

## DEĞER YÖNETİMİ: İMALAT SANAYİNDEKİ TÜRK YÖNETİCİLERİNİN YÜKSELEN DEĞERLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Şevki ÖZGENER\*

### ÖZET

Bu makalenin amacı, “Değer Yönetimi ve İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerleri” hakkında bir genel tartışma ortaya koymaktır. Bu makalede değer kavramı ve özellikleri, değerlerin önemi, değer türleri, değer yönetimi ve imalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri ele alınmaktadır.

### ABSTRACT

The goal of this article is to provide a general discussion about “Value Management and Turkish Manager’s Raising Values in Manufacture Industry”. In this article we discuss value conception and characteristics, the importance of values, the species of value, value management and Turkish manager’s raising values in manufacture industry.

### 1.GİRİŞ

İşletmeler içinde buldukları toplumların değerlerine saygı göstermeli ve kabul edilebilir sınırlar içinde faaliyette bulunmalıdırlar. Günümüzde iş adamları ve yöneticiler, insani değerler ve iş yaşamının kuralları üzerinde yeniden düşünmenin, karmaşık rekabetçi, global ekonomik düzeninde ayakta kalabilmek ve ayrıca işletmelerinin mevcut konumunu ve nereye doğru gittiklerini yeniden incelemek açısından bir fırsat olduğunu kabul etmektedir. Bu nedenle, değer yönetimi organizasyonların uzun vadede başarılı olması için hayati önem arz etmektedir.

Bu çalışma “Değer Yönetimi ve İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerlerini” araştırma sonuçlarına dayanarak çeşitli yönleriyle ele alıp değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

### 2. DEĞER KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Değer, anlaşılması zor bir kavramdır. Değer kavramının anlamı kişiden kişiye farklılık gösterir. Bu sebeple, birçok farklı tanım söz konusudur.

Aristo’ya göre, “Değerler; alışkanlıklarımız, becerilerimiz ve davranışlarımızla yansıtmış olduğumuz insan mükemmeliyetine ilişkin

---

\* Araş. Gör. Dr., S.Ü. Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

niteliklerdir.” Başka bir deyişle, değerler, ulaşılmak istenen ideallerdir. Olması gerekeni ifade ederler. Değerler bireyin yaşamının ve düşüncesinin bir parçasıdır<sup>1</sup>. Değerler dünyası, insanın irade, istek ve niyetleri tarafından yönetilmektedir. Onlar, insan davranışının tanımlayıcı standartlarıdır, ancak emretmezler. Değerler, yaşamımıza anlam kazandıran idealler olup, tercihlerimiz, kararlarımız ve davranışlarımızın önceliğini yansıtır.

Değerler, arzulanan amaç ve davranış biçimlerine ilişkin normatif inançlarımızdır<sup>2</sup>. Değerler, olağanüstü bir şekilde eylemlere yol gösterirler. Değerlerin temel özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir<sup>3</sup>:

1. Değerler büyük ölçüde kişiseldir, her bir kişinin karar ve tercihlerini ifade eder.
2. Değerler aynı zamanda bir insan grubu tarafından ortaklaşa düzenlendiğinden dolayı sosyaldirler.
3. Değerlerler seçiciliğin ürünü olup, bireyden bireye, toplumdaki topluma, organizasyondan organizasyona farklılık gösterir.
4. Değerler nesilden nesile aktarılan deneyimlerin bir ürünüdür. Belli bir zaman dilimi içinde süreklilik gösterirler.
5. Değerler değişebilir ve değişirler. Onlar bireyleri bir arada tutan, istikrarı sağlayan sosyal bir dokudur ve nispeten kişiliğin statik bileşenlerindedir.
6. Değerler büyük ölçüde toplumda insanoğlunun gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmek istediği rolüyle ilişkilidir.

### 3. DEĞERLERİN ÖNEMİ

Organizasyon içerisindeki bireyler kendilerine özgü değerlere sahiptirler. Bu değerler çoğu durumda organizasyonun değerlerinden farklılık gösterir. İşgörenler ilginç bir pozisyondadırlar. Farklı yerlerden gelmektedirler. Farklı kültür ve toplumları temsil etmekte ve farklı inanç kalıplarına sahiptirler. Onlar çok sayıda değer setini dengelemek zorundadırlar. Çünkü işe kendi değerlerini getirirler. Öte yandan yöneticilerin değerlerinin etkisi altında kalmaktadırlar. Organizasyonun değerlerini öğrenmek ve müşteri değerlerini düşünmek zorundadırlar<sup>4</sup>. Bir organizasyon hiçbir zaman bilinçli olarak ifade etmese bile, kendine özgü değerlere sahiptir. Bir organizasyonun değerleri,

<sup>1</sup> E.Frank Harrison, *The Managerial Decision-Making Process*, Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1987, ss.180.

<sup>2</sup> Karlene H. Roberts and David Marshall Hunt, *Organizational Behaviour*, Boton: PWS-Kant Publishing Company, 1990, s.498

<sup>3</sup> Harrison, ss.180-184

<sup>4</sup> Frank J.Navran, “*The Individual’s Role In Shaping Organizational Ethics*”, at <http://www.navran.com/Articles/Eth-Ind-Role.htm>, Atlanta 1998, ss.1-8

## Değer Yönetimi

çalışanların rollerini ve eylemlerini kısıtlar ve yönlendirir. Değerleri anlamak bir anahtar rol sağlayabilir. Paylaşılmış değerler, işbirlikçi eylem için bir temel çerçeve oluşturur. Yine, giderek artan bir şekilde müşteriler, iş yaptıkları şirketlerin sahip oldukları değerlere ilgi göstermektedir. Organizasyonun değerleri, müşterilerin beklentileriyle tutarlı olmalıdır. Müşteriler, organizasyonların kendi öncelikli endişelerini açıkça yansıtan değerlere sahip olma beklentisi içindedirler. Smith Kline Beecham'a göre değerleri önemli kılan nedenler şunlardır<sup>5</sup>:

1. Değerler yöneticilere davranışlar ve kararlarla ilgili olarak yol gösterici bir çerçeve sunar.
2. Değerler, yeni işgörenler için eylem parametrelerini tanımlar ve her yönüyle işgücü için bir yaşam biçimi haline gelen bir ahlâki kültür inşa eder.
3. Değerler, organizasyonun stratejik eğilimini destekler. İşletmenin vizyonu ve stratejik planları, değerlerle uyumlu ise, işletme başarılı olur.
4. Değerler, organizasyonun faaliyetlerini etkileyen ve onlardan etkilenen çıkar gruplarının beklentilerini yansıtır. İşgörenleri arasında davranışın yüksek bir standardını teşvik eden şirketlerin değerleri, yasal olmayan veya ahlaka aykırı faaliyetleri reddeder. Değerlerin kamuoyundaki olumlu yansımaları şirketin kamuoyundaki imajını iyileştirir ve müşteri güven düzeylerini yükseltir.
5. Değerler, yasal müeyyideler ve eylemlerle karşılaşma olasılığını azaltır.
6. Değerler birinci derece motive edicidirler. Değerler bir işletmenin sürekli rekabetçi avantaja sahip olmasının güçlü bir kaynağı olabilirler.
7. Değerler yöneticilerin personele uygun olmayan talimatlar vermesini engellemekle kalmayıp, aynı zamanda personelin uygun olmayan talimatları yerine getirmesinin önüne geçer.
8. Değerler açık iletişimi teşvik eder. Çünkü doğrudan ve dürüst iletişimin kendisi anahtar bir değerdir.

Nicolai Hartman'a göre, "Değerlerden sıyrılmış, kutsallığını yitirmiş bir dünyada yaşmaya kimse katlanamaz." Değerler hızla değişen bir dünyada istikrarı sağlar.

---

<sup>5</sup> Stephen Connock and Ted Johns, *Developing Strategies: "Ethical Leadership" Institute of Personel and Development*. New York: Stephan Connock and Ted Johns by 1995, ss.88-95

Genelde istikrar tuttuğumuz değerlerden gelir<sup>6</sup>. Ancak, değerler her zaman aynı kalmazlar. Milton Rokeach bu konuyu şöyle değerlendirmektedir: “Şayet değerler tamamen sabit olsaydı bireysel ve sosyal değişim imkansız olacaktı. Bunun aksine değerler tamamen değişir olsaydı, toplumun ve bireyin sürekliliği imkansız olurdu.” Bu konuda yapılacak bir değerlendirmede değerlerin sürekliliği ile birlikte onların değişken karakterleri de göz önünde bulundurulmalıdır<sup>7</sup>.

#### 4. DEĞER TÜRLERİ

Bazı değerler çevrenin etkisiyle bireyler tarafından şekillenirken, bazıları da sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel kurumlarımızın somut eğilimleriyle şekillenmektedir. Bu değerleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

**1. Ekonomik Değerler:** Ekonomik değerler, çok fazla maliyetli olsa bile her zaman lüks mağazalarda en iyi şeyi satın almayı arzulayanlar ile her zaman açık iş merkezlerinde alışveriş yapmaya gayret edenler arasında farklı bir dünya vardır. Bu ekonomik değerlerden kaynaklanır<sup>8</sup>. Ekonomik değerler, satın alma gücü ve refah düzeyine ilişkin kaygı veya ilgiyi gösteren değerlerdir. Bireyler kendilerine fayda sağlayacak eğilimleri tercih ederler.

**2. Sosyal Değerler:** Sosyal baskı ve sosyal destek, insanı insan yapan şeydir<sup>9</sup>. Sosyal değerler büyük ölçüde toplumun özellikleri, kültür, çağın özellikleri, psikolojik özellikler, eğitim, ekonomik süreçler ve üretim biçimleri, dışsal etkiler, paradigmlar ve uluslararası dengeler tarafından belirlenmektedir. Bu değerler toplumun çoğunluğu tarafından desteklenmektedir<sup>10</sup>. İşletmelerde iş hayatının sürekliliğinin korunması yönetimin en önemli amaçlarından biridir. Yönetimin toplumun sosyal değerlerini göz ardı ederek bu amacını gerçekleştirme mümkün değildir<sup>11</sup>. Sosyalleşmeyi sağlayan organizasyonların, içsel belirsizliği büyük ölçüde etkin bir şekilde yönetebileceği unutulmamalıdır.

**3. Kişisel Değerler:** Bireyler, içinde yaşadıkları grup, toplum ve kültürün değerlerini genellikle benimseyerek, yaptıkları seçimlerde bunlardan birer ölçüt olarak yararlanırlar. Bireylerin kendilerine özgü olan bu değerlere

<sup>6</sup> Brain Hall, “Company Information”, ALCOA at <http://www.values/vti.htm>, Santa Cruz 1998, ss.1-5

<sup>7</sup> Namık Kemal Öztürk, “Kamu Yöneticilerinin Kararlarında Etik Değerler,” *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 1998, ss.11-21.

<sup>8</sup> Rushworth M. Kidder, *How Good People Make Tough Choices*, New York: William Morrow and Company Inc., 1995, ss.79-80.

<sup>9</sup> Lester C. Thurow, *Kapitalizmin Geleceği*, 1.Baskı, (Çevirenler: Serpil Demirtaş ve Nebil İlseven), İstanbul: Sabah Yayınları, 1996, ss.230-231.

<sup>10</sup> Jennifer Trusted, *Moral Principles and Social Values*, London: Routledge&Kegan Paul, 1987, s.114.

<sup>11</sup> Francis P. McHugh, *İş Ahlakı*, (Çeviren. TÜSİAD), İstanbul: TÜSİAD Yayınları Yayın No. TÜSİAD-T/92, 8-54, Detay Basım Ltd., 1992, s.107.

kişisel değerler denir. Kişisel değerler arasında dürüstlük hep ön sırada yer almaktadır. İnsanlar dürüst değillerse, bir organizasyonda arzulanan iletişimin gerçekleşmesi mümkün değildir. Çünkü dürüstlüğün olmadığı bir ortamda gerçek anlamda bilgi akışı olmayacak ve organizasyondaki diğer değerlerin varlığı pek de anlamlı olmayacaktır. Güven var ise diğer değerler paylaşılacaktır<sup>12</sup>.

**4. Yönetimsel Değerler:** Yönetimsel değerler, temel kişisel değerler ve organizasyonlardaki yönetimsel rollerinden dolayı elde edilen değerlerin bir karmasıdır. Yönetim düşüncesi evrimi, yönetimsel değerlerdeki değişimlerle başarılıdır<sup>13</sup>. Yöneticilerin değerleri verdikleri her stratejik kararda saklıdır ve onlardan anlaşılabilir.

**5. Örgütsel Değerler:** Yönetimsel karar vermede ve takdir yetkisinin kullanılmasında esas alınan bir diğer değer seti örgütsel ilkelerdir. Her organizasyonun kendisine özgü kültür ve değerler seti vardır. *Örneğin; günümüzün başarılı firmalarından Philips başkalarına saygı, herkese eşit fırsat verme, güvenli bir çalışma ortamı yaratma, ahlâka uygun davranma, açık ve dürüst iletişim kurma, bireysel yaratıcılık ve yenilikçiliği destekleme, müşterilerine kaliteli mal ve hizmet sunma, çevreyi koruma ve nerede faaliyet gösterirse göstereceği yaşamın kalitesine katkıda bulunma gibi temel değerlere sahiptir*<sup>14</sup>. Diğer değerlerle örgütsel değerler arasında bir çatışma var ise bu durum karar verme esnasında kritik bir rol oynayacaktır. Bu nedenle değer setleri arasında denge sağlamak gereklidir. Günümüzde örgütsel değerler olarak verimlilik, uzmanlaşma ve örgütsel dinamizm ön plana çıkmaktadır.

**6. Ahlâki Değerler:** Ahlâki değerler, sosyal olarak belli bir toplum içerisinde neyin doğru ve neyin yanlış olduğu konusunda yol gösteren kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Ahlâki değerler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Bu yüzden bugün global pazarlarda karmaşık sorunlarla karşılaşmaktadır<sup>15</sup>. Ahlâki değerlerin egemen olduğu bir iş yeri yaratma bilinci, önce yöneticilerin düşünceleriyle başlar.

İşyerinde baskılar, kıskançlık, öfke, kin ve intikam duyguları ahlâka aykırı davranışların ortaya çıkmasına sebep olabilir. *Örneğin; insanın kendine aşırı saygısı, patronu memnun ederek herkes içinde özel olarak takdir edilme, güç elde etme ve aşırı kazanma hırsı, herkesçe beğenilme şansını artırma ve gerçeği saklayarak herkesle aynı fikirde görünmek, tasarruf uğruna düşük kalitede malzeme kullanma ahlâka aykırı davranış sebepleri arasında yer alabilir.*

---

<sup>12</sup> Öztürk, ss.17-18

<sup>13</sup> Harrison, ss.190-191

<sup>14</sup> McHugh, s.103

<sup>15</sup> Jonathan Z. Gottlieb and Jyotsna Sanzgiri, "Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, s.77

Araştırmalar göstermektedir ki, insanlar karşılaştıkları kötü durumları, iyi durumlardan çok daha fazla, çevreleriyle paylaşmaktadır. Yalnızca bu yolla bile, iyi bir imaj yerini kötü bir imaja bırakabilir. Ayrıca gelişen iletişim ve bilgi teknolojilerinin yarattığı sürat ve yeni haber açlığı nedeniyle Oxford'daki yanlış bir uygulama Ottawa'da manşet olabiliyor. Tokyo'da ahlâki açıdan yanlış bir karar verildiğinde, bu Londra'da duyulabiliyor. Büyük şirketlerin ya da sanayi devlerinin ahlâka veya kanunlara ters düşen uygulamaları ortaya çıktığında muazzam bir bedel ödediklerine kuşku yoktur. İş dünyası dar görüşlü davranışların, kısa vadeli yararların uzun vadeli yararlar tercih edilmesinin örnekleri ile doludur. *Örneğin; Ford yöneticileri, getireceği önemli maliyet nedeniyle Pinto otomobillerinin tasarımında değişiklik yapmamaya karar vermişlerdi. Oysa bunu yapmamakla, insan yaşamına verdikleri zararın ve haklarında açılan davaların şirkete maliyetini hesaplayabilselerdi, araba başına 11 dolar tutan bu yatırımdan her halde kaçınmazlardı*<sup>16</sup>.

Başarı, yöneticinin güven ortamı yaratma yeteneğine bağlıdır. Başarılı iş ilişkileri ancak herkesin birbirine doğruyu söylediğine olan inancı üzerine inşa edilebilir.<sup>17</sup> Yöneticiler davranışları ve düşünceleriyle diğerleri için bir örnek olduklarının bilincinde olmalıdır. Çünkü ahlâka uygun standartları yerleştirme sorumluluğu yukarıdan başlar. Yönetim açık iletişimi desteklemelidir. Ahlâki değerler temel insan ilişkileriyle ilgilidir. Çalışanlar standartlar, değerler ve ahlâki sorunlarla ilgili konuları yönetime getirmekten çekinmemelidir.

## 5. DEĞER YÖNETİMİ

Sosyal ve siyasal alanda demokratik ve insancıl değerlerin giderek artan ölçüde önem kazanması, kültür ve değerlerin yönetimdeki önemini artırmıştır. Gerçekten, insanı zorla, korku ve tehdit ile çalıştırma yöntemleri terk edildikçe ve onların yerini inandırma ve eğitme yöntemleri aldıkça; insanları etkili ve verimli bir biçimde çalıştırabilmek, buldukları koşullara ve özellikle kültürel yapılarına saygı gösterme zorunluluğunu arttırmıştır.

Değer esasına dayalı bir yönetim, modern işyerinin artan sorumluluğunu üstlenmek için işgörenlerin ahlâki açıdan sağlam bir temele sahip olmasını sağlar<sup>18</sup>. Yöneticilerin eylemleri kendi kişisel değerleri tarafından etkilenmektedir<sup>19</sup>. Bu yüzden zaman zaman yöneticiler kendi kişisel

<sup>16</sup> Elizabeth P. Tierney, *İş Ahlakı*, 1.Baskı, Çeviren: Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayınları , 1997, ss.51-70

<sup>17</sup> William C.Frederick, Keith Davis and James E. Post, *Business and Society*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1988, s.52

<sup>18</sup> Edward J. Welch, "Business Ethics in Theory and Practice: Diagnostic Notes" *Journal of Business Ethics* Volume 16, 1997, ss.9-13

<sup>19</sup> William D.Guth and Renato Tagiuri, "Personal Values and Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, No.5, September-October, 1965, ss.123-132

değerleri ve ahlâk yapısı nedeniyle güç kararlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu değerler ve ahlâk bir dereceye kadar teşvik edilmekte ve örgütsel etki vasıtasıyla geliştirilmektedir. Yönetime ilişkin endüstri yasaları kabul edilebilir davranış düzeylerini tayin etmektedir. Buna karşın, değerler büyük ölçüde kişiseldir. Yöneticiler işlerine yada işyerlerine onları getirmekte ve karar verme esnasında onlardan yararlanmakta ve onlardan etkilenmektedir<sup>20</sup>. *Örneğin; ekonomik değerlerle motive olan yöneticiler kendi işletmelerinin büyümesine daha çok önem verme eğiliminde olacaktır. Öte yandan daha çok sosyal değerlerle motive olan yöneticiler, çalışanlarının koşullarını iyileştirmeye dönük bir şirket büyümesini tercih etme eğiliminde olacaklardır*<sup>21</sup>.

Değerlerin hem örgütsel hem de bireysel davranışı etkilediği araştırmacılar tarafından saptanmıştır<sup>22</sup>. *Örneğin; 1980'li yılların başlarında Japon yönetim uygulamaları giderek önem kazanmıştır. Yapılan bir araştırmada bu uygulamaların nüfusun %76'sı Çin'li olan Singapur'a kolay transfer edilmediğini göstermiştir. Çünkü Japonlar grup ve grup çalışmasına önem vermesine karşın, Singapur'lu yöneticilerin bireyci olması, bu yönetim uygulamalarının kolayca benimsenmesine olanak tanımamıştır.*<sup>23</sup>.

Değerlerden arınmış bir karar söz konusu değildir. Karar vericinin kişisel değerleri alternatiflerin kıyaslanması ve değerlendirilmesini etkilemektedir. Karar verme sürecinin takip edilmesi ve kontrol edilmesinde yönetsel amaçlarla uyumlu sonuçlar elde etmek için ölçüm standartları ve düzeltici eylem örgütsel değerleri yansıtmaktadır. Karar verme sürecinin her aşamasında karar vericinin kişisel değerleri organizasyonun değerleriyle çatışabilir. Bu durumda karar vericinin kişisel değerleri organizasyonunkilere göre sık sık ikinci derecede kalmaktadır.

Günümüzde başarılı organizasyonların en belirgin özelliklerinden biri, tutarlı bir paylaşılmış değerler platformuyla çalışan işgörelere sahip olmalarıdır. Strateji ve amaçlara dönüştürülebilen yenilikçi bir vizyon ve paylaşılmış değerler, eski yöntemler ve daha az üretken yöntemleri kırmak için katalizör işlevi görür. Hızlı ve ortak bir anlayışla hareket etme, risk üstlenme, yenilikçi olmak, ekip çalışması, saygı, dürüstlük ve müşteri tutkusu en iyi Amerikan şirketlerinin temel değerleri arasında yer almaktadır. Değerler, söz gibidir ve en uygun tarzda ihtiyatlı tepkiyi göstermede işgörelere yol gösterir.

<sup>20</sup> Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, *Management*, Third Edition, San Diego: HBJ Inc., 1991, s.666

<sup>21</sup> George W. England, "Personal Value Systems of American Managers", *Academy of Management Journal*, No.1, March 1967, ss.33-68

<sup>22</sup> Michael A.Hitt, R.Dennis Middlemist and Robert L. Mathis, *Management: Concepts and Effective Practice*, Second Edition, New York: West Publishing Company, 1986, s.589

<sup>23</sup> Roberts and Hunt, ss.498-499

Değerler şirket kültürünün temel ilkeleridir ve şirketteki herkesin tavrını yansıtan şirket karakterini temsil eder<sup>24</sup>.

Uzun vadede başarılı organizasyonlar değer temeline dayalı olanlardır. Onlar koydukları hedefler hakkında açıktırlar. Bu organizasyonlar değişen çevreye hızla uyulanma yeteneğine sahiptirler. Bu şekilde dünyada yaratıcı bir güç olmaktadır<sup>25</sup>. Değerler arasında bir uyumsuzluk olduğunda, organizasyonlar tutarsız yönetim tarzları ve şirket politikalarından dolayı sıkıntı çekmektedirler. Bu nedenle paylaşılmış bir değerler platformu sayesinde karar verme süreci etkin hale getirilerek, zaman döngüleri azaltılarak, takım çalışması ve işbirliği teşvik edilerek verimlilik artışı sağlanabilir. Yine, bireysel ve organizasyonel davranışın kalitesi değerler vasıtasıyla anlaşılabilir. Onlar bütün insan davranışlarına temel teşkil eden en önemli unsurlardan biridir. Değerler yalnızca insanın motivasyonuna temel teşkil etmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel kültüre de temel teşkil eder. Değerler örgütsel vizyonun dinamikliğinin ve gelişmesinin temel anahtarlarıdır. Aynı zamanda, başarı için vazgeçilmez değerler olan işbirliği, dürüstlük, yaratıcılık, kişisel sorumluluk, oto-kontrol, bağlılık ve açık iletişim güçlü bir şirket kültürünün temel dayanaklarıdır<sup>26</sup>.

Değer yönetimi, entelektüel sermayenin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Rekabet insan potansiyelini en iyi şekilde kullanmayı gerektirdiğinden dolayı gelecekte organizasyonların başarısı bir şirketin değerini arttıran bilgi ve yeniliklerin yaratıcıları olarak işgörenlerini kabul etmesini zorunlu kılmaktadır. Yapısal sermaye ile birleştirilen insan sermayesi öteki çıkar gruplarının yanı sıra yatırımcıların refah düzeyini belirleyen müşteri sermayesi yaratır. Modern işletmenin sorunu, insan sermayesini geliştirmek ve onu yapısal sermayeyle uygun bir şekilde bütünleştirmektir<sup>27</sup>.

## 6. GELECEĞİN İŞ DEĞERLERİ

Yeni teknolojiler, değerlerin ve ekonominin karşılıklı birbirine yansımalarıyla tamamen yeni bir dünya yaratıyorlar. İnsan kültürü ve değerleri ilk kez kârı maksimuma ulaştıran elektronik medya tarafından şekillendiriliyor. Değerleri artık aileler değil, kitle iletişim araçları yaratıyor<sup>28</sup>. Küresel ekonomi artık herkesin dünya görüşüne şekil veriyor ve düşünce biçimlerini değiştiriyor. Her birey artık yeni bir gerçekle karşı karşıyadır. Küreselleşme temelde dünya düzeyinde ekonomik bütünleşme olmakla birlikte etkileri toplum hayatının her

<sup>24</sup> Patrick E. Murphy, "Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects", *Journal of Business Ethics*, Volume 14, 1995, ss.727-740

<sup>25</sup> Jagoo Lee and Hun-Joon Park, "Ethical Contexts of Korean Chaebols: An Exploratory Study with an Emphasis on Members", *International Society of Business, Economic and Ethics*, Tokyo 1998, <http://www.nd.edu/~isbee/p-lee.htm>, ss.1-18.

<sup>26</sup> Gilbert Harman, *The Nature of Morality: An Introduction to Ethics*, New York: Oxford University Press, 1977, ss.147-148

<sup>27</sup> Tierney, ss.4-14

<sup>28</sup> Thurow, s.69



alanında hissedilmekte ve yeni yapıların doğmasına imkan vermektedir. Temelde bir küresel kültür, bilinç ve duyarlılık üzerinde yükselen küreselleşme, ulusal yapılardan, değerlerden ve kültürden küresel yapılara, değerlere ve kültüre doğru bir gidişin kapısını açmaktadır. Kültür ve değerler alanındaki küreselleşme sürecini mümkün kılan en önemli unsur ses, görüntü ve bilginin yeni teknolojiler sayesinde sınır tanımaksızın rahatlıkla dünyanın her tarafına nakledilmesi olayıdır. Bu gelişmelerin evrensel değerlerin yaygınlaşmasına ve bir evrensel kültürün, değerlerin ve hassasiyetlerin ortaya çıkmasına zemin oluşturdukları açıktır.

**Tablo.1.Geleneksel ve Geleceğin İş Değerlerinin Karşılaştırılması**

GELENEKSEL İŞ DEĞERLERİ	GELECEĞİN İŞ DEĞERLERİ
1.Bireyin itibarı	1.Bireylerin merkezi rolü
2.Girişimcilik ve demokratik ruh	2.Yönetim kararlarına katılım
3.Mal ve hizmet tedarikçileri olarak işletmeler	3.Toplumun hizmetkârı olarak işletmeler
4.İleriyi planlama	4.Uzun vadeli bakış açısı
5.Gelişme ve verimlilik	5.Etkinlik, esneklik ve yenilikçi olmak
6.Öze saygı, kendine güven	6.Çevreyle uyum
7.Sınırlı öncelikler ve kendi kendine yetme	7.Yerinden kontrol (küçük güzeldir).
8.Komşulara yardımcı olma ( İşçi sendikaları, hayırsever kuruluşlar vs. )	8.Başkaları için endişelenme
9.İyimserlik ve açıklık	9.Vizyon ve umut

**Kaynak:** Gerald. F. Cavanagh, *American Business Values*, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1990, s.259

Küreselleşme yerel olanın kendini ifade etmesine imkan vermesi bakımından evrenselleşmenin yolunu açmaktadır. Evrensel akla ve ilgiye mazhar olan yerel kültür ve değerlerin her zaman için yaşama imkanı bulacağı söylenebilir. Bütün mesele çağdaş teknolojinin imkanlarıyla yerel değerleri anlatabilmek, başkalarının beğenisine sunabilmektir. Küreselleşme süreci, evrenselleşebilme başarısı gösterecek yerel değerler için bir tehdit değil, tam aksine önemli bir imkan sunmaktadır. Elbette ki kültürel farklılıkları kabullenme ve tanıma, organizasyonlardaki kültürel sinerjiden faydalanma başarılı bir girişim için yeterli olamaz<sup>29</sup>. Ancak, toplumları ve organizasyonları

<sup>29</sup> Dinah Payne, Cecily Raiborn and Jorn Askvik, "A Global Code of Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 16, 1997, s.127

karakterize eden belirli hakim değerleri bilmek, daha uyumlu bir yönetim tarzının benimsenmesi ve ahlâki uygulamaların iyileştirilmesi için önemlidir<sup>30</sup>.

Modern iş dünyasının temel değerleri, gerçekte bireyin gittikçe artan ve güçlenen hak ve özgürlüklerinin etkisi altındadır. Bir başka yönetim düşünürüne göre iş dünyasında geleceğin değerleri; ekolojik akıl, temel demokrasi, sosyal adalet, kişisel sorumluluk, kanuna aykırı hareket etmemek, yerinden yönetim, işyeri demokrasisi, çalışma yaşamının kalitesi, ekolojik ve sosyal açıdan duyarlı teknolojiler kullanma olarak ifade edilmektedir<sup>31</sup>.

## **7. İMALAT SANAYİNDEKİ TÜRK YÖNETİCİLERİNİN YÜKSELEN DEĞERLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde imalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleriyle ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları ele alınacak ve bu sonuçlarla ilgili değerlendirmeler yapılacaktır.

### **7.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, Türkiye’de imalat sanayii işletmelerindeki yöneticilerin yükselen değerlerini belirlemek ve araştırma sonuçlarını değerlendirmektir.

### **7.2. Araştırmanın Yöntemi**

İmalat sanayii işletmelerindeki yöneticilerin yükselen değerlerini araştırmaya yönelik bu uygulama, anket yöntemi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anket formu 442 işletme yöneticisine posta yoluyla gönderilmiştir. Anket gönderilen işletme yöneticileri, İstanbul Sanayii Odası’nın 1998 Ağustos ayındaki verilerine göre belirlenen Türkiye’nin en büyük 500 İmalat sanayii işletmesinin yöneticisi olarak tasarlanmıştır. İSO Bilgi İşlem Merkezi ve Araştırma Dairesi ile bağlantı kurularak en büyük 500 işletmenin isim ve adresleri temin edilmiştir.

Anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme ve yöneticilerle ilgili tanıtıcı bilgiler, ikinci bölümde ise, İmalat Sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleriyle ilgili sorular yer almaktadır. Sorular beşli bir Likert ölçeği üzerinde hazırlanmıştır.

Sonuç olarak değerlendirilebilir 116 adet anket formu elde edilmiştir. Toplam 442 işletme ana kütle olarak ele alındığında gönderilen anketlerden %26,2’lik bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. 1995 yılında Amerika’da iş ahlâki ve değerler konusunda yapılan benzer bir araştırmada anketlerin geri

<sup>30</sup> W. Micheal Hoffman, Judith Brown Comon, Robert E. Frederick and Edward S. Petry Jr., *Emerging Global Ethics*, Westport, Connecticut: Quorum Books, 1994, ss.154

<sup>31</sup> Charlene Spretnak, “*Ten Key Values*”, California 1997, at <http://www.greens.org/California/p1-10k.v.htm>.

dönüş oranı %20,7 düzeyinde gerçekleşmiştir<sup>32</sup>.Yapılan benzer araştırmalardaki geri dönüş oranı dikkate alındığında araştırmamızdaki anketlerin dönüş oranı bilimsel anlamlılık bakımından yeterli kabul edilebilir.

Verilerin değerlendirilmesinde “SPSS for Windows 8.0” paket programından yararlanılmıştır. Araştırmanın dayandığı hipotezlerin değerlendirilmesinde “Tek Taraflı t Testi (One Sample t Test)” kullanılmıştır.

### 7.3.Araştırmanın Hipotezleri

**Hipotez.1:** İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında öz-denetim ve doğayı koruma yer almamaktadır.

**Hipotez.2:** İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında sosyal uyum ve tolerans yer almamaktadır.

**Hipotez.3:** İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında rekabetçi olma ve risk üstlenme yer almamaktadır.

**Hipotez.4:** İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında inisiyatif ve yaratıcılık ve hırs yer almamaktadır.

### 7.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

#### 7.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Kolu

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet koluna göre dağılımı şöyledir: İşletmelerin %19’u tekstil, dokuma, deri ve ayakkabı, %18,1’i gıda, içki ve tütün, %13,8’i metal ana sanayii, %9,5’i kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik, %6’sı inşaat ve çimento, %4,3’ü otomotiv, %3,4’ü madencilik ve taşocaklığı, %3,4’ü orman ürünleri ve mobilya, %2,6’sı ilaç ve sağlık ve %19,9’u diğer faaliyet kollarında çalışmaktadır.

#### 7.4.2. Anketi Cevaplayan Yöneticilerle İlgili Tanıtıcı

##### Bilgiler

Araştırmaya katılan yöneticilerin %8,6’sı kadın, %91,4’ü ise erkektir. Anketi cevaplayan yöneticilerin %43,1’i 40-49 yaş arası; %26,7’si 30-39 yaş arası; %19,8’i 50-59 yaş arası; %7,8’i 20-29 yaş arası ve %2,6’sı ise 60 yaşın üzerindedir.

Anketi cevaplayan yöneticilerin %69’u fakülte ve dengi okul mezunu, %25’i yüksek lisans, %4,3’ü lise ve dengi okul mezunu ve %1,7’si doktora yapmıştır. İlköğretim düzeyinde eğitime sahip yönetici yoktur.

<sup>32</sup> Catherine E. Schwoerer, Douglas R. May and Benson Rosen, “Organizational Characteristics and HRM Policies on Rights: Exploring the Patterns of Connections”, *Journal of Business Ethics*, 14, 1995, ss.131-149.

Anketi cevaplayan yöneticilerin %50'si Müdür; %14,7'si Genel Müdür Yardımcısı; %12,1'i Genel Müdür; %4,3'ü Müdür Yardımcısı; %0,9'u Yönetim Kurulu Başkanı ve %18'1'i ise diğer yönetim kademelerindeki yöneticilerdir.

#### 7.4.3. İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerleri

Burada imalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri belirlenmeye çalışılmıştır. Burada cevapların ortalama ve standart sapmaları sıralanacaktır. Araştırma sonuçları aşağıda Tablo.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerleri**

Değerler	Ortalama	Standart Sapma
Dürüstlük	4,83	0,64
Özsaygı	4,76	0,63
Öz-denetim	4,73	0,73
Kişisel Sorumluluk	4,62	0,80
Sosyal Uyum	4,43	0,80
İnisiyatif ve Yaratıcılık	4,42	0,84
İtimat	4,42	0,85
Bağlılık	4,37	0,90
İtibar	4,30	0,93
Alçak Gönüllük	4,21	0,97
Doğayı Koruma	4,13	1,01
Rekabetçi Olma	4,05	1,05
Hayırseverlik	3,89	1,11
Tolerans	3,82	1,01
Risk üstlenme	3,76	1,08
Hırs	3,02	1,40

Ölçek: 1=Hemen hiç önemli değil, 2=Az Önemli, 3=Fikrim Yok, 4=Orta düzeyde Önemli 5=Çok önemli

5'li bir Likert ölçeği üzerinde orta değer (test değeri) 3 olarak kabul edildiğinde anketi cevaplayan yöneticilerin soruda yöneltilen bütün değerleri

## Değer Yönetimi

(hırs dışında) önemsedikleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin verdikleri cevaplardan özellikle dürüstlük, özsaygı, öz-denetim ve kişisel sorumluluğun çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Hayırseverlik, tolerans, risk üstlenme gibi değerleri ise, orta düzeyde önemsedikleri ifade edilebilir.

Araştırma ile ilgili geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için tek taraflı t-testi kullanılmıştır. İhtimal  $\alpha=0,05$  olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Hipotezlerin sonuçları aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 1:** *İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında öz-denetim ve doğayı koruma yer almamaktadır.*

**Tablo 3.İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerleri ile İlgili Hipotez Sonuçları**

Hipotez( $H_0$ )	N	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında öz-denetim yer almamaktadır.	108	4,73	0,72	25,05	1,660	RED
İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında doğayı koruma yer almamaktadır.	107	4,13	1,01	11,58	1,660	RED

\* $\alpha=0,05$  ve Serbestlik Dereceleri= $n-1=107$  ve  $106$

\*\* $H_0:\mu=3$  ve  $H_1: \mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Alternatif hipotez  $H_1$  kabul edilmektedir. Yani, öz-denetim ve doğayı koruma İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında yer almaktadır.( $p<0,05$ )

**Hipotez.2.** *İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında sosyal uyum ve tolerans yer almamaktadır.*

**Tablo.4.İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerleri ile İlgili Hipotez Sonuçları**

Hipotez(H <sub>0</sub> )	N	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında sosyal uyum yer almamaktadır.	103	4,43	0,80	18,116	1,661	RED
İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında tolerans yer almamaktadır.	103	3,82	1,01	8,217	1,661	RED

\* $\alpha=0,05$  ve Serbestlik Dereceleri= $n-1=102$

\*\* $H_0:\mu=3$  ve  $H_1: \mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Alternatif hipotez  $H_1$  kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre sosyal uyum ve tolerans imalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında yer almaktadır.( $p<0,05$ )

**Hipotez.3.** *İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında rekabetçi olma ve risk üstlenme yer almamaktadır.*

**Tablo.5.İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerleri ile İlgili Hipotez Sonuçları**

Hipotez(H <sub>0</sub> )	N	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında rekabetçi olma yer almamaktadır.	105	4,05	1,05	10,219	1,661	RED
İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında risk üstlenme yer almamaktadır.	107	3,75	1,08	7,249	1,661	RED

\* $\alpha=0,05$  ve Serbestlik Dereceleri= $n-1=104$  ve  $106$

\*\* $H_0:\mu=3$  ve  $H_1: \mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Alternatif hipotez  $H_1$  kabul edilmektedir. Yani, rekabetçi olma ve risk üstlenme imalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında yer almaktadır.( $p<0,05$ )

**Hipotez.4.** İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında inisiyatif ve yaratıcılık ve hırs yer almamaktadır.

**Tablo.6.İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerleri ile İlgili Hipotez Sonuçları**

Hipotez( $H_0$ )	N	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında inisiyatif ve yaratıcılık yer almamaktadır.	104	4,42	0,84	17,193	1,661	RED
İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında hırs yer almamaktadır.	102	3,01	1,40	0,141	1,661	KABU L

\* $\alpha=0,05$  ve Serbestlik Dereceleri= $n-1=103$  ve 101

\*\* $H_0:\mu=3$  ve  $H_1: \mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

İnisiyatif ve yaratıcılık açısından değerlendirildiğinde  $t_{hes} > t_{tab}$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Alternatif hipotez  $H_1$  kabul edilmektedir. Bu sonuca göre inisiyatif ve yaratıcılık imalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında yer almaktadır ( $p<0,05$ ). Ancak hırs açısından değerlendirildiğinde  $t_{hes} < t_{tab}$  olduğundan  $H_0$  kabul edilir. Alternatif hipotez  $H_1$  reddedilmektedir. Yani, imalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında hırs yer almamaktadır.( $p>0,05$ ).

## SONUÇ

Yerel ve uluslararası düzeyde değişen müşteri tabanı, rekabetçi baskı, teknoloji evrimi ve bilginin giderek daha dinamik ve özel hale gelmesi ve geleneksel iş yapma biçimlerinin değişmesi geleceğimizi için önemli ölçüde etkileyecektir. Bu nedenle, örgütsel değerler, müşteri tatmini ve profesyonel dürüstlüğü yüksek standartlarını teşvik etmeli, işgörenleri işletmeyi sahiplenmesi için motive etmeli ve girişimcilik ruhunu harekete geçirmelidir.

İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin en önemli yükselen değerleri arasında dürüstlük, özsayı, öz-denetim ve kişisel sorumluluk yer almaktadır. Yöneticilerinin ikinci derecede önemli gördükleri değerleri arasında sosyal uyum, itimat, inisiyatif ve yaratıcılık, bağlılık, itibar, alçakgönüllülük, doğayı koruma ve rekabetçi olma yer almaktadır. Yöneticilerin yüksek değerleri

arasında hayırseverlik, tolerans, risk üstlenmenin ise orta düzeyde önemli olduğu ifade edilebilir. Hırs ise, imalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerleri arasında yer almamaktadır. Araştırmamızda doğayı koruma, tolerans ve hayırseverlik gibi değerlere olan ilgi diğerlerine nazaran düşük düzeyde kalmıştır. Bu eğilimin nedenleri olarak, ülkemizde sosyal sorumluluk konusunda işletmelerin ve hükümetlerin yeterli ve bilinçli çaba göstermemelerine bağlanabilir. Bu değerlerin hükümetler tarafından genel eğitim politikasına ve işletmeler tarafından da hizmet içi eğitim politikasına yansıtılması zorunludur. Çünkü değerler, örgüt içinde işgörenlerin inandığı bir kültür yaratmak ve organizasyonun gelecekteki başarısı için hayati önem taşır.

### KAYNAKLAR

- CAVANAGHI, Gerald. F. American Business Values, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1990.
- CONNOCK, Stephen. and Ted JOHNS. Developing Strategies: "Ethical Leadership" Institute of Personnel and Development. New York: Stephan Connock and Ted Johns by 1995.
- ENGLAND, George W. "Personal Value Systems of American Managers", Academy of Management Journal, No.1, March 1967.
- FREDERICK, William C., Keith DAVIS and James E. POST. Business and Society, New York: McGraw-Hill, Inc., 1988.
- GOTTLIEB, Jonathan Z. and Jyotsna SANZGIRI. "Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations", Journal of Business Ethics, 15, 1996.
- GUTH, William D. and Renato TAGIURI. "Personal Values and Corporate Strategy", Harvard Business Review, No.5, September-October, 1965.
- HALL, Brain. "Company Information", ALCOA at <http://www.values/vti.htm>, Santa Cruz 1998.
- HARMAN, Gilbert. The Nature of Morality: An Introduction to Ethics, New York: Oxford University Press, 1977.
- HARRISON, E. Frank. The Managerial Decision-Making Process, Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1987.
- HITT, Michael A., R.Dennis MIDDLEMIST and Robert L. MATHIS. Management: Concepts and Effective Practice, Second Edition, New York: West Publishing Company, 1986.
- HODGETTS, Richard M. and Donald F. KURATKO. Management, Third Edition, San Diego: HBJ Inc., 1991.
- HOFFMAN, W. Micheal., Judith Brown COMON, Robert E. FREDERICK and Edward S. PETRY Jr., Emerging Global Ethics, Westport, Connecticut: Quorum Books, 1994.
- KIDDER, Rushworth M. How Good People Make Tough Choices, New York: William Morrow and Company Inc., 1995.



- LEE, Jagoo. and Hun-Joon PARK. "Ethical Contexts of Korean Chaebols: An Exploratory Study with an Emphasis on Members", International Society of Business, Economic and Ethics, Tokyo 1998, <http://www.nd.edu/~isbee/p-lee.htm>,
- McHUGH, Francis P. İş Ahlâkı, (Çeviren. TÜSİAD), İstanbul: TÜSİAD Yayınları Yayın No. TÜSİAD-T/92, 8-54, Detay Basım Ltd., 1992.
- MURPHY, Patrick E. "Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects", Journal of Business Ethics, Volume 14, 1995.
- NAVRAN, Frank J. "The Individual's Role In Shaping Organizational Ethics", at <http://www.navran.com/Articles/Eth-Ind-Role.htm>, Atlanta 1998.
- ÖZTÜRK, Namık Kemal. "Kamu Yöneticilerinin Kararlarında Etik Değerler," Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997, Sakarya Üniversitesi, İkt. ve İdr.Bil. Fakültesi, Adapazarı, 1998.
- PAYNE, Dinah., Cecily RAIBORN and Jorn ASKVIK. "A Global Code of Business Ethics", Journal of Business Ethics, 16, 1997.
- ROBERTS, Karlene H. and David Marshall HUNT. Organizational Behavior, Boston: PWS-Kant Publishing Company, 1990.
- SCHWOERER, Catherine E., Douglas R. MAY and Benson ROSEN. "Organizational Characteristics and HRM Policies on Rights: Exploring the Patterns of Connections", Journal of Business Ethics, 14, 1995.
- SPRETNAK, Charlene. "Ten Key Values", California 1997, at <http://www.greens.org/California/p1-10k.v.htm>.
- THUROW, Lester C. Kapitalizmin Geleceği, 1.Baskı, (Çevirenler: Serpil Demirtaş ve Nebil İlseven), İstanbul: Sabah Yayınları, 1996.
- TIERNEY, Elizabeth P. İş Ahlâkı, 1.Baskı, (Çeviren: Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayınları , 1997.
- TRUSTED, Jennifer. Moral Principles And Social Values, London: Routledge&Kegan Paul, 1987.
- WELCH, Edward J. "Business Ethics in Theory and Practice: Diagnostic Notes" Journal of Business Ethics Volume 16, 1997.