayan yöneticiler radikal odaklılığa daha olumlu bakmaktadır.

#### (d) T-Testi Analizi Sonuçları ve Yorumları

T testi ile istatistiksel bir test yöntemidir ve iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılır. Cinsiyet, medeni durum, işletme türü ve değerler eğitimi alıp almamalarına göre analizleri t-testi ile yapılmıştır.

Tablo 4.14'te yöneticinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı yöneticinin sahip olduğu yaklaşıma etkisi ve yöneticilerin cinsiyeti arasındaki farklılığın t-testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.14.** Yöneticilerin cinsiyetlerine göre değerler eğitimine bakışı

|                                              | Cinsiyet     | N   | Ortalama | S.s   | T     | sd  | P     |
|----------------------------------------------|--------------|-----|----------|-------|-------|-----|-------|
| <b>Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı</b> | <b>Erkek</b> | 101 | 2,982    | 0,533 | 0,644 | 141 | 0,521 |
|                                              | <b>Kadın</b> | 42  | 3,041    | 0,405 |       |     |       |
| <b>Kâr Odaklılık</b>                         | <b>Erkek</b> | 101 | 2,920    | 0,527 | 1,190 | 141 | 0,236 |
|                                              | <b>Kadın</b> | 42  | 3,030    | 0,435 |       |     |       |
| <b>Sosyal Odaklılık</b>                      | <b>Erkek</b> | 101 | 2,780    | 0,474 | 0,653 | 141 | 0,515 |
|                                              | <b>Kadın</b> | 42  | 2,838    | 0,502 |       |     |       |
| <b>Radikal Odaklılık</b>                     | <b>Erkek</b> | 101 | 2,738    | 0,527 | 0,345 | 141 | 0,731 |
|                                              | <b>Kadın</b> | 42  | 2,771    | 0,496 |       |     |       |

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyeti göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ve yöneticilerin sahip olduğu yaklaşımlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, T-testi sonuçlarında farklı yönetici cinsiyetleri ve yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $T=0,644$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin cinsiyetinin kâr odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $T=1,190$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin cinsiyeti sosyal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $T=0,653$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin cinsiyeti radikal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı

bir farklılık bulunmamaktadır ( $T=0,345$ ,  $p>0,05$ ). Bu konuda yönetici bakış açısının cinsiyetine göre önemli ölçüde değişmediğini göstermektedir.

Tablo 4.15'te yöneticinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı yöneticinin sahip olduğu yaklaşıma etkisi ve yöneticilerin medeni durum arasındaki farklılığın t-testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.15.** Yöneticilerin medeni durumuna göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı

|                                              | Medeni Durum | N   | Ortalama | S.s   | T     | sd  | P     |
|----------------------------------------------|--------------|-----|----------|-------|-------|-----|-------|
| <b>Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı</b> | <b>Evli</b>  | 103 | 3,045    | 0,529 | 1,804 | 141 | 0,073 |
|                                              | <b>Bekâr</b> | 40  | 2,879    | 0,390 |       |     |       |
| <b>Kâr Odaklılık</b>                         | <b>Evli</b>  | 103 | 2,977    | 0,523 | 0,943 | 141 | 0,347 |
|                                              | <b>Bekâr</b> | 40  | 2,889    | 0,447 |       |     |       |
| <b>Sosyal Odaklılık</b>                      | <b>Evli</b>  | 103 | 2,772    | 0,496 | 0,971 | 141 | 0,333 |
|                                              | <b>Bekâr</b> | 40  | 2,860    | 0,441 |       |     |       |
| <b>Radikal Odaklılık</b>                     | <b>Evli</b>  | 103 | 2,770    | 0,543 | 0,839 | 141 | 0,403 |
|                                              | <b>Bekâr</b> | 40  | 2,690    | 0,443 |       |     |       |

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumuna göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ve yöneticilerin sahip olduğu yaklaşımlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, T-testi sonuçlarında farklı yöneticilerin medeni durumları ve yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $T=1,804$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin medeni durumu kâr odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $T=0,943$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin medeni durumu sosyal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $T=0,971$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin medeni durumu radikal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $T=0,839$ ,  $p>0,05$ ). Bu konuda yönetici bakış açısının medeni duruma göre önemli ölçüde değişmediğini göstermektedir.

Tablo 4.16'da yöneticinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı yöneticinin sahip olduğu yaklaşıma etkisi ve yöneticilerin işletme türü arasındaki farklılığın t-testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.16.** Yöneticilerin işletme türlerine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı

|                                              | İşletme Türü          | N  | Ortalama | S.s   | T     | sd  | P     |
|----------------------------------------------|-----------------------|----|----------|-------|-------|-----|-------|
| <b>Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı</b> | <b>Ortaklık</b>       | 91 | 3,023    | 0,482 | 0,748 | 141 | 0,456 |
|                                              | <b>Kişi İşletmesi</b> | 52 | 2,958    | 0,528 |       |     |       |
| <b>Kâr Odaklılık</b>                         | <b>Ortaklık</b>       | 91 | 3,015    | 0,517 | 1,989 | 141 | 0,049 |
|                                              | <b>Kişi İşletmesi</b> | 52 | 2,843    | 0,462 |       |     |       |
| <b>Sosyal Odaklılık</b>                      | <b>Ortaklık</b>       | 91 | 2,854    | 0,457 | 1,914 | 141 | 0,058 |
|                                              | <b>Kişi İşletmesi</b> | 52 | 2,696    | 0,511 |       |     |       |
| <b>Radikal Odaklılık</b>                     | <b>Ortaklık</b>       | 91 | 2,745    | 0,520 | 0,097 | 141 | 0,923 |
|                                              | <b>Kişi İşletmesi</b> | 52 | 2,753    | 0,515 |       |     |       |

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletme türlerine göre değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ve yöneticilerin sahip olduğu yaklaşımlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, T-testi sonuçlarında farklı yönetici işletme türü görüşleri ve yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $T=0,748$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin işletme türü görüşleri kâr odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $T=1,989$ ,  $p<0,05$ ). İşletme yöneticilerin işletme türü görüşleri sosyal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $T=1,914$ ,  $p>0,05$ ). İşletme yöneticilerin işletme türü görüşleri radikal odaklı yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $T=0,097$ ,  $p>0,05$ ). ). Bu sonuçlar, özellikle yöneticilerin kâr odaklılığın yöneticilerin işletme türüne göre anlamlı farklılık gösterdiğini, diğer konularda ise işletme türünün önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir. İşletme türünün ortaklı olarak görenler daha fazla kâr odaklılık ekseninde olumlu görmektedirler. Kişi işletmesi olarak görenler ise daha azdır.

#### **(e) Korelasyon Analizi Sonuçları ve Yorumları**

Korelasyon analizi, iki ölçülebilir nicel değişken arasındaki ilişkiyi belirtmek için kullanılan bir analizdir. Bu analiz, doğrusal bir varsayıma dayanır. Korelasyon katsayısı, ilişkinin gücünü ve yönünü gösterir. +1 mükemmel bir pozitif ilişki olduğunu, -1 mükemmel bir negatif ilişki olduğunu ve 0 ise ilişki olmadığını

göstermektedir.<sup>228</sup> Yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı ile eğitimci yaklaşımları arasındaki korelasyonu Tablo 4.17’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.17.** Yöneticilerin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakışı ve Eğitimci Yaklaşımları Arasında Korelasyon Analizi

|                                                    | Yöneticinin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakışı | Kâr Odaklı          | Sosyal Odaklı       | Radikal Odaklı      |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Yöneticinin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakışı | 1                                                  | (r= ,631)**<br>,000 | (r= ,436)**<br>,000 | (r= ,395)**<br>,000 |
| Kâr Odaklı                                         | (r= ,631)**<br>,000                                | 1                   | (r= ,483)**<br>,000 | (r= ,488)**<br>,000 |
| Sosyal Odaklı                                      | (r= ,436)**<br>,000                                | (r= ,483)**<br>,000 | 1                   | (r= ,585)**<br>,000 |
| Radikal Odaklı                                     | (r= ,395)**<br>,000                                | (r= ,488)**<br>,000 | (r= ,585)**<br>,000 | 1                   |
| **. Korelasyon Katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlıdır |                                                    |                     |                     |                     |
| *. Korelasyon Katsayısı 0,05 düzeyinde anlamlıdır  |                                                    |                     |                     |                     |

Korelasyon analiz sonuçlarına göre yöneticilerin değerle eğitimi uygulamalarına bakışı ile yöneticinin kâr odaklı yaklaşımı arasında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=,631$ ,  $p<0,05$ ). Yöneticilerin değerle eğitimi uygulamalarına bakışı ile yöneticinin sosyal odaklı yaklaşımı arasında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=,436$ ,  $p<0,05$ ). Yöneticilerin değerle eğitimi uygulamalarına bakışı ile yöneticinin radikal odaklı yaklaşımı arasında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=,395$ ,  $p<0,05$ ).

#### (f) Regresyon Analizi Sonuçları ve Yorumları

Yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı yöneticilerin yaklaşımlarına etkisi, bulgulara dayalı olarak Tablo 4.18’de sunulan ve yorumlanan regresyon modelleri ile değerlendirilmiştir. Bu modeller, araştırma hipotezlerini test etmek için kullanılmıştır.

<sup>228</sup> Gogtay, N. J., Thatte, U. M. (2017), “Principles of Correlation Analysis”, **Journal of the Association of Physicians of India**, 65, 3: 78-81.

**Tablo 4.18.** Yöneticilerin Değer Eğitimi ve Yaklaşım İlişkisi: Regresyon Analizi

| Hipotez İfadesi ve Analiz Sonuçları                                                                     |             |             | Hipotez Kabul/Red Açıklaması                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yöneticinin, değerler eğitimi uygulamalarına bakışının kâr odaklılık üzerinde etkisi vardır.</b>     |             |             | <b>Kabul</b>                                                                                                                                                                                                                     |
| Kâr Odaklılık                                                                                           | $\beta$     | Sig.        | Regresyon analizi ile yöneticilerin sahip olduğu kâr odaklı yaklaşım ile işletme yöneticilerinin değerler eğitimine bakışı pozitif etkisi olduğu görülmektedir. ( $P<0,05$ , $\beta=0,631$ ). <b>H1</b> hipotezi doğrulandı.     |
| Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı                                                                   | ,631        | ,000        |                                                                                                                                                                                                                                  |
| $R^2=,398$                                                                                              | $F= 93,406$ | $Sig.=,000$ |                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Yöneticinin, değerler eğitimi uygulamalarına bakışının sosyal odaklılık üzerinde etkisi vardır.</b>  |             |             | <b>Kabul</b>                                                                                                                                                                                                                     |
| Sosyal Odaklılık                                                                                        | $\beta$     | Sig.        | Regresyon analizi ile yöneticilerin sahip olduğu sosyal odaklı yaklaşım ile işletme yöneticilerinin değerler eğitimine bakışı pozitif etkisi olduğu görülmektedir. ( $P<0,05$ , $\beta=0,436$ ). <b>H2</b> hipotezi doğrulandı.  |
| Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı                                                                   | ,436        | ,000        |                                                                                                                                                                                                                                  |
| $R^2=,190$                                                                                              | $F=33,145$  | $Sig.=,000$ |                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Yöneticinin, değerler eğitimi uygulamalarına bakışının radikal odaklılık üzerinde etkisi vardır.</b> |             |             | <b>Kabul</b>                                                                                                                                                                                                                     |
| Radikal Odaklılık                                                                                       | $\beta$     | Sig.        | Regresyon analizi ile yöneticilerin sahip olduğu radikal odaklı yaklaşım ile işletme yöneticilerinin değerler eğitimine bakışı pozitif etkisi olduğu görülmektedir. ( $P<0,05$ , $\beta=0,395$ ). <b>H3</b> hipotezi doğrulandı. |
| Yönetici Değerler Eğitimi Bakış Açısı                                                                   | ,395        | ,000        |                                                                                                                                                                                                                                  |
| $R^2=,156$                                                                                              | $F=26,049$  | $Sig.=,000$ |                                                                                                                                                                                                                                  |

Regresyon analizine göre, yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışının sahip olduğu kâr odaklılık yaklaşımının yüksek bir yordayıcıdır ( $R^2=0,398$ ). Bu, yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışının kâr odaklı yaklaşımın %39'unu açıkladığını gösterir. Yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışının sahip olduğu sosyal odaklılık yaklaşımının yüksek bir yordayıcıdır ( $R^2=0,190$ ). Bu, yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışının kâr odaklı yaklaşımın %19'unu açıkladığını gösterir. Yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışının sahip olduğu radikal odaklılık yaklaşımının yüksek bir yordayıcıdır ( $R^2=0,156$ ). Bu, yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışını kâr odaklı yaklaşımın %15'ünü açıkladığını gösterir. Bu analizi sonuçlarına göre, oluşturulan 3 hipotez de kabul edilerek araştırma modeli doğrulanmıştır.

## SONUÇ

Bu tez literatürde işletme yöneticilerinin değerler eğitimi uygulamalarına bakışının ne olduğuna dairdir. Tez düşüncesinin oluşturulmasında da öncelikle değer kavramı araştırılmış ve kavramsal çözümlemesi yapılmıştır.

Değerler, insan eylem ve davranışlarını etkileyen ve yönlendiren ana bileşenler olarak genel kültürün yansıması ve işletme çalışmalarını düzenleyicisi olmaktadır. Değer üzerine işletme yöneticilerinin zihniyetleri, ideolojileri ve yargıları etkilemektedir. Bu ekseninde değerler işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik eylemleri yönlendiren ilkeler, tutumlar, inançlar ve motivasyonlar veya zihniyetler olarak tanımlanmış ve kabul edilmiştir.

Tezde değer tanımına bağlı olarak değerler eğitimi çerçevesi açıklanmıştır. İşletme değerler eğitimi çalışan kimlik ve kişilik oluşumunda, toplum ve kurum geleceğinde önemli olduğu ortaya konmuştur. Ancak işletmelerde değerler eğitiminde hangi değerlerin nasıl aktarılacağı konusu tartışmasına girilmemiştir. Daha çok yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı tartışılmış ve test edilmiştir.

Bu yönde işletme yöneticilerinin değerler eğitimi uygulamalarına yön veren kâr odaklılık, sosyal odaklılık ve radikal odaklılık üç ana yaklaşım vurgulanmıştır: Kâr odaklı bakışta yöneticiler kâr maksimizasyonunu önceler. Yöneticiler değerler eğitimi uygulamalarına bakışı da mevcut değer yapısının uyumuna ilişkin vurgulanır. Sosyal odaklı bakışta yöneticilerin işletme sorumlulukları ve çalışanların sosyalleşmesi öncelenir ve yöneticiler değerler eğitimi uygulamalarına bakışı değerlere katılmasına ilişkin vurgulanır. Radikal odaklı bakışta yöneticilerin mevcut değerleri sarsıcı ve yıkıcı tavrı öncelenir ve bireysel, yenilikçi ve değişime ilişkin vurgulanır.

Yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına yönelik her bir bakışı, kurumsal kültürde, çalışan bağlılığında, işletme genel performansında ve rekabet avantajı sağlamada önemli ve olumlu olarak tanımlanmıştır. Makro düzeyde işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğunu yerine getirmesine ve müşteri güvenini pekiştirerek talebi artırmasına, mikro düzeyde işletme içi kurumsal kültürün gelişmesine, markanın değeri artmasına ve çalışan işbirliğinin güçlenmesine dolaylı etkileri izlenmiştir.<sup>229</sup>

Bu yönde Kayseri ili merkezli, Erciyes Anadolu Holding bünyesinde bulunan, İstikbal, Bellona ve Mondi mobilya işletmelerinde yapılan araştırmada, yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışı araştırılmış ve bulguları şöyle izlenmiştir:

- Araştırmada %7,7 üst düzey, %38,5 orta düzey ve %53,8 alt düzey yöneticiden oluşmaktadır. Katılımcıların %29,4 kadın, %70,6 erkek yöneticidir. Yöneticilerin çoğunluğu 25 yaş ile 34 yaş arasındadır ve çoğunluğu evlidir. %70'ler düzeyinde yöneticiler üniversite mezunudur.

- ANOVA analizde farklı yaş türlerinde, faaliyet türünde, statülerinde, mesleki çalışma yılında, yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına kâr, sosyal ve radikal bakışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Eğitim düzeyinde, yönetici olarak çalışma yılında, gelir düzeylerinde ve işletme imkanları algılarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

- Eğitim düzeyinde yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışlarının anlamlı olduğu görülmüştür. Doktora seviyesinde olan bireylerin yönetici değerler eğitimi uygulamalarına etkisine daha düşük bir bakış açısına sahip olmaktadır. Yüksek lisans okumuşların değerler eğitimine bakışları en yüksek olarak çıkmaktadır.

- Yönetici olarak çalışma yılında kâr odaklılığın anlamlı farklılığı görülmüştür. 6 ile 10 yıl arasında çalışanlar daha yüksek kâr odaklılığa olumlu baktığı ve deneyimsiz yöneticilerin daha az kâr odaklı olduğu gözlenmektedir.

---

<sup>229</sup> bkz. Papatya, Bayram, 2024: 576-587.

- Gelir düzeyinde radikal odaklılığın anlamlı farklılığı görülmüştür. Ortanın üstü yöneticilik düzeyinde radikal odaklı bakışın en yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle düşük ve orta gelir düzeyindeki yöneticilerin radikal odaklı bakışın ortalamaları yüksek olduğunu göstermektedir.

- İşletmelerin imkanları algılarında radikal odaklı bakışı anlamlı farklılığı görülmektedir. İşletme imkanını yüksek düzeyde algılayan yöneticiler radikal odaklı bakışa daha olumlu bakmaktadır.

- Yapılan cinsiyet, medeni durum ve değerler eğitim alıp almamalarına göre analizleri t-testinde, yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, işletme türünde kâr odaklılıkta anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. İşletme türünün ortaklı olarak görenler daha fazla kâr odaklılık ekseninde olumlu görmektedirler. Kişi işletmesi olarak görenler ise daha az kâr odaklılığı anlamlı görmüşlerdir.

- Korelasyon analiz sonuçlarına göre yöneticilerin değerle eğitimi uygulamalarına bakışı kâr, sosyal ve radikal odaklı yaklaşımı arasında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki izlenmiş, ancak regresyon analizine göre, yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışının kâr odaklı yaklaşımının yüksek bir açıklamaya sahiptir. Bu durum yöneticilerin değerler eğitimine bakış açısının kâr odaklı yaklaşım çerçevesinde ele aldıkları saptanmıştır. Buna göre oluşturulan üç hipotez de kabul edilmiş ve araştırma modeli doğrulanmıştır.

Bu da göstermektedir ki, işletme yöneticilerinin sahip olduğu zihniyet yapısının değerler eğitimi uygulamalarına bakışında önceliklidir. Bu yöneticilerin hangi değerleri ne kadar önemseydiğini, çalışanlara nasıl yaklaştığını ve eğitim sürecindeki etkileşim tarzını işaret etmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin değerler eğitimi uygulamalarına bakışına yönelik kâr odaklı yaklaşımları, kurumsal sosyal sorumluluğa, örgüt kültürüne, örgüt iklimine, aidiyet oluşturmaya, işbirliği oluşturmaya, davranış ve değer aktarma biçimlerine yönelik stratejilerini oluşturmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumlulukta değerler eğitimi toplum ve çevre iyiliği için olmazsa olmazı olarak görülmektedir. Belki kurumsal sosyal sorumluluk kâr odaklı yaklaşım içinde pek görülmeyebilir, kamuoyu nezdinde tepkiyi azaltmak için

görünüşte algılanabilir, mevcut yasalara göre yapılabilir, ancak bunun için sosyal odaklı yaklaşımın da işlek tutulması gerekir.

Öte yandan, radikal odaklı yaklaşım ise mevcut kültürel yapıyı değiştirici ve toplumu değiştirici etkinlikler örgüt ve kurumsal kültürünün gelişmesine katkı sağlayabilir. Neticede kâr, sosyal ve radikal odaklı yaklaşımların her biri paylaşılan değerleri ve motivasyonu artırır. Örgüt iklimini daha çok rahatlatır. Örgütteki çalışanlar davranışlarını, tutumlarını ve algılarını işletme değerleriyle uzlaştırır. Örgütsel adaleti tesisinde olumlu bakışları ve örgütsel aidiyeti geliştirir. Yenilikçi, risk alıcı ve alternatif yaklaşımlar geliştirmelerini sağlar.



## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000), "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126, 3: 269-292.
- Aguinis, H., Kraiger, K. (2009), "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society", **Annual Review of Psychology**, 60: 451-474.
- Ahmad, K. Z., Bakar, R. A. (2003), "The Association Between Training and Organizational Commitment among White-Collar Workers in Malaysia", **International Journal of Training and Development**, 7, 3: 166-185.
- Akbaş, O. (2008), "Değer Eğitimi Akımlarına Genel Bir Bakış", **Değerler Eğitimi Dergisi**, 6, 4: 9-27.
- Akin, G., Hopelain, D. (1986), "Finding the Culture of Productivity", **Organizational Dynamics**, 14, 3: 19-32.
- Aktaş, E., Çiçek, I., Kıyak, M. (2011), "The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 24: 1560-1573.
- Alan, M. S., Haccoun, R. R., Belcourt, M. (2008), **Managing performance through training and development**, Ontario: Nelson Education.
- Andersson, P., Öhman, J. (2015), "Logics of Business Education for Sustainability", **Environmental Education Research**, 22, 4: 477.
- Armstrong, M. (1990), **Management Processes and Functions**, London: IPM House.
- Arslan, A. (2009), **Felsefeye Giriş**, Ankara: Adres Yayınları.
- Austin, R. D., Devin, L., Sullivan, E. E. (2012), "Accidental Innovation: Supporting Valuable Unpredictability in the Creative Process", **Organization Science**, 23, 5: 1505-1522.
- Bacanlı, H. (2011), "Değer, Değer midir?", **Eğitim Bir Sen Dergisi**, 7, 19: 18-21.
- Badovick, G. J., Beatty, S. E. (1987), "Shared Organizational Values: Measurement and Impact Upon Strategic Marketing Implementation", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 15, 1: 19-26.
- Baehr, J. (2011), "The Structure of Open-Mindedness", **Canadian Journal of Philosophy**, 41, 2: 191-213.

- Bailey, R. (Ed.) (2000), **Teaching Values and Citizenship Across the Curriculum Educating Children for the World**, London: Kogan Page İçinde; Bottery, M., “Values Education”: 3-13.
- Balmer, J. M. (2001), “Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing Seeing Through the Fog”, **European Journal of Marketing**, 35, 3/4: 248-291.
- Bardi, A., Lee, J. A., Hofmann-Towfigh, N., Soutar, G. (2009), “The Structure of Intraindividual Value Change”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 97, 5: 913–929.
- Baron, J., Spranca, M. (1997), “Protected Values”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 70, 1: 1-16.
- Bengtson, V. L., Lovejoy, M. C. (1973), “Values, Personality, and Social Structure: An Intergenerational Analysis”, **American Behavioral Scientist**, 16, 6: 880-912.
- Bennis, W., Mason, R. O., Mitroff, I. (Ed.) (1988), **Executive Integrity: The Search for High Human Values in Organizational Life**, London: Jossey-Bass Publishers İçinde; Srivastva, S., Cooperrider, D. L. “The Urgency for Executive Integrity”: 1-29.
- Bennis, W., Mason, R. O., Mitroff, I. (Ed.) (1988), **Executive Integrity: The Search for High Human Values in Organizational Life**, London: Jossey-Bass Publishers İçinde; Wolfe, D. M. (1988), “Is There Integrity in the Bottom Line: Managing Obstacles to Executive Integrity”: 140-171.
- Berkowitz, M. W. (2011), “The Science of Character Education”, **Review of Educational Research**, 81, 4: 413-446.
- Biesta, G. (2009), “Good Education in an Age of Measurement: On the Need to Reconnect with the Question of Purpose in Education”, **Educational Assessment, Evaluation and Accountability**, 21: 33-46.
- Biggart, N. W. (Ed.) (2002), **Readings in Economic Sociology**, Cornwall: Blackwell Publishers İçinde; Ponayi, K., “The Great Transformation”: 38-61.
- Black, S. J., Mendenhall, M. (1990), “Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research”, **Academy of Management Review**, 15, 1: 113-136.
- Bourne, H., Jenkins, M. (2013), “Organizational Values: A Dynamic Perspective”, **Organization Studies**, 34, 4: 495-514.

- Branson, C. M. (2008), "Achieving Organisational Change Through Values Alignment", **Journal of Educational Administration**, 46, 3: 376-395.
- Buchanan, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 19, 4: 533-546.
- Burack, E. H. (1991), "Changing the Company Culture - The Role of Human Resource Development", **Long Range Planning**, 24, 1: 88-95.
- Cardona, K., Rey, C (2022), **Management by Missions, Connecting People to Strategy Through Purpose**, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Carr, D. (2000), "Moral Formation, Cultural Attachment or Social Control: What's the Point of Values Education?", **Educational Theory**, 50, 1: 49-62.
- Carroll, A. B. (1979), "A Three - Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", **Academy of Management Review**, 4, 4: 497-505.
- Cevizci A. (Ed.) (2006), **Felsefe Ansiklopedisi**, Ankara: Ebabel Yayınevi İçinde; Önal, M., "Değer": 51-62.
- Cevizci, A. (2002), **Etİğe Giriş**, İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Cevizci, A. (2005), **Felsefe Sözlüğü**, İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Cevizci, A. (2007), **Felsefeye Giriş**, Bursa: Sentez Yayınları.
- Cheng, J. T., Anderson, C., Tenney, E. R., Brion, S., Moore, D. A., Logg, J. M. (2021), "The Social Transmission of Overconfidence", **Journal of Experimental Psychology: General**, 150, 1: 157-186.
- Chong, M. (2007), "The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience", **Corporate Reputation Review**, 10: 201-212.
- Cochran, W. G. (1962), **Sampling Techniques**, London: John Wiley & Sons.
- Collins, C. J., Porras, J. I. (1994), **Build to Last**, London: Century.
- Collins, J. C., Porras, J. I. (1996), "Building Your Company's Vision", **Harvard Business Review**, 74: 65-78.
- Coyle-Shapiro, J. A., Shore, L. M. (2007), "The Employee-Organization Relationship: Where Do We Go from Here?", **Human Resource Management Review**, 17, 2: 175-176.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998), "Organizational Cynicism", **Academy of Management Review**, 23, 2: 341-352.

- Diskienė, D., Goštautas, V. (2013), “A Fit Between Individual and Organizational Values and Its Implications for Employees’ Job Satisfaction and Performance”, **Ekonomika**, 92, 2: 93-107.
- Dobni, D., Ritchie, J. B., Zerbe, W. (2000), “Organizational Values: The Inside View of Service Productivity”, **Journal of Business Research**, 47, 2: 91-107.
- Dolan, L. S., Garcia, S., Richley, B. (2006), **Managing by Values**, New York: Palgrave Macmillan.
- Donlevy, J. K., Walker, K. D. (2011), **Working Through Ethics in Education and Leadership**, Rotterdam: Sense Publisher.
- Dov Elizur, vd. (1991), “The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison”, **Journal of Organizational Behavior**, 12, 1: 21-38.
- Drucker, P. F. (1973), **Management, Tasks, Responsibilities, Practices**, New York: Harper & Row Publishers.
- Dursun, D. (2009), “Siyasetle Ahlak ve Değerler Dünyasının Sorunlu İlişkileri Üzerine”, **Değerler Eğitimi Merkezi Dergisi**, 2, 5: 58.
- Ekşi, H., Katılmış, A. (Ed.) (2020), **Karakter ve Değerler Eğitimi**, Ankara: Nobel Yayınevi İçinde; Ekşi, H., Katılmış, A., “Kavramsal Çerçeve: Temel Kavramlar”: 1-26.
- Ekşi, H., Katılmış, A. (Ed.) (2020), **Karakter ve Değerler Eğitimi**, Ankara: Nobel Yayınevi İçinde; Tuncel, G., “Eğitim felsefeleri ve hedefleri yönünden karakter ve değerler eğitimi”: 75-94.
- Ekşi, H., Okudan, A. Y. (2011), “Eğitim Yöneticilerinin Bakış Açısı ile Değerler Eğitimi”, **Türk Fen Eğitim Dergisi**, 8, 2: 178-190.
- Elkington, J. (1998), **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**, Oxford: New Society Publisher.
- Ellis, R., Whittington, D. (1981), **A Guide to Social Skill Training**, London: Croom Helm London.
- England, G. W. (1967), “Personal Value Systems of American Managers”, **The Academy of Management Journal**, 10, 1: 53-68.
- Ertan, Ö. (2003), “Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, 1, 3: 217-240.
- Eyuboğlu, İ. Z. (1988), **Türk Dilinin Etimoloji Sözlüğü**, İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Fazlıoğlu, İ. (2021), **Kendini Aramak**, İstanbul: Ketebe Yayınları.

- Fichter J. H. (1971), **Sociology**, Second Edition, London: The University of Chicago Press.
- Fielding, M., Peter Moss, P. (2011), **Radical Education and the Common School a Democratic Alternative**, New York: Routledge Published.
- Ford, D., Mouzas, S. (2013), "Service and Value in the Interactive Business Landscape", **Industrial Marketing Management**, 42, 1: 9-17.
- Gash, S. (1999), *Effective Literature Searching for Research*. Aldershot: Gower Publishing.
- Ghosh, D. (2008), "Corporate Values, Workplace Decisions and Ethical Standards of Employees", **Journal of Managerial Issues**, 20, 1: 68-87.
- Gillespie H. (Ed.) (1990), **Managing the Training Function**, Minneapolis: Lakewoods Publications İçinde; Becker, P. S. "Building Trust": 108-109.
- Gogtay, N. J., Thatte, U. M. (2017), "Principles of Correlation Analysis", **Journal of the Association of Physicians of India**, 65, 3: 78-81.
- Graeber, D. (2017), **Değer Teorisi Antropolojik Bir Giriş**, (çev. Başak Kıcıır), Ankara: Sel Yayıncılık.
- Granovetter, M., Swedberg, R. (Ed.) (1992), **The Sociology of Economic Life**, San Francisco: Westview Press İçinde; Granovetter, M., Swedberg, R., "Introduction": 1-26.
- Grant, A. M. (2008), "The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions", **Journal of Applied Psychology**, 93, 1: 108–124.
- Green, J. (2010), "Teaching the Business of Values to Enhance the Value of Business", **The 9th Annual Pacific Employment Relations Association Conference**, Workforce Planning in Times of Crisis and Change, 2010, 71–77.
- Gregory, K. (2011), "The Importance of Employee Satisfaction", **The Journal of the Division of Business & Information Management**, 5: 29-37
- Güngör, E. (1998), **Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar Ahlak Psikolojisi, Ahlaki Değerler ve Ahlaki**, İstanbul: Ötüken Yayınları.
- Halstead, J. M., Taylor, M. J. (2000), "Learning and Teaching About Values: A Review of Recent Research", **Cambridge Journal of Education**, 30, 2: 169-202.

- Hamilton, C., Parker, C., Smith, D. D. (2011), **Communicating for Results: A Guide for Business and the Professions**, Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Handy, C. (2007), **Understanding Organizations**, London: Penguin Books.
- Harshman, E. F., Harshman, C. L. (1999), "Communicating with Employees: Building on an Ethical Foundation", **Journal of Business Ethics**, 19, 3: 3-19.
- Harvey, W. S., Osman, S., Tourky, M. (2022), "Building Internal Reputation from Organisational Values", **Corporate Reputation Review**, 25, 1: 19-32.
- Haydon, G. (1997), **Teaching About Values: A New Approach**, London: Cassell.
- Hayes, J. (2002), **Interpersonal Skills at Work**, New York: Routledge.
- Heap, N. (1996), "The Design of Learning Events", **Industrial and Commercial Training**, 28, 2: 10-14.
- Hechter, M., Nadel, L., Michod, R. E. (Ed.) (1993), **The Origin of Values**, New York: Aldine De Gruyter İçinde; Cavalli-Sforza, L. L., "How are Values Transmitted?": 305-317.
- Hechter, M., Nadel, L., Michod, R. E. (Ed.) (1993), **The Origin of Values**, New York: Aldine De Gruyter İçinde; Mandler, G., "Approaches to a Psychology of Value": 229- 258.
- Henderson, M., Thomson, D. (2003), **Values at Work: The Invisible Threads Between People, Performance and Profit**, New Zealand: HarperCollins Publisher.
- Henne, D., Locke, E. A. (1985), "Job Dissatisfaction: What Are the Consequences?", **International Journal of Psychology**, 20, 2: 221-240.
- Hernandez-Lopez, L. E., vd. (2020), "Socialization of Business Students in Ethical Issues: The Role of Individuals' Attitude and Institutional Factors", **The International Journal of Management Education**, 18, 1: 1-12.
- Hofstede, G. (1984), **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001), **Culture's Consequences Comparing Values, Behaviors, Institutions, an Organizations Across Nations**, California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2009), "Cultural Dimensions in Leadership and Management", **Academy of Management Perspectives**, 23, 1: 5-23.

- Hoogstad, V. (1996), "Overcoming Communication Barriers", **Australian Journal of Career Development**, 5, 2: 19-23.
- Hoven, E. V. D., Weckert, J. (Ed.) (2008), **Information Technology and Moral Philosophy**, Cambridge: Cambridge University Press İçinde; Flanagan, M., Howe, D. C., Nissenbaum, H. "Embodying Values in Technology Theory and Practice": 322-353.
- Hume, D. (2009), **İnsan Doğası Üzerine Bir İnceleme**, (Çev. Ergün Baylan), Ankara: Bilge Su Yayıncılık: 308.
- Ind, N. (1997), **The Corporate Brand. In The Corporate Brand**, London, Palgrave Macmillan: 13.
- Izgar, G. ve Dilmaç, B. (Ed.) (2020), **Değerler Eğitimi Kavram, İlke ve Yaklaşımlar**, Ankara: Pegem Akademi Yayınevi İçinde; Karataş, K., "Değerlerin Temelleri": 65-88.
- Izgar, G. ve Dilmaç, B. (Ed.) (2020), **Değerler Eğitimi Kavram, İlke ve Yaklaşımlar**, Ankara: Pegem Akademi Yayınevi İçinde; Küçükaydın, M. A., "Değer ile İlişkili Temel Kavramlar": 1-32.
- Jackson, D. W., Tax, S. S. (1995), "Managing the Industrial Salesforce Culture", **Journal of Business & Industrial Marketing**, 10, 2: 34-47.
- Jacobs, J., Crockett, H. (2021), **Designing Exceptional Organizational Cultures: How to Develop Companies Where Employees Thrive**, London: Kogan Page Publishers.
- Johnson, J. L., O'Leary, K. A. M. (2003), "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal", **Journal of Organizational Behavior**, 24, 5: 627-647.
- Johnson, R. E., Jackson, E. M. (2009), "Appeal of Organizational Values is in the Eye of the Beholder: The Moderating Role of Employee Identity", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82, 4: 915-933.
- Kale, N. (2007), "Nasıl Bir Değerler Eğitimi", 26-28 Kasım 2004, **Değer ve Eğitimi Uluslararası Sempozyumu**.
- Kane, U. C. (2006), "Management's Role in Shaping Organizational Culture", **Journal of Nursing Management**, 14, 3: 188-194.
- Kaymakcan, R. (2010), "Değer Kavramı ve Gençlerin Dini Değerleri", **Eğitime Bakış**, 6, 18: 10-15.

- Kennedy, A. A., Deal, T. E. (1982), **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company.
- Kirschenbaum, H. (1992), "A Comprehensive Model for Values Education and Moral Education", **Phi Delta Kappa International**, 73, 10: 775.
- Kirschenbaum, H. (1995), **100 Ways to Enhance Values and Morality in Schools and Youth Settings**, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Kissack, H. C., Callahan, J. L. (2010), "The Reciprocal Influence of Organizational Culture and Training and Development Programs: Building the Case for A Culture Analysis within Program Planning", **Journal of European Industrial Training**, 34, 4: 365-380.
- Kissack, H., Callahan, J. (2009), "Organizational Culture and Training Needs Assessment: A Conceptual Review", **Journal of European Industrial Training**, 33, 5: 400-421.
- Klein, H. J., Weaver, N. A. (2000), "The Effectiveness of an Organizational Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires", **Personnel psychology**, 53, 1: 47-66.
- Korlaelçi, M. (2014), "Din-Değer İlişkisi", Kahramanmaraş, **Felsefe-Edebiyat ve Değerler Sempozyumu**.
- Köylü, M. (Ed.) (2016), **Teoriden Pratiğe Değerler Eğitimi**, İstanbul: Nobel Yayınevi İçinde; Keskin, Y., "Değerlere Genel Bir Bakış: Tanımı, Özellikleri, İşlevi ve Sınıflandırılması": 20-50.
- Kramer, M. R., Porter, M. (2011), "Creating Shared Value", **Harvard Business Review**, 17: 1-17.
- Kulkarni, P. P. (2013), "A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life", **Researchers World**, 4, 2: 136-143.
- Lawler, E. E. (1982), "Strategies for Improving the Quality of Work Life", **American Psychologist**, 37, 5: 486-493.
- Lawrence N., O'Connor, D. (Çeviren) (1961), **Reading in Existential Phenomenology**, New Jersey: Prentice-Hall Inc İçinde; Scheler, M., "An a Priori Hierarchy of Value-Modalities": 272-276.
- Lebow, R., Simon, W. L. (1997), **Lasting Change: the Shared Values Process that Makes Companies Great**, South Carolina: Van Nostrand Reinhold.
- Lencioni, P. M. (2002), "Make Your Values Mean Something", **Harvard Business Review**, 80, 7: 5-9.

- Lichtenstein, S., Higgs, M. (2022), **Strategy Through Personal Values: A Behavioural Approach**, Cham: Palgrave Macmillan.
- Lickona, T. (1991), **Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility**, New York: Bantam Books.
- Lindeman, M., Verkasalo, M. (2005), "Measuring Values with the Short Schwartz's Value Survey", **Journal of Personality Assessment**, 85, 2: 170-178.
- Lindskold, S. (1978), "Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation", **Psychological Bulletin**, 85, 4: 772-793.
- Lock, I., Wonneberger, A., Steenbeek, P. (2024), "Divergent Views and Common Values: Comparing Sustainability Understandings across News Media, Businesses, and Consumers", **Environmental Communication**: 1-21.
- Lovat, T. (2017), "Measuring the Effectiveness of Values Education", **Educational Review**, 69, 5: 593-606
- Lyons, S. (2022), "The Value Preservation Imperative", **Journal of Creating Value**, 8, 1: 131-143.
- Maccoby, E. E. (1980), **Social Development Psychological Growth and the Parent-Child Relationship**, New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc.
- McDonald, G., Nijhof, A. (1999), "Beyond Codes of Ethics: an Integrated Framework for Stimulating Morally Responsible Behaviour in Organisations", **Leadership & Organization Development Journal**, 20, 3: 133-147.
- McGuire, D., Stoner, J., Mylona, S., Kukalis, S. (2008), "The Effect of Personal Values on the Perception of the Organizational Climate for Training", **Journal of European Industrial Training**, 32, 3: 240-256.
- McGuire, D., vd. (2008), "Managers' Personal Values as Predictors of Importance Attached to Training and Development: a Cross-Country Exploratory Study", **Human Resource Development International**, 11, 4: 335-350.
- McShane, S. L., Glinow, M. A. V. (2010), **Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World**, New York: McGraw-Hill.
- Meydan, H. (2014), "Okulda Değerler Eğitiminin Yeri ve Değerler Eğitim Yaklaşımları Üzerine bir Değerlendirme", **Bülent Ecevit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 1, 1: 93-108.

- Mintzberg, H. (1973), **The Nature of Managerial Work**, New York: Harber & Row Publisher.
- Mintzberg, H. (2023), **Understanding Organizations... Finally!: Structuring in Sevens**, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Morgan, C. T. (1993), **Introduction to Psychology**, New Delhi: Mc Graw Hill Education.
- Morris, C. (1956), **Varieties of Human Value**, Chicago: The University of Chicago Press.
- Moss, S. E., Sanchez, J. I. (2004), "Are Your Employees Avoiding You? Managerial Strategies for Closing the Feedback Gap", **Academy of Management Perspectives**, 18, 1: 32-44.
- Mulder, M., Nijhof, W. J., Brinkerhoff, R. O. (Ed.) (2012), **Corporate Training for Effective Performance**, Springer Science & Business Media İçinde; Mulder, M., Nijhof, W. J., Brinkerhoff, R. O., "Linking Corporate Training and Effective Performance": 1-5.
- Mustafa, G., Glavee-Geo, R., Rice, P. M. (2017), "Teamwork orientation and personal learning: The role of individual cultural values and value congruence", **South Africa Journal of Industrial Psychology**, 43, 1: 1-13.
- Nelson, J. A. (2006), **Economics for Humans**, Illinois: The University of Chicago Press.
- Noe, R. A. (2017), **Employee Training & Development**, New York: Mc Graw Hill Education: 175.
- Okudan, A. Y. (2010), "Eğitim Yöneticilerinin Değerler Eğitiminin Önemi Etkileri ve Uygulamalar Hakkındaki Görüşleri", **Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2010, s. 57.
- Özbudun, S., Şafak, B., Altuntek, S. N. (2007), **Antropoloji: Kuram ve Kuramcılar**, Ankara: Dipnot Yayınları.
- Özdemir, S. (2020), **Üniversitede Değerler Eğitimi**, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L. (2007), "Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals", **The American Review of Public Administration**, 37, 4: 387-408.
- Papatya, G. (2016), **Temel İşletmecilik Bilgisi: Teorik Düzenlemeler, Entelektüel Birikim ve Notlar**, Isparta: Beyazıt Kitabevi.

- Papatya, G., Bayram, E. (2024), "İşletmelerde Değerler Eğitimi: Yansımaları ve Etkileri", **2. Bilsel Uluslararası Turabdin Bilimsel Araştırmalar ve İnovasyon Kongresi**, 4-5 Mayıs, Mardin: Astana Yayınları: 576-587.
- Papatya, G., Papatya, N. (2020), "İşletmelerde Değer Temelli Yönetim Uygulamaları: Türkiye için Bir Model Çalışması", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(Özel Sayı-Special Issue): 1194-1210.
- Parsons, T., vd. (Ed.) (1954), **Toward a General Theory of Action**, Massachusetts: Third Printing, Harvard University Press, Cambridge İçinde; Clyde Kluckhohn, "Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification": 388-433.
- Pepper, S. C. (1958), **The Sources of Value**, Los Angeles: University of California Press.
- Perry, R. B. (1926), **General Theory of Value: Its Meaning and Basic Principles Construed in Terms of Interest**, Massachusetts: Harvard University Press.
- Polat, M. (2010), "Küreselleşen Dünyada Değerler ve Eğitim Arasındaki Bağ: Değerler Eğitiminin Heterojenleşen Toplumda Birlikte Yaşamaya Etkisi", **Marife**, 10, 1: 143-155.
- Porter, L. W., vd. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of applied psychology**, 59, 5: 603-609.
- Posner, B. Z., Schmidt, W. H. (1984), "Values and the American Manager: An Update", **California Management Review**, 26, 3: 202-216.
- Power, F. C., vd. (Ed.) (2008), **Moral Education a Handbook**, London: Praeger Publisher İçinde; Howard R. W. "Democratic Values": 130-131.
- Price A. (2004), **Human Resource Management in a Business Context**, London: Thomson.
- Randazzo, S. (1993), **Mythmaking on Madison Avenue**, Cambridge: Probus Publishing.
- Renner, W., vd. (2012), "Human Values: Genetic and Environmental Effects on Five Lexically Derived Domains and Their Facets", **Personality and Individual Differences**, 52, 1: 89-93.

- Rey, C., vd. (Ed.) (2019), **Purpose-Driven Organizations Management Ideas for a Better World**, Cham: Palgrave Macmillan İçinde; Rey, C., Velasco, J. S. C., Almandoz, J, “The New Logic of Purpose within the Organization”: 3-15.
- Robbins, S. P. (1989), **Training in Interpersonal Skills: Tips for Managing People at Work**, Harlow: Pearson Education.
- Roccas, S., Sagiv, L. (2010), “Personal Values and Behavior: Taking the Cultural Context into Account”, **Social and Personality Psychology Compass**, 4, 1: 30-41.
- Rokeach, M. (1973), **The Nature of Human Values**, New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1979), **Understanding Human Values Individual and Societal**, New York: The Free Press.
- Rothwell, W. J. (2005), **Beyond Training and Development: The Groundbreaking Classic on Human Performance Enhancement**, New York: American Management Association.
- Schwartz, S. H., Bilsky, W. (1987), “Toward a Universal Psychological Structure of Human Values”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 53, 3: 550–562.
- Sadler, S. E. (1996), “Learning Styles: a Holistic Approach”, **Journal of European Industrial Training**, 20, 7: 29-36.
- Schein E. H. (2010), **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (1984), “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, **Sloan Management Review**, 25, 2: 3-16.
- Schraeder, M., Tears, R. S., Jordan, M. H. (2005), “Organizational Culture in Public Sector Organizations: Promoting Change Through Training and Leading by Example”, **Leadership & Organization Development Journal**, 26, 6: 492-502.
- Schwartz, S. H. (1999), “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work”, **Applied Psychology: an International Review**, 48, 1: 23-47.
- Scott, S. G., Lane, V. R. (2000), “A Stakeholder Approach to Organizational Identity”, **Academy of Management Review**, 25, 1: 43-62.
- Seyler, D. L., Holton III, E. F., Bates, R. A., Burnett, M. F., Carvalho, M. A. (1998), “Factors Affecting Motivation to Transfer Training”, **International Journal of Training and development**, 2, 1: 2-16.

- Shtogren, J. A. (Ed.) (1980), **Models for Management: The Structure of Competence**, Texas: Teleometrics International İçinde; Hall, J. "Interpersonal style and corporate climate: communication revisited": 216-236.
- Sims, R. R. (2000), "Changing an Organization's Culture Under New Leadership", **Journal of business Ethics**, 25: 65-78.
- Singh, J. (2011), "The Impact of Value Education: A Comparative Study of Two Institutions", **Indian Journal of Industrial Education**, 6, 1: 37-44
- Spector, P. E. (2022), **Job satisfaction: from Assessment to Intervention**, Oxon: Routledge.
- Stefainuk, H. (2020), "The Role of Values Education in Information Security", **Journal of Information, Communication and Ethics in Society**, 18, 1: 1-17.
- Superka, P. D. (1973), "A Typology of Valuing Theories and Values Education Approaches", **Unpublished Doctoral Thesis, Berkeley: University of California, Berkeley, School of Education.**
- Superka, P. D., Johnson P. L. (1975), **Values Education: Approaches and Materials**, Colorado: Social Science Education Consortium.
- Swanson, R. (2007), **Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise**, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tahir M. Nisar (2004), "Training as a Strategy in Value-Creation Processes", **European Journal: Vocational Training**, 31: 3-9.
- Tepper, B. J. (2010), "When Managers Pressure Employees to Behave Badly: Toward a Comprehensive Response", **Business Horizons**, 53, 6: 591-598.
- Tozlu, N., Topsakal, C. (2007), "Avrupa Birliğine Uyum Çerçevesinde Değerler Eğitimi", 26-28 Kasım 2004, **Değer ve Eğitimi Uluslararası Sempozyumu.**
- Treviño, L. K., Brown, M., Hartman, L. P. (2003), "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Site", **Human Relations**, 56, 1: 5-37.
- Tural, S. K. (1988), **Kültürel Kimlik Üzerine Düşünceler**, Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Turner, A. (2001), **Just Capital the Liberal Economy**, London: Macmillan Publisher: 376.

- Ülgen, H., Mirze, K. S. (2020), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Vakola, M., Nikolaou, I. (2005), “Attitudes Towards Organizational Change: what is the Role of Employees’ Stress and Commitment?”, **Employee relations**, 27, 2: 160-174.
- Van Riel, C. B. (1995), **Principles of Corporate Communication**, Essex: Prentice Hall.
- Van Wart, M. (1998), **Changing Public Sector Values**, New York: Garland Publishing.
- Wadia, M. S. (Ed.) (1968), **Management and The Behavioral Sciences: Text and Readings**, Boston: Allyn and Bacon İçinde; Slater, P. E., Bennis, W. G., “Democracy Is Inevitable”: 486-499.
- Warriner, C. K. (1965), “The Problem of Organizational Purpose”, **The Sociological Quarterly**, 6, 2: 139-146.
- Waterman, A. S. (1981), “Individualism and Interdependence”, **American psychologist**, 36, 7: 762–773.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., Agle, B. (2005), “Ethical Role Models in Organizations”, **Organizational Dynamics**, 34, 4: 313-330.
- Weiss, H. M. (2002), “Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, **Human resource management review**, 12, 2: 173-194.
- Wenstøp, F., Myrmel, A. (2006), “Structuring Organizational Value Statements”, **Management Research News**, 29, 11: 673-683.
- Williams, B. (2011), “Ethical Issues in International Business”, **Journal of European Industrial Training**, 35, 4: 383-399.
- Williams, S. L. (2002), “Strategic Planning and Organizational Values: Links to Alignment”, **Human Resource Development International**, 5, 2: 217-233.
- Wortman, M. S., Luthans, F. (Ed.) (1969), **Emerging Concept in Management Process, Behavioral, Quantitative, and Systems**, Toronto: Macmillan Company, England, G. W., “Managerial Value Systems: A Research Approach”: 50-66.
- Yaman, E. (2012), **Değerler Eğitimi Eğitimde Yeni Ufuklar**, Ankara: Akçağ Yayınevi.

Yazıcı, M. (2014), “Değerler ve Toplumsal Yapıda Sosyal Değerlerin Yeri”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 24, 1: 184-209.



# EKLER

## 1. ANKET FORMU

### İşletme Yöneticilerinin Değerler Eğitimi Uygulamalarına Bakış Açısı ve Bir Araştırma

Değerli İşletme Yöneticisi;

Bu araştırmanın hedefi değerler eğitimi çerçevesinde yapılan aktivitelerin önemini/boyutlarını tespit etmek, bu faaliyetler gerçekleştirilirken programın etkilerine yönelik eğitim yöneticilerinin algılarını belirlemek ve uygulamaya ilişkin görüşlerini ortaya çıkartmaktır. Değerler eğitimi hakkındaki fikirleriniz ve görüşleriniz bu programların geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Sizden ricamız, her bir ifadeye ne derece katıldığınızı samimi bir şekilde değerlendirip anketi cevaplamanız ve cevapsız madde bırakmamanızdır. Veriler sadece bilimsel araştırma amacı ile kullanılacaktır. Bu sebeple adınızı ve okulunuzun adını belirtmemenizi rica ederiz.

Ankette ifadelere katılma derecenizi size en uygun gelen dereceyi yuvarlak içine alarak işaretleyiniz. Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Emre Bayram  
Süleyman Demirel Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BÖLÜM I: Demografik Bilgiler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                 |
| <b>Cinsiyetiniz:</b> <input type="radio"/> Erkek <input type="radio"/> Kadın                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Yaşınız:</b> ..... <b>Medeni Durumunuz:</b> <input type="radio"/> Evli <input type="radio"/> Bekâr           |
| <b>En Son Mezun Olduğunuz Eğitim Düzeyi:</b> <input type="radio"/> Yüksek Okul <input type="radio"/> Üniversite <input type="radio"/> Yüksek Lisans <input type="radio"/> Doktora <input type="radio"/> Diğer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                 |
| <b>Faaliyet Türü :</b> <input type="radio"/> Üretim <input type="radio"/> Hizmet<br><input type="radio"/> Ticaret (Gerekliyse) Açıklama: .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>İşletmenin Türü:</b> <input type="radio"/> Ortaklık <input type="radio"/> Kişi İşletmesi                     |
| <b>Yöneticilikteki Unvanınız:</b> <input type="radio"/> Müdür <input type="radio"/> Müdür Yrd. <input type="radio"/> Bölüm Başkanı<br><input type="radio"/> İşlevsel Sorumlu <input type="radio"/> Diğer (belirtiniz): .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Yöneticilik Düzeyiniz:</b><br><input type="radio"/> Alt <input type="radio"/> Orta <input type="radio"/> Üst |
| <b>Mesleğindeki Çalışma Kıdeminiz (Yıl Olarak):</b> .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Yönetici olarak Kıdeminiz (Yıl Olarak):</b> .....                                                            |
| <b>Kendinizi Hangi Gelir Düzeyinde Algılıyorsunuz:</b> <input type="radio"/> Düşük <input type="radio"/> Ortanın Altı <input type="radio"/> Orta <input type="radio"/> Ortanın üstü <input type="radio"/> Üst                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                 |
| <b>Çalıştığını işletmeyi bir bütün olarak düşündüğünde imkânlarını nasıl tanımlarsınız?</b><br><input type="radio"/> İleri <input type="radio"/> Ortanın Üstü <input type="radio"/> Orta <input type="radio"/> Ortanın Altı <input type="radio"/> Zayıf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                 |
| <b>Aşağıda durumunuza uygun maddeleri işaretleyiniz.</b><br><input type="radio"/> 1. İşletmede Değerler eğitimi içerikli bir konferansa katıldım.<br><input type="radio"/> 2. İşletmede Değerler eğitimi içerikli bir çalışmaya katıldım.<br><input type="radio"/> 3. İşletmede Değer eğitimi ile ilgili hizmet içi eğitimlere katıldım.<br><input type="radio"/> 4. İşletmede Değerler eğitimi için üretilen materyalleri takip ederim.<br><input type="radio"/> 5. Başka bir işletmede uygulanan değerler eğitiminin nasıl yapıldığını izledim.<br><input type="radio"/> 6. İşletmede Değer eğitimi hakkında formal\planlı bir eğitim almadım.<br><input type="radio"/> 7. İşletmede hizmet içi faaliyetler kapsamında değer/ahlak eğitimi aldım.<br><input type="radio"/> 8. Hiçbiri. |                                                                                                                 |

| <b>BÖLÜM II: Değerler Eğitimi</b>                                                                                                                                                                                                             | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-------------|---------------------|
| 1. Değerler eğitimi işletme yöneticilerinin/çalışanlarının davranışlarını olumlu yönde geliştirmeye katkı sağlar.                                                                                                                             | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 2. İşletme değer eğitiminde merkezi bir rol üstlenmelidirler.                                                                                                                                                                                 | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 3. İşletme değerler eğitimini desteklemeleri konusunda çalışanlarına eğitimler düzenlemelidir.                                                                                                                                                | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 4. Çalışanlar/yöneticiler işletmede yapılan nitelikli değerler eğitimi etkinliklerinden yararlanırlar.                                                                                                                                        | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 5. Değerler eğitimi açık bir eğitim program şeklinde işletme eğitimlerine ilave edilmelidir.                                                                                                                                                  | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 6. Değerler eğitimi temel değerlerin yöneticilere/çalışanlara aktarılması için gereklidir.                                                                                                                                                    | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 7. Değerler eğitimi, işletmenin yöneticilerini/çalışanlarını sorumlu vatandaşlar olmaya hazırlar.                                                                                                                                             | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 8. İşletmede oluşan Olumsuz davranışları değerler eğitimi yolu ile azaltılabilir.                                                                                                                                                             | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 9. Değerler eğitimi etkinlikleri işletmenin performansının artırılmasına katkı sağlar.                                                                                                                                                        | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 10. İşletmede verilen Değerler eğitimi akademik eğitim kadar önemlidir.                                                                                                                                                                       | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 11. İşletmenin bütün unsurlarını içerecek şekilde, nezaketin ve iyilikseverliğin hâkim olduğu insancıl bir çalışma ortamı oluşturmak için gerekli ve yeterli donanıma sahibim.                                                                | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 12. Değerler eğitimi programlarına işletme çalışanlarının ailelerin de dâhil edilmesi daha etkili sonuçların alınmasını sağlayacaktır.                                                                                                        | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 13. İşletme, Değerler eğitimi ile işletme çalışanının karakterini olumlu yönde etkileyebilir.                                                                                                                                                 | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 14. Değer eğitimi ile ilgili hedef ve aktivitelerin her aşamasında işletme yöneticisinin/çalışanın ailesi ile iletişim halindeyim.                                                                                                            | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 15. Değerler eğitimi, işletme eğitim programının ön plana çıkan önemli bir parçasıdır.                                                                                                                                                        | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 16. Değerler, işletme kültürü içerisinde gizli ya da açık bir şekilde bulunmaktadır.                                                                                                                                                          | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 17. İşletmede oluşturulan Değerler eğitimi ile arzulanan, toplumda var olan farklı kültür ortamlarına rağmen, adalet, saygı, dürüstlük, sorumluluk gibi değerlerin ortak bir algı oluşturacak şekilde oluşmasını ve beslenmesini sağlamaktır. | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 18. İşletme de gerçekleştirilen sosyal alana yönelik spor, resim ya da müzik gibi faaliyetleri değer eğitimine yönelik önemli etkinlik alanları olarak kullanırım.                                                                            | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 19. Değerler eğitimi etkinlikleri finansal açıdan işletme yönetimi tarafından desteklenmelidir.                                                                                                                                               | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 20. İşletme değerler eğitimi için gerekli materyalleri sağlamaktadır.                                                                                                                                                                         | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 21. İşletme değer eğitimi için sürekli daha iyi yollar arar.                                                                                                                                                                                  | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 22. Değerler eğitimi sistemli bir şekilde işletmenin bütün fonksiyonları tarafından bütünleştirilir.                                                                                                                                          | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 23. İşletme yöneticileri çalışanların beraber çalışmalarına fırsat sunan ortamlar hazırlar.                                                                                                                                                   | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 24. İşletmeler, sivil toplum kuruluşları, vb gibi kuruluşlar değerler eğitimi programlarının tasarlanması ve uygulanması aşamasında toplumun ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik işbirliği içinde olmalıdırlar.                             | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 25. Eğitimcilerin, işletme yöneticileri/çalışanlar için uygun davranış modelleri oluşturma sorumluluğu vardır.                                                                                                                                | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 26. İşletme yöneticileri çalışanlarına uygun davranışlar konusunda iyi bir modeldir.                                                                                                                                                          | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 27. İşletme, yöneticileri/çalışanlar için değerler eğitimi ile amaçlanan davranış şekillerini pratiğe dönüştürme olanağı sağlayacak ahlaki aksiyon fırsatları sağlar.                                                                         | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |
| 28. Eğitim programı, işletme yöneticisini/çalışanını merkeze alan ve başarılı olmalarına yardımcı olan anlamlı ve teşvik edici bir değer eğitimi içerir.                                                                                      | (1)                     | (2)          | (3)         | (4)                 |

# ÖZGEÇMİŞ

## **Kişisel Bilgiler**

Adı ve Soyadı : Emre Bayram

## **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : 2016-2020: Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.

Yüksek L. Öğrenimi : 2021-2024: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İşletme-Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

## **Yabancı Dil**

İngilizce (Orta Düzey)

## **Yayın**

Papatya, G., Bayram, E. (2024), “İşletmelerde Değerler Eğitimi: Yansımaları ve Etkileri”, **4-5 Mayıs Mardin 2. Bilsel Uluslararası Turabdin Bilimsel Araştırmalar ve İnovasyon Kongresi Bildirisi: 576-587.**

## **İş Deneyimi**

Satış Elamanı (Bayramlar Mobilya, 2011-2019)

Pazarlama Bölümünde Staj (Boypaş Pazarlama A.Ş., 2019, Yaz)

## **Sertifikalar**

İş Sağlığı ve Güvenliği - Süleyman Demirel Üniversitesi  
Bağlama İcra Kursu - Isparta Halk Eğitim Merkezi

## **İlgi Alanları**

Türk Halk Müziği, Outdoor Sporlar, Aikido.