



# KURUMSAL DEĞER İFADELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE’NİN EN BÜYÜK 20 KURUMUNDA BİR ÇÖZÜMLEME

Evaluation Of Corporate Value Statements: An Analysis On Turkey's Top 20 Companies

Doç.Dr. Gülbeniz AKDUMAN

İstanbul Kent Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, İşletme, İstanbul, Türkiye  
ORCID ID: 0000-0002-3256-982X

Doç.Dr. Zeynep HATİPOĞLU

İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, İstanbul, Türkiye  
ORCID ID: 0000-0002-9437-610X

Doç.Dr. Bülent DEMİR

İstanbul Kent Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, İşletme, İstanbul, Türkiye  
ORCID ID: 0000-0002-9451-1842

**Cite As:** Akduman, G.; Hatipoğlu, Z. & Demir, B. (2021). “Kurumsal Değer İfadelerinin Değerlendirilmesi: Türkiye’nin En Büyük 20 Kurumunda Bir Çözümleme”, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 7(46): 1185-1194.

## ÖZET

Değerler, çeşitli durumlarda eylemlere ve yargılara rehberlik eden küresel kavramlardır. Tutumlar ve algılar aracılığıyla davranış üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olabilirler. Değerler, performans sonuçlarını doğrudan etkileyebildikleri için örgütsel davranış açısından da önemlidirler. Değerler, çeşitli toplumsal ve örgütsel kültürler arasındaki farklılıkları yansıtır. Kurumsal değerler bir organizasyonun ruhunu şekillendiren kalıp gibidirler; kurumun nasıl bir yer olduğu, temsil ettikleri, kurumun çalışma yaşamına, müşteriler ve çalışanlar başta olmak üzere tüm paydaşlarına bakışı, çalışanların nasıl çalışmaları beklendiğinin göstergesidirler. Kurumun oluşturmak istediği ideal imaj, kurumsal değerlerle yansıtılabilir. Değerler kurumların karar alma mekanizmalarının kalbinde yer alarak yönlendirici görevi görürler. Örgütsel değerlerin örgütsel performans ve hedeflere ulaşma üzerindeki olumlu etkisini vurgulayan çok sayıda çalışma vardır. Bu bağlamda araştırmanın amacı Türkiye’nin en başarılı kurumlarını bilançoları baz alarak belirleyen Fortune 500 listesinde yer alan ilk yirmi kurumun kurumsal değerlerinin incelenmesidir. Fortune 500 listesinden ilk yirmi kurumu listeledikten sonra her bir kuruma ait web sitesinden kurumsal değerlerine doküman inceleme tekniğiyle ulaşılarak frekans analizi yapılmıştır. Yapılan frekans analizine göre kurumların değerlerinde en çok yer alan kavramlar sırasıyla dürüstlük, şeffaflık ve etik, yaratıcılık ve yenilikçilik, müşteri odaklılık, takım çalışması, değişim, sürdürülebilirlik, çevreye duyarlılık ve sosyal sorumluluk olarak analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Fortune 500, değer, kurumsal değer

## ABSTRACT

Values are global concepts that guide actions and judgements in a variety of situations. They can have an indirect effect on behavior through attitudes and perceptions. Values are also important to organizational behavior, as they can directly affect performance results. The values also reflect the differences between various social and organizational cultures. Corporate values are like patterns that shape the soul of an organization; The place where the organization is, what they represent, the organization's working life, and all its stakeholders (customers and employees) are indicators of how employees are expected to work. The ideal image that the institution wants to create can be reflected with corporate values. Values are at the heart of the decision-making mechanisms of institutions and act as a guide. There are many studies highlighting the positive impact of organizational values on organizational performance and achievement of goals. In this context, the purpose of the research is to examine the corporate values of the first twenty institutions in the Fortune 500 list, which determines the most successful institutions of Turkey on the basis of their balance sheets. After listing the first twenty institutions from the Fortune 500 list, frequency analysis was performed by accessing the corporate values from the website of each institution with the document review technique. According to the frequency analysis, the concepts that have the most place in the values of the institutions were analyzed as honesty, transparent and ethical, creative and innovative, customer-oriented, teamwork, change, sustainability, environment, sensitivity, social responsibility, respectively.

**Keywords:** Fortune 500, values, corporate values

## 1. GİRİŞ

Kişilerim olaylar ve durumlar karşısında seçimlerini belirleyen ana kavram sahip oldukları değerlerdir (Hofstede, 1991). Sosyolojide kişi ya da toplumların önemsendiği ideal ve geleneklerin bütünü olarak tanımlanan değerler, en kısa ve anlaşılır şekilde “bir bireyin ya da topluluğun o anda geçerli kabul ettiklerini en kolay özetleyen” kavramdır. Kolay olması dürüstlük, şeffaflık, açıklık gibi değerlerin temsil ettiği kavramları sadece 1-2 kelime ile ifade edilebilmesinden kaynaklanmaktadır. Değerler spesifik durumlara özgü değil evrenseldirler, kişilerin durumlara göre şekillenen davranışlarını yönlendirirler (Barrett, 2017).

İnsanlar yeni bir kişiyle tanıştıklarında veya yeni bir ortama girdiklerinde akıllarına gelen ilk soru “nasıl insanlar, nasıl bir yer ve güvenebilir miyim?” olmaktadır. Kişilerin diğer kişilere ve kurumlara güvenmelerinin ön koşulu da kurumun değerleri ve kültürü ile kendi değerleri ve kültürlerinin uyumlu olmasıdır (Fukuyama, 1995). Güven kişilerarası ilişkilerin açık, dürüst, içten olmasını sağlarken çalışanların da daha verimli ve yüksek performanslı olmasını desteklemektedir. Güven kurum içinde hızı arttıran, gereksiz maliyetleri ise azaltan bir etkidir (Covey, 2006). Güvenilir bir kurum ya da kişi olmanın yolu ise değer odaklı olmaktır (Barrett, 2011). Bu bağlamda değerler hem kişiler hem kurumlar hem de etkili liderlik yapmak isteyen yöneticiler için gerekli ve önemli bir kavramdır.

Rekabetin çok hızlı ve zor olduğu iş yaşamında ürünler ve hizmetlerin muadilleri kolaylıkla bulunabilmektedir. Kişi ya da kurumları diğerlerinden ayıran artık yaptıkları iş değil işlerin nasıl yapıldığıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik ve başarı için işlerin “nasıl” yapıldığını bize gösteren ise değerlerdir (Seidman, 2011). Değerler özellikle değişimin hızla yaşandığı kriz dönemlerinde çalışanlara yapılması gerekeni, doğruyu gösteren bir yönlendirici görevi üstlenerek işleyişi hızlandırır (Snook, 2010).

Dijital gelişmelerin etkisiyle hızlanan rekabet ve Mart 2020’den beri yaşanan Koronavirüs pandemisi nedeniyle insanların ve kurumların değer yargılarında da hızlı bir değişim yaşanmaya başlamıştır. Kurumsal başarının anahtar göstergeleri olan kalite, hız, hizmet ve fiyat artık yüksek performans için yeterli olmamakta, dürüstlük, çalışanlar ve müşteriler odağında genel toplum için çevreye duyarlı sürdürülebilir bir gelecek için çalışmaya odaklanılması gerekmektedir. 21. Yüzyıl kurumsal başarı mücadelesinin odağında değerler yer almaktadır (Barrett, 2020). İktisat teorisine göre kurumların iki temel amacı olan sürdürülebilir olma ve karlılığın günümüzün hızla değişen ve çalkantılı iş yaşamında kurumsal değerlere ve kültüre odaklanarak mümkün olacağına inanılmaktadır (Moss Kanter, 2020).

Değerlerin kurum başarısı üstündeki olumlu etkisini savunan görüşler ışığında şekillenen araştırmanın ana soruları aşağıda şekilde belirlenmiştir:

- ✓ Türkiye’nin en karlı kurumlarını belirleyen Fortune 500 listesinde yer alan ilk yirmi kurumun kurumsal değerleri nelerdir?
- ✓ Başarılı kurumların kurumsal değerlerinde ortak olanlar var mıdır? Varsa ortak olan değerler hangileridir?

Türkiye’nin en başarılı ilk yirmi kurumun ortak değerlerinin belirlenmesi, değer sistemini belirlemek isteyen kişiler ve kurumlar için yol gösterici olacaktır. Araştırmada kavramsal çerçevede yer alan değer ve kurumsal değer kavramı ilgili alan yazında bulunan bilgiler ve araştırmalar ışığında sunulduktan sonra araştırma yöntemi, bulgular aktarılarak sonuç kısmında ulaşılan bulgular araştırmalarla kıyaslanarak değerlendirilecek, araştırma kısıtları ile ilerleyen araştırmalar için öneriler sunulacaktır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Değer Kavramı

Değer kelimesinin kökeni Latince “valere” olup kıymetli olmanın bir göstergesidir (Marshall, 1999). Değerler, kişinin kıymet verdiği, ulaşmak istediği inançlar bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010: 167). Türkçe’ de ise karşılık anlamını taşıyan değer kavramı “değmek” kelimesinden türetilmiştir (Aydın, 2003: 121).

Değer kavramı birçok farklı disiplinin bakış açısıyla farklı şekilde tanımlanmıştır. Ekonomik açıdan değer bir şeyin yarattığı faydayı, sağladığı yararı belirten daha çok sonuç odaklı bir kavramdır. Sosyoloji bakış açısından ise değer paylaşılan ortak bir sosyal anlayışı betimlerken, ortaya çıkışı, davranışlara yansımaları ve paylaşılmasını da içermektedir (Naktiyok, 2002: 166). Değer konusunda yapılan tanımlar arasında en etkili ve halen geçerli olanı Kluckhohn (1951) tarafından yapılan “*bireye veya gruba özgü, açık veya örtülü olabilen ve mevcut davranışlar arasından seçimi belirleyecek kavram*” tanımlamasıdır.

Kişinin sahip olduğu değerler tutum, kişisel norm ve sosyal norm üzerinde önemli etkilere sahiptir (Kim ve Hall, 2021: 1). İnsanların değer öncelikleri yetişkinlik döneminde netleşir ve çok az değişiklik gösteren istikrarlı yapıdadır (Schuster vd., 2019). Değerler soyut kavramlar olduğu için birebir gözlemlenmesi davranışların yansımaları şeklinde gerçekleşmektedir (Şişman, 2014). Değerler bir ağacın kökleri gibi görünmeseler de insanları canlı ve sağlıklı tutup beslerken, ağacın görünen kısmında bulunan gövde ve dalları ise davranışlardır. Ağacın kökü nasıl gövde ve dalları besleyip yönlendiriyorsa değerler de insan davranışlarını yönlendiren görünmeyen güçlerdir (Wilber, 1996).

Değerler, kişilerin tutum ve davranışlarının temelinde yer alan ve açıklayan sebeplerdir. Bir kişinin sahip olduğu değerleri bilmek, o kişinin neden ve nasıl etkilendiğini ve harekete geçtiğini anlayabilmek için gerekli temel bilgileri sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 157). Değerler kişiye özgü, göreceli, ve dinamik yapıda olup davranışları yönlendirirler (Rokeach, 1973) Değerler genellikle hem tutumu hem de davranışı güçlü bir şekilde etkilediğinden, işyerinde çalışan kişilerin davranışları için bir tür kişisel pusula görevi görürler.

## 2.2. Kurumsal Değer Kavramı

Her toplumun kendine özgü değerleri vardır; önemli değerlerini analiz ederek kültür, toplum ve örgütler hakkında bir öngöründe bulunmak mümkün olabilmektedir (Rokeach, 1979). Farklı kültüre sahip bireyler aynı kurumda görev aldıklarında ortak inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Her kurumu diğer kurumlardan ayıran kendine özgü inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışı farklı kişilerin bir arada ortak amaca yönelik çalışmalarını sağlamaktadır (Eren, 2017: 135). Kurum çalışanlarınca paylaşılan ve kurumu diğer kurumlardan ayıran anlam ve özelliklerin sistemsal bütünü olarak ifade edilen değerler örgüt kültürünün de temelini oluştururlar. Çalışanlardan beklenen ve istenmeyen davranışları belirleyen kurumsal değerler (Demirtaş ve Güneş, 2002) çalışanların birbirleriyle kurduğu iletişimle öğrenilir ve uygulanırlar (Özkalp ve Kırel, 2011: 160). Örgütte ne tür bir kültürün oluştuğu aynı zamanda iş çevresine, kahramanlara ve kahramanlık hikayelerine, tören ve ritüellere, kültürel ağ olarak nitelendirilen iletişim mekanizmasına bağlıdır. Shein (1985) örgüt kültürünü, hem girişimcinin değer ve inanç sisteminin etkisi altında olan ve temelleri bu sisteme dayanan, hem de işletmenin dünya ile sürekli etkileşim içinde olunmasına bağlı olarak yeni öğrenilen değerlerin etkisinde olan dinamik bir unsur olarak değerlendirerek evrimsel bir bakış açısıyla ele almıştır (Akdoğan ve Mirap, 2008: 5).

Değerler, bir kurumun en ayırt edici ve tanımlayıcı özellikleridir (Rokeach, 1979: 51). Değerler bir bireyin, bir kurumun veya bir toplumun ruhunu şekillendirir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998: 157). Kurumun ulaşmak istediği noktayı belirten vizyon kavramı değerler doğrultusunda şekillenmektedir, vizyon bir anlamda değerlerden oluşur (Özden, 2010:37). Belirlenen değerler kurumun kimliğini yansıtanın yanı sıra kurumun dışında çalışanların, müşterilerin ve tüm paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamalıdır.

Değerler, kurum çalışanlarının ve yönetiminin ortak düşüncelerini yansıtan bir ölçüt görevi görürler (Şişman, 1994: 65). Kurumsal değerler, organizasyon hakkında bilgi edinmek isteyen iç ve dış paydaşlar için bir nevi kılavuzlardır. Değerler kuruluşların kendilerini anlatmalarına yardımcı olur ve örgütsel idealleri vurgular (Chen ve Tjosvold, 2008: 95). Değerler, çalışanların ve yöneticilerin kurumsal sorunları yönetmeleri için de kılavuz görevini görürler. Değerler, kurumların temel ve kalıcı ilkeleridir, küçük bir genel rehber ilkeler dizisi olarak tanımlanabilirler (Collins ve Porras, 1991: 33).

Kurumsal değerler bir organizasyonun ruhunu şekillendiren kalıp gibidirler; kurumun nasıl bir yer olduğu, temsil ettikleri, kurumun çalışma yaşamına, tüm paydaşlarına (müşterilere ve çalışanlara) bakışı, çalışanların nasıl çalışmaları beklediğinin göstergesidirler (Erdem 2007: 97). Kurumun oluşturmak istediği ideal imaj, kurumsal değerlerle yansıtılabilir. Değerler kurumların karar alma mekanizmalarının kalbinde yer alarak yönlendirici görevi görürler (Allison, 1971). Kişinin değerleri ve kurumun değerlerinin uyumlu olması kişinin kurumsal oryantasyonunun kısa sürede tamamlanmasını sağlarken kişi ve iş uyumunu da arttırmakta (Robbins ve Judge, 2012: 150-151) ve çalışanların sahip oldukları kapasiteyi performansa dönüştürmeleri için gerekli çalışan katılımını sağlamaktadır (Barrett, 2012).

Değerlerin işlevini görebilmesi için çalışanlarca benimsenmesi, paylaşılması ve yaşatılması gereklidir (Hultman ve Gellerman, 2002). Değerlerin paylaşılması ise çalışanların değerleri ile kurumsal değerlerin uyumlu olmasına bağlıdır, kurumsal değerlerin özünü çalışanların sahip olduğu değerler oluşturur (Meglino vd.,1989).

Kurumsal değerler ve kurumlar açısından öneminin çok sayıda örgütsel araştırmacı tarafından tartışılmasının nedeni, kurumsal değerlerin kurumsal kültürlerin yapı taşı olarak işlev görmesidir (Lewis vd., 1998). Organizasyon kültürü, çalışan standartlarının, paylaşılan değerlerinin ve inançlarının işyeri algısını nasıl etkilediğiyle ve organizasyonun diğer üyelerinin kabul edilenlere ve uygulamalarına nasıl tepki verdikleriyle ilgilidir (Phathakul, 2019: 4). Değerler, çoğu kurumun misyonunun ve iş stratejilerinin temelini oluşturur ve organizasyonu bir arada tutmak için bir gereklilik olarak kabul edilir (Williams ve Ferris, 2000: 25). Dolayısıyla, bir organizasyonda etkili ve paylaşılan bir değerler sisteminin olmaması, işbirliğini sınırlandırmakta ve örgütsel çatışmalara neden olmaktadır (Rokeach, 1973).

Değerler çalışan tutum, davranışlarını ve çıktılarını etkilediği için örgütsel davranış alanı ve organizasyonlar için de önemlidir (French vd., 2015: 73). Örgütsel değerlerin örgütsel performans ve hedeflere ulaşma üzerindeki olumlu etkisini vurgulayan çok sayıda çalışma vardır (Peters ve Waterman, 1995; Barrett, 1998; Chu; 2001; Gregory vd., 2009; Wang, 2009; Jaakson, 2010; Dolan ve Altman, 2012).

Pearce ve David (1987) yaptıkları araştırmada Fortune 500 listesinde yer alan (finansal performans açısından iyi olan) kurumların değer ve inanç beyanlarına vurgu yaparak finansal performansa olumlu etkilerini vurgulamışlardır. Değerler, bir çalışanın yaptığı iş ve çalıştığı kuruma tutkulu olup olmadığını belirlemeye yardımcı olur ve bu da ortalamanın üzerinde getiri, yüksek çalışan memnuniyeti, güçlü ekip dinamikleri ve sinerjiye yol açabilir. Değerler, çalışanların her gün en iyi performansı göstermeleri ve en iyi fikirleri yaratma çabasında olmalarını teşvik eden ve çalışana ilham verici nitelikleriyle kurumsal büyümeyi, organizasyonel performansı ve karlılığı teşvik eden etkenlerdir (Nyarko vd., 2015: 287).

Değerler kişiden kişiye, kurumdan kuruma değiştikleri gibi zaman içinde de değişim gösterirler. İşle ilgili olan ve çoğunlukla kurumsal değer olarak belirlenen ilk dokuz değer aşağıda sıralanmıştır (Jamieson ve O'Mara, 1991: 28-29):

- ✓ Yetkinlik ve başarının tanınması
- ✓ Saygı ve hikaye
- ✓ Kişisel seçim hakkına sahip olma ve özgürlük
- ✓ İşe katılım
- ✓ İşinden gurur duyma
- ✓ Yaşam kalitesi
- ✓ Finansal güvenlik
- ✓ Kendini geliştirme
- ✓ Sağlık ve sıhhat (iyi oluş)

Güven farklı kültürden gelen birbirinden farklı karakterdeki insanları birbirlerine yakınlaştırıp daha açık ve dürüst iletişim kurmalarını sağladığı için (Covey, 2006) belirlenen tüm kurumsal değerler bir anlamda “son” ve en anlamlı değer olan güvene ulaşmak içindir. Güven bir anlamda hem diğer değerlerin temeli hem de ulaşmak istediği son nokta konumundadır. Güven ulaşılmak istenen son değerdir (Barrett, 2014). Güven kültürünün egemen olduğu bir kurumda özgürlük, hesap verme sorumluluğu, adillik, açıklık, şeffaflık ve güven temel değerler olarak belirlenmelidir (Barrett, 2012).

Kurumsal değerlerin etkinliği konusunda karşıt görüşler de vardır. Humble vd. (1994) kurumsal değer ifadelerinin bazen yüzeysel olduğunu ve gerçeği yansıtmadığını, gerçek değerlerin, web sitelerinde veya kurumsal tanıtım videolarında olanlar değil, insanların genel olarak gerçekten inandığı şeyler olduklarını savunmuşlardır. Benzer görüşle kişisel değerler de çoğu zaman davranışlara yansıtılamaz. Örneğin, çok parti veren bir kişinin hedonizm değerlerini sözlü olarak da desteklediğini görebiliriz. Bu sıradan varsayımın aksine, deneysel çalışmalar, davranışlar öz raporlarla ölçüldüğünde bile, tipik olarak zayıf değer-davranış korelasyonları bulunmuştur (Cieciuch, 2017).

### 3. METODOLOJİ

Türkiye'nin en başarılı kurumlarını bilançoları baz alarak belirleyen Fortune 500 listesinden ilk 20 kurum bir excel dosyasında listelendikten sonra her bir kuruma ait web sitesinden kurumsal değerlerine doküman inceleme tekniğiyle ulaşılmıştır. Doküman inceleme bilgilerin karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir içerik analizi yöntemidir (Altunışık vd., 2012: 324). Yönetim ve strateji alanında uzman (Doçent) 3 ayrı akademisyen tarafından kurumların web siteleri incelenerek değer ifadeleri bulunarak ayrı ayrı tablo haline getirilmiş, sonrasında 3 ayrı sonuç birlikte değerlendirilerek ulaşılan kurumların değerleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1 Fortune 500 Listesindeki ilk 20 Kurumun Değer İfadeleri

Sıra	Kurum Adı	Değerler
1	Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş	Dürüst Şeffaf ve etik İnsana saygılı Çevreye duyarlı Yaratıcı ve yenilikçi Müşteri odaklı Çalışanlarının gelişimini destekleyen Takım çalışmasına önem veren
2	Enerji Piyasaları İşletme A.Ş	Adil yaklaşım Güvenilirlik Şeffaflık Müşteri odaklılık Sürdürülebilirlik Katılımcılık Yenilikçilik Çalışanlara saygı Sosyal sorumluluk
3	Türk Hava Yolları	Dürüstlük ve Adil Davranma Müşteri Memnuniyeti Bireye Saygı Yenilikçilik Takım Çalışması Liderlik Verimlilik Gizlilik "Açık Kapı" Politikası
4	Petrol Ofisi A.Ş	Yenilikçilik Müşteri Odaklılık Mükemmeliyetçilik Bütüncül Dürüstlük Takım Ruhu Sorumluluk Milli Gurur
5	Opet Petrolcülük A.Ş	Müşteri odaklı Dürüst ve şeffaf Yenilikçi Yaratıcı Takım çalışmasına inanan Çalışanlarını sürekli geliştiren Çevre ve topluma duyarlı Sürdürülebilirliği destekleyen Dinamik
6	Bim Birleşik Mağazalar A.Ş	Kurumsal değerler yer almıyor.
7	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş	Karşılıklı Güven ve Saygı Birbirimize Değer Vermek ve Sevgi Değişime Açıklık ve Yenilikçilik Açık İletişim ve Şeffaflık
8	Ahlatıcı Kuyumculuk	Kurumsal değerler yer almıyor.
9	Arçelik A.Ş	Müşterilerimiz Velimetimizdir. Daima "en iyi" olmak, vazgeçilmez hedefimizdir. En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır. Amacımız, sürekli gelişmek için kaynak yaratmaktır. Üstün iş ahlakı ve dürüst çalışma ilkelerine uymak ve saygı göstermek düsturumuzdur. Faaliyet gösterdiğimiz ve gücümüzü aldığımız ekonomiye güç katmayı hedef alırız.
10	RC Rönesans İnşaat Taahhüt A.Ş.	Kurumsal değerler yer almıyor.
11	Ereğli Demir Çelik	Kurumsal değerler yer almıyor.
12	Ahlatıcı Metal Rafineri A.Ş.	Kurumsal değerler yer almıyor.
13	EÜAŞ Elektrik Üretim A.Ş.	Süreklilik Verimlilik Çevreye Duyarlılık Güvenilirlik Üretimde Emre amadilik Yeniliğe ve Sürekli Gelişime Açıklık Hesap Verebilirlik



14	Turkcell İletişim A.Ş.	Kurumsal değerler yer almıyor.
15	Türk Telekomünikasyon A.Ş.	Müşteri Odaklılık Yenilikçilik İnsan Odaklılık Güven Çeviklik
16	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	Tutku Çeviklik Takım Oyunu Sorumluluk Adalet
17	Migros. A.Ş.	Müşteri Odaklılık Güvenilirlik Duyarlılık Liderlik Verimlilik Yenilikçilik
18	Enerjisa A.Ş.	Samimiyet Tutku Cesaret Sürekli Gelişim Katılım
19	Tofaş Türk Otomotiv Fabrikası A.Ş.	Kurumsal değerler yer almıyor.
20	İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş.	Kurumsal değerler yer almıyor.

Araştırma, ilgi duyulan konunun betimlenmesi amacıyla verileri gruplandırma ve sınıflandırma yoluyla, çalışılan konu hakkında elde edilen veri ve bilgilerden yola çıkarak temel özellikleri belirlemeye imkan veren tanımlayıcı araştırma (Tutar ve Erdem, 2020: 58) kapsamında olup “kurumların ortak değerleri nedir?” araştırma sorusuna odaklanmıştır. Araştırmada tanımsal istatistik analizlerinden olan frekans analizi kullanılmıştır. Frekans değişkenin tekrarlanma sayısını göstermektedir (Özdemir, 2013: 236). Frekans ve yüzde analizi özellikle büyük ölçekli verilerin özetlenmesinde tercih edilen bir yöntemdir (Tutar ve Erdem, 2020: 472). Değerlerin kurum performansına olumlu etkileri bilinmekle birlikte kurumsal değerlerin neler olması ile ilgili alan yazında bir ortak görüş bulunmamaktadır. Çünkü hem bireyler hem de kurumların değerleri dinamik özelliktedir yani zamanla ihtiyaçlara paralel olarak değişmektedir. Bu nedenle kurumların değerlerini kıyaslayabileceğimiz bir değer listesi bulunmadığı için kurumların ortak değerleri frekans analiziyle belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 4. BULGULAR

Üç akademisyenin hazırladığı kurumlara ait değerler tabloları birleştirildikten sonra frekans ve yüzde tabloları oluşturulmuştur (Tablo 2).

Yapılan frekans analizine göre kurumların değerlerinde en çok yer alan kavramlar sırasıyla dürüstlük, şeffaflık ve etik (f=9), yaratıcılık ve yenilikçilik (f=9), müşteri odaklılık (f=8), takım çalışması (f=8), değişim, sürdürülebilirlik (f=6), çevreye duyarlılık (f=4), sosyal sorumluluk (f=3) olarak analiz edilmiştir.

Kurumların %40'ının web sitesinde değer ifadeleri açık ve net olarak belirtilmediği için ulaşılamamıştır. Kurumsal değerlerin web sitelerinde yer almaması kurumsal değerlerinin olmadığı kanısına ulaşılmaması sağlamamakla birlikte analiz edilmesine de imkan vermemiştir.

Tablo 2 Fortune 500 Listesindeki ilk 20 Kurumun Değer İfadeleri Frekans Tablosu

		DŞE (Dürüstlük- Şeffaflık- Etik)	MO (Müşteri Odaklılık)	YY (Yaratıcılık- Yenilikçilik)	DS (Değişim- Sürdürüle- bilirlik)	ÇD (Çevreye Duyarlılık)	ÇTÇ (Çalışan- Takım Çalışması)	SS (Sosyal Sorumluluk)
1	Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	1	1	1	YOK	1	1	YOK
2	Enerji Piyasaları İşletme A.Ş.	1	1	1	1	YOK	1	1
3	Türk Hava Yolları	1	1	1	YOK	YOK	1	YOK
4	Petrol Ofisi A.Ş.	1	1	1	YOK	YOK	1	YOK
5	Opet Petrolcülük A.Ş.	1	1	1	1	1	1	1
6	Bim Birleşik Mağazalar A.Ş.	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
7	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	1	YOK	1	1	YOK	YOK	YOK
8	Ahlatıcı Kuyumculuk	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
9	Arçelik A.Ş.	1	1	YOK	1	YOK	YOK	YOK
10	RC Rönesans İnşaat Taahhüt A.Ş.	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
11	Ereğli Demir Çelik	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK

12	Ahlatıcı Metal Rafineri A.Ş.	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
13	EÜAŞ Elektrik Üretim A.Ş.	1	YOK	1	1	1	YOK	YOK
14	Turkcell İletişim A.Ş.	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
15	Türk Telekomünikasyon A.Ş.	YOK	1	1	YOK	YOK	1	YOK
16	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	1	YOK	YOK	YOK	YOK	1	1
17	Migros. A.Ş.	YOK	1	1	YOK	1	YOK	YOK
18	Enerjisa A.Ş.	YOK	YOK	YOK	1	YOK	1	YOK
19	Tofaş Türk Otomotiv Fabrikası A.Ş.	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
20	İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş.	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
	<b>TOPLAM</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
	<b>FREKANS %</b>	<b>19,15%</b>	<b>17,02%</b>	<b>19,15%</b>	<b>12,77%</b>	<b>8,51%</b>	<b>17,02%</b>	<b>6,38%</b>
	<b>KÜMÜLATİF</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>47</b>
	<b>KÜMÜLATİF FREKANS %</b>	<b>19,15%</b>	<b>36,17%</b>	<b>55,32%</b>	<b>68,09%</b>	<b>76,60%</b>	<b>93,62%</b>	<b>100,00%</b>

## 5. SONUÇ

Türkiye'nin en başarılı kurumlarını bilançoları baz alarak belirleyen Fortune 500 listesinde yer alan ilk yirmi kurumun kurumsal değerlerinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırma sonucuna göre en yüksek frekans yüzdesine sahip ortak değerler sırayla dürüstlük, şeffaflık, etik, yaratıcılık ve yenilikçilik, takım çalışması, müşteri odaklılık, değişim, sürdürülebilirlik, çevreye duyarlılık ve sosyal sorumluluktur. Kurumların %40'ının web sitelerinde açıkça ifade edilen değerleri bulunmamaktadır.

Araştırma sonucunu destekler şekilde Barrett Değerler Merkezi (2020) tarafından yapılan "Küresel COVID-19 Kültür Değerlendirmesi" analizinde katılımcılara kişisel değerleri (kim oldukları), organizasyonlarının pandemiden önce nasıl çalıştığını, şu anda nasıl işlediğini ve iyileşip gelişmesi için neye ihtiyaç duyulduğunu sorulduğunda kişilerin pandemi sonrasındaki değerleri adaptasyon, çeviklik, takım çalışması, dijital bağlantılarla iletişimde süreklilik, iş-özel yaşam dengesi ve takımlar arası işbirliği şeklinde sıralanmaktadır. Pandemi öncesinde performans, kontrol ve hiyerarşik yapıya odaklanan kurumların pandemi sonrasında insan odaklılık, adaptasyon ve birlikte çalışma becerilerine odaklandıkları görülmektedir. Araştırma kapsamında yer alan kurumlarda ortak bulunan yaratıcı ve yenilikçilik ve takım çalışması değerleri de bu araştırmayı destekler niteliktedir. Aynı araştırmada çalışan ve kurumlar açısından farklı bakış açısıyla tekrar değerlendirilmesi vurgulanan dürüstlük, şeffaflık, güven, çevreye duyarlılık, yaratıcılık ve yenilikçilik değerleri de yine araştırma kapsamında kurumlarda vurgulanan ortak değerler arasındadır.

Glassdoor (2021) tarafından Amerika'da 1.3 milyon kurumdan 70 milyon çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen "Çalışmak için En iyi 100 Kurum" araştırması sonuçlarına göre; en yüksek puan alan kurumların çalışanları tarafından vurgulanan birkaç ortak tema bulunmaktadır. Bunlar, Koronavirüs döneminde çalışanla kurulan sürekli ve tutarlı iletişim; esnek çalışma modelleri, iş ve yaşam dengesine özen gösterilmesi, şeffaf üst düzey liderlik, tatmin edici sağlık destekleri, misyon odaklı şirket kültürleri, akıllı ve işbirlikçi meslektaşlar, kurumun vizyonun net olması, kariyer gelişimi için fırsatlar olması ve çalışanlara etkili işler yapma fırsatını sunması şeklinde sıralanmaktadır. En iyi kurumların çalışanlarıyla kurdukları dürüst, şeffaf ve etik iletişimle yaşanan pandemi döneminde uzaktan çalışmanın olumsuz etkilerine rağmen çalışanlarıyla iletişimi sürekli kılıp takım sinerjisini bozmadıkları, yarattıkları yenilikçi çalışma modelleri ile çalışanı destekleyerek kurumsal performansını arttırmaları ön plana çıkmaktadır.

Araştırmada ortak değerler arasında yer alan sosyal sorumluluk ve çevreye duyarlılık değerleri ise çalışanlar yanında müşteriler için de önemli olup kurumsal başarı için de olumlu etkiye sahiptirler (Cambra-Fierro, 2008: 157; Schönborn, 2010: 242).

Araştırmanın kurumların web sitelerinden ulaşılan değer ifadelerine göre analiz edilecek şekilde tasarlanması araştırma için bir kısıt olmasına rağmen, bu alanda yapılan araştırma sayısının az olması nedeniyle gelecek araştırmalar için yol gösterici olabilecektir. Kurumlar karlılıklarını arttırarak büyürken güçlerini çalışanlarından aldıklarını göz önünde bulundurarak tüm çalışanlarca ortak paylaşılan değerler yaratma konusunda çaba göstermelidirler. Kurumsal değerler ile çalışanlarının değerlerinin uyumlu olması için işe alımda adayların değer analizlerinin yapılarak kurumsal değerler ile karşılaştırılması, çalışanlara kurumsal değerler ve davranış göstergeleriyle ilgili eğitimler verilmesi ve yöneticilerin değerlerin uygulayıcısı olarak rol model olmaları kurumsal değerlerin etkililiğini arttıracaktır. Bu bağlamda çalışan ve kurum arasındaki değer uyumunun analiz edilmesi ve kurumsal değerler ile kurum performansı arasındaki ilişkiyi analiz eden araştırmalar yapılması da faydalı olacaktır.

Kurumsal değerlerin etkili bir şekilde kurum performansını olumlu etkilemesi için sadece değerlerin doğru belirlenmesi yeterli değildir. Kurumsal değerlerin içinde bulunan toplumun değerleriyle de uyumlu olması,

değerlerin belirlenmesinde her çalışanın söz sahibi olması ve başta kurum yöneticileri olmak üzere tüm çalışanların davranışları değerler tarafından yönlendirilmelidir. Bu amaçla değerler belirlendikten sonra çalışanlara aktarılıp öğretilip benimsetilmesi, yöneticilerin değerlere uygun davranışlar sergilemesi, karar alma süreçlerinde değerlerin etkili olması, işe alım sürecinde kurumsal değerlerle uyumlu kişilerin işe alınarak kişi-iş uyumunun sağlanması, tüm insan kaynakları ve yönetsel süreç ve prosedürlerin değer odaklı olması için çaba gösterilerek sürdürülebilir bir değerler yönetimi süreci yaratılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

Akdoğan, A. ve Mirap O. S. (2008). Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri ile Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri’de Bir Uygulama, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, 18-19 Nisan, İstanbul.

Allison, G. (1971). *The Essence of Decision*. Little Brown, Boston.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Geliştirilmiş 7. Baskı. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Aydın, M. (2003). “Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği”. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3), 121-144.

Barrett, R. (1998). *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*. Butterworth-Heinemann, Cambridge.

Barrett, R. (2011). *The New Leadership Paradigm*. Asheville Fulfilling Books, NC.

Barrett, R. (2012). *Love, Fear and the Destiny of Nations: The Impact of the Evaluation of Human Consciousness on World Affairs*. Fulfilling Books, Bath.

Barrett, R. (2014). *The Values-Driven Organization*. Routledge, London.

Barrett, R. (2017). *The Values-Driven Organization*. 2nd Edition. Routledge, London.

Barrett, R. (2020). *Worldview Dynamics and the Well-Being of Nations*. Lulu Publishing Services, US.

Barrett Values Centre (2020). <https://www.valuescentre.com/covid/>

Cambra Fierro, J. J. & Polo-Redondo, Y. & Alan, W. (2008). “The Influence of an Organisation’s Corporate Values on Employees Personal Buying Behaviour”. *Journal of Business Ethics*. 81. 157-167.

Chen, G. and Tjosvold, D. (2008). “Organizational Values and Procedures as Antecedents for Goal Interdependence and Collaborative Effectiveness”. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 93-112.

Chu, W. (2001). “Contingency Organizations and Shared Values: Multiple Logics in Managing Diversification”. *Asia Pacific Journal of Management*, 18, 83-99.

Cieciuch, J. (2017). Exploring the Complicated Relationship Between Values and Behavior. In Roccas S., Sagiv L. (eds) *Values and behavior (237-247)*. Springer, Cham.

Collins, J. C. and Porras, J. I. (1991). “Organizational Vision and Visionary Organizations”. *California Management Review*, 34(1), 30–52.

Covey, S. M. R. (2006). *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. Free Press, New York.

Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Anı Yayıncılık, Ankara.

Dolan, S. L. and Altman, Y. (2012). “Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection”. *People and Strategy Journal*, 35(4), 20-26.

Erdem, A. R. (2007). “Eğitim Fakültesi Kültürünün Önemli Bir Ögesi: Değerler (Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği)”. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 7(26), 95-108.

Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 16. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul.

Fortune, <https://www.fortuneturkey.com/fortune500>

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. Free Press Paperbacks, New York.



- French, R., Rayner, C., Rees, G. & Rumbles, S. (2015). *Organizational Behaviour*. 3rd Edition. Wiley, United Kingdom.
- Glassdoor (2021). <https://www.glassdoor.com/employers/blog/best-places-to-work-2021/>
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., Shook, C. L. (2009). "Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes". *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Hofstede, G. (1991). *Culture's Consequences: International Differences In Work- Related Values*. Sage Publications, London.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2010). *Management Theory, Research and Practice*. Nobel Printing Distribution, Ankara.
- Hultman, K. and Gellerman, B. (2002). *Balancing Individual and Organizational Values*. CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Jaakson, K. (2010). "Management by Values: Are Some Values Better Than Others?" *Journal of Management Development*, 29(9), 795-806.
- Jamieson, D. and O'Mara, J. (1991). *Managing Workforce 2000*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kim, M. J. And Hall, C. M. (2021). "Do Value-attitude-behavior and Personality Affect Sustainability Crowdfunding Initiatives?" *Journal of Environmental Management*, 280, 111827.
- Kluckhohn, C. (1951). *Values and Value Orientation in The Theory of Action*. In T. Parsons&E. Shils (Eds). *Toward a General Theory of Action* (388-433). Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. Çeviren: O. Akınhay & D. Kömürçü. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). "A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of The Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.
- Moss Kanter, R. (2020). *Think Outside the Building: How Advanced Leaders Can Change the World One Smart Innovation at a Time*. Blackstone Pub, US.
- Naktiyok, A. (2002). "Motivasyonel Değerler ve İş tatmini, Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3-4), 165-185.
- Nyarko, I. K., Dorkenoo, C. B., Semordey, Y. E., Edınam, A. (2015). "The Concept of Workplace Values And its Effects on Employee Performance and Corporate Profitability". *AARJSH*, 2(6), 287-300.
- Özdemir, A. (2013). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. 3. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul.
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde Yeni Değerler*. 8. Baskı. Pegem Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. 5. Baskı. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Pearce, J. A. and David, F. (1987). "Corporate Mission Statements: The Bottom Line". *Academy of Management Executive*, 1(2), 109-115.
- Peters, T. and Waterman, R. H. (1995). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*. Harper Collins Business, London.
- Phathakul, T. (2019). "Airbus Corporate Benchmarking Culture Change and Transformation". A Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Management, College of Management Mahidol University.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. 14. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem. Nobel Yayınları, İstanbul.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values*. The Free Press, New York.

- Schönborn, G. (2010). "Value Performance: On the Relation Between Corporate Culture and Corporate Success". *Zeitschrift Fur Psychologie-journal of Psychology- Z PSYCHOL.* 218, 234-242.
- Schuster, C., Pinkowski, L., & Fischer, D. (2019). "Intra-individual Value Change in Adulthood: A Systematic Literature Review of Longitudinal Studies Assessing Schwartz's Value Orientations". *Zeitschrift für Psychologie*, 227(1), 42-52.
- Seidman, D. (2011). *How: Why We Do Anything Means Eveything*. John Wiley&Sons, New York.
- Snook, S. A. (2010). *Imagine the Future of Leadership*. <https://hbr.org/2010/04/imagine-the-future-of-leadersh>
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. 4. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Tutar, H. Ve Erdem, A. T. (2020). *Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Wang, Y. (2009). "Examination of Philosophy-Based Management of Contemporary Japanese Corporations: Philosophy, Value Orientation and Performance". *Journal of Business Ethics*, 85(1), 1-12.
- Wilber, K. (1996). *A Brief History of Everything*. Shambhala, New York.
- Williams, S. L. and Ferris, G. R. (2000). "The Changing Nature of the Employment Relationship: Reclaiming Values in the Workplace". *Global Business and Organizational Excellence*, 20(1), 25-30.