

**YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN İŞ
ETİĞİNE ETKİLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Emine ÇERİBAŞ

Kütahya - 2007

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ ETİĞİNE ETKİLERİ

Danışman

Yard. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Hazırlayan

Emine ÇERİBAŞ

200491012108

Kütahya – 2007

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin İş Etiğine Etkileri” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2007

Emine ÇERİBAŞ

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Adana'nın Kozan ilçesinde doğdu. İlkokulu Adana Remzi Oğuz Arık İlkokulunda, ortaokulu Ömer Rekifa Halıcılar İlköğretim Okulunda bitirdi. 1991 yılında Çukurova Üniversitesi Tıp Fak. Sağlık Meslek Lisesini bitirdi. Aynı yıl Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesinde hemşire olarak göreve başladı. 1993 yılında Anadolu Üniversitesi Sağlık Personeli Önlisans Programını bitirdi. 1999 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otelcilik bölümünde öğrenime başladı ve 2001 yılında mezun oldu. Hemşirelik mesleğine aynı üniversitenin Eğitim Araştırma ve Uygulama Hastanesinde devam etti. 2001 yılında dikey geçişle Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesine başladı ve 2003 yılında mezun oldu. 2004-2005 güz döneminde Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim-Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisansa başladı. Halen Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezinde hemşire olarak görevine devam etmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.

ÖZET

Günümüz iş dünyasında, işletmeler arasında kıyasıya bir rekabet yaşanmakta ve bu yoğun rekabet sonucu bazen etik olmaya davranışlarla karşılaşılmaktadır. İşletmelerde yöneticilerin etik dışı davranışlar sergilemesinin çok çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri de işletmelerde karar verici konumdaki yöneticilerin kişilik özelliklerinin farklı farklı olmasındandır.

Her insan doğuştan, ailesel, çevresel, kültürel, sosyal vb. faktörlerden dolayı farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerindeki bu farklılıklar onların iş dünyası ile ilgili kararlarını, davranışlarını ve tutumlarını da etkilemektedir. Bir işletmenin etik yaklaşım sergileyip sergilememesi tamamen insan faktörünün tercihine bağlıdır. Yüksek Lisans Tezi olarak sunulan bu çalışmada yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin iş etiğine etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişiliğe yönelik tanımlar, kuramlar, kişiliği belirleyen faktörler, kişilik modelleri yer almaktadır. İkinci bölümde iş etiği ve iş ahlakına yönelik kavramsal açıklamalar, iş etiği ve iş ahlakı arasındaki farklılıklar, iş etiğinin bağlantılı olduğu yasa, sosyal sorumluluk, kültür, değerler ve normlar gibi kavramlar, etiğin çeşitli açılardan sınıflandırılması ve iş etiğini etkileyen faktörlerden bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde yöneticilerin Beş Faktör Modeline göre kişilik boyutları (Dışadönüklük, Sorumluluk, Uyumluluk, Duygusal Tutarlılık ve Gelişime Açıklık) ve iş etiği arasındaki ilişkilerden bahsedilmektedir. Dördüncü bölüm uygulama yöneliktir. Konuya yönelik olarak da Kütahya'da faaliyet gösteren KÜTİAD ve KÜGİAD üyelerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

ABSTRACT

Cut-throat competition has been existing among firms in business world. Due to this dense competition, sometimes unethical behaviours have been emerged in firms. Managers could show unethical behaviours are up to a lot of reasons. One of the reasons is that managers have different personality traits and managers generally decide about firm.

Every human has different personality because of congenital, family, cultural, environment, social etc. factors. Differences of personality traits of managers have been impressed their decisions, behaviours and conduct relative to business. If a firm emerges ethical or unethical behaviour completely relative to preference of human factor. In this study has been tried to explain the effects of personality traits of managers to business ethics.

There are four chapters in this study. In first chapter is involved in definition, theory, factors which are determined personality and models of personality. In second chapter is involved in conceptual explanations directed at business ethics and morality, differences between business ethics and morality, relative concepts to business ethics (like law, social responsibility, culture, value and norms), classification of ethic in some view and factors which affect ethic. In third chapter is involved in relation between personality traits of managers according to Five Factor Model of Personality (Extraversion, Conscientiousness, Agreeableness, Emotional Stability or Neuroticism and Openness to Experience) and business ethics in firms. Last chapter is practical. It has been done with managers who are member of KÜTİAD and KÜĞİAD in Kütahya region.

İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xv
TEZ HAKKINDA	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK OLGUSU

1.1. Kişiliğe İlişkin Kavramsal Açıklamalar.....	2
1.1.1. Kişilik Kavramı.....	2
1.1.2. Kişiliğin Özellikleri.....	3
1.1.3. Kişilik Kuramları ve Kişiliğe Tipolojik Yaklaşımlar.....	4
1.1.3.1. Kişilik Kuramları	4
1.1.3.1.1. Sigmund Freud (Psikoanalitik Kuramı).....	4
1.1.3.1.2. Eric Berne (Transaksiyonel Kişilik Analizi Kuramı).....	6
1.1.3.1.3. Carl Jung (Kişilik Tiplolojisi) ve Alfred Adler (Üstünlük Arama Kuramı)	7
1.1.3.1.4. Karen Horney (Temel Kaygı Kuramı).....	9
1.1.3.2. Tip Kavramı ve Kişiliğe Tipolojik Yaklaşımlar	10
1.1.3.2.1. Jung'un Kişilik Tiplolojisi	11
1.1.3.2.2. Eysenck'in Kişilik Tiplolojisi	12
1.1.3.2.3. Kretschmer'in Kişilik Tiplolojisi	13
1.1.3.2.4. Ave B Tipi Kişilik.....	13
1.1.3.2.5. Seagal'in Kişilik Dinamikleri	15
1.1.3.2.6. Beş Faktör Kişilik Modeli.....	15

1.1.4. Kişiliği Oluşturan Faktörler	16
1.1.4.1. Doğuştan Olan Faktörler	17
1.1.4.1.1. Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri.....	18
1.1.4.1.2. Bireyin Potansiyel Yetenekleri	20
1.1.4.2. Çevresel Faktörler	20
1.1.4.2.1. Aile.....	20
1.1.4.2.2. Kültürel Faktörler.....	21
1.1.4.2.3. Sosyal Faktörler	22
1.1.4.2.4. Bireyin Toplum İçindeki Rolü veya Görevi.....	23
1.1.4.2.5. Diğer Faktörler	24
1.1.5. Kişilik ile İlişkili Kavramlar	25
1.1.5.1. Mizaç (Huy)	25
1.1.5.2. Karakter.....	26
1.1.5.3. Yetenek	27
1.1.5.4. Zeka.....	27
1.1.5.5. Benlik	28
1.1.6. Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler.....	28
1.1.6.1. Nesnellik	28
1.1.6.2. Girişim Ruhu.....	29
1.1.6.3. Hırslı Olma.....	30
1.1.6.4. Toplumculuk	30
1.2. Kişilik Modelleri ve Testleri	31
1.2.1. Kişilik Modelleri ve Ölçülmesi.....	31
1.2.2. İşletmelerde Kişilik Testlerinin Kullanımı	32

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ ETİĞİ OLGUSU

2.1. Kavram Analizleri.....	35
2.1.1. İş Etiği ve İş Ahlakına Yönelik Kavramsal Açıklamalar.....	35
2.1.1.1. İş Etiği Tanımı	35
2.1.1.2. İş Ahlakı Tanımı	38
2.1.1.3. Etik ve Ahlak Arasındaki Farklılıklar.....	41

2.1.1.4. Etik ve Ahlakın Tarihsel Gelişimi.....	44
2.1.2. İş Etiği ile İlişkili Kavramlar	45
2.1.2.1. Etik ve Yasa	45
2.1.2.2. Etik ve Sosyal Sorumluluk.....	46
2.1.2.3. Etik ve Kültür.....	50
2.1.2.4. Değerler ve Normlar	51
2.2. Etik ve Ahlak Kavramının Çeşitli Açılardan Sınıflandırılması	54
2.2.1. Ahlaki Gelişim Evrelerine Göre.....	54
2.2.2. Araştırma Düzeyine Göre Etik.....	56
2.2.3. İş Etiği ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	57
2.2.3.1. Teleolojik Yaklaşımlar (Sonuç Yaklaşımlı Teoriler).....	57
2.2.3.1.1. Bencillik İlkesi (Egoizm).....	58
2.2.3.1.2. Faydacılık İlkesi (Utilitarianism).....	59
2.2.3.2. Deontolojik Etik Yaklaşımları	60
2.2.3.2.1. Haklar İlkesi	62
2.2.3.2.2. Adalet İlkesi	63
2.3. İş Etiğini Etkileyen Faktörler, Etik Sorunlar, Etik İkilemler	64
2.3.1. İş Etiğini Etkileyen Faktörler.....	65
2.3.2. İşletmelerde Etik Sorunların Kaynakları.....	66
2.3.2.1. İnsan Kaynaklarından Kaynaklanan Sorunlar.....	67
2.3.2.2. Çıkar Çatışmaları	68
2.3.2.3. Müşteri Güveni İle İlgili Sorunlar.....	68
2.3.2.4. Kaynakların Kullanımı.....	68
2.3.3. Etiksel İkilemler	69
2.3.4. İşletmelerde Etik Olmayan Davranışlar	70
2.4. İş Etiğinin Kurumsallaştırılması	71
2.4.1. Doğrudan Yöntemler.....	72
2.4.1.1. İşletme İçi Etik Kurallar Oluşturma.....	72
2.4.1.2. İşletmelerde Etik Programlar Oluşturma	74
2.4.1.3. Etik Yönetici	75
2.4.1.4. Etik Kurullar.....	76
2.4.1.5. Denetim.....	76

2.4.2. Dolaylı Yöntemler.....	77
2.4.2.1. Örgüt Kültürü.....	77
2.4.2.2. Etik Liderlik.....	78
2.4.2.3. Etkin İletişim.....	79
2.4.2.4. Üst Yönetimin Desteği.....	79
2.4.2.5. Teşvik Edici İklimin Yaratılması.....	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ ETİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. İşletmelerde Bireylerin Etik Tutumları Etkileyen Faktörler.....	83
3.1.1. Bireylerin Etik Tutumlarını Etkileyen Kişisel Özellikler.....	83
3.1.1.1. Cinsiyet.....	84
3.1.1.2. Yaş.....	85
3.1.1.3. Eğitim.....	86
3.1.1.4. Din.....	86
3.1.1.5. Değerler.....	86
3.1.1.5.1. Etik Kişi Değerleri.....	88
3.1.1.5.2. Etik İlişki Değerleri.....	88
3.1.2. Etik Başarıyı Arttıran Faktörler.....	88
3.1.2.1. Eğitim.....	88
3.1.2.2. Yaş.....	89
3.1.2.3. Kişilik Özellikleri.....	89
3.1.3. Erdem ve Kişilik Özelliği.....	91
3.1.4. Yöneticilerde Bulunması Gereken Kişilik Özellikleri ve İş Etiği İlişkisi.....	92
3.1.5. İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Yönetici ile Ahlaki Sorumlulukları.....	94
3.2. Beş Faktör Kişilik Modeli (BFKM), Boyutları ve İş Etiği ile Arasındaki İlişkiler.....	95
3.2.1. BFKM.....	95
3.2.2. BFKM'nin Özellikleri.....	98
3.2.3. BFKM'nin Boyutları ve İş Etiği İlişkisi.....	102
3.2.3.1. Dışadönüklük Boyutu ve İş Etiği İlişkisi.....	102
3.2.3.2. Sorumluluk/Özdenetim Boyutu ve İş Etiği İlişkisi.....	105

3.2.3.3. Uyumluluk/Yumuşakbaşlılık Boyutu ve İş Etiği İlişkisi	108
3.2.3.4. Değişime Açıklık Boyutu ve İş Etiği İlişkisi	110
3.2.3.5. Duygusal Tutarlılık/Nörotizm Boyutu ve İş Etiği İlişkisi.....	111
3.2.4. Ahlaki Erdemler ve BFKM.....	113
3.2.5. Kendilik Kontrolü ve BFKM	113

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ ETİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK KÜĞİAD VE KÜTİAD

ÜYELERİNDE BİR UYGULAMA

4. 1. Araştırmaya Konu Olan KÜĞİAD ve KÜTİAD'a Yönelik Tanıtıcı Bilgiler...	116
4.1.1. KÜTİAD (Kütahya İş Adamları Derneği)	116
4.1.2. KÜĞİAD (Kütahya Genç İş Adamları Derneği)	117
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	118
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	119
4.3.1. Model	119
4.3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	119
4.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	120
4.3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi.....	120
4.3.5. Verilerin Analizi.....	121
4.4. Bulgular ve Yorum.....	121
4.4.1. Güvenilirlik Analizi	122
4.4.2. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	122
4.4.3. Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	127
4.4.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular	129
SONUÇ VE ÖNERİLER	138
KAYNAKÇA	141
EK-1 . ANKET	155
DİZİN.....	158

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>sayfa</u>
Tablo 1.1: Jung'un Karakter Tipleri	11
Tablo1.2: A ve B Tipi Kişilik Yapıları	14
Tablo 2.1: Etik ve Yasa Arasındaki Farklılıklar	46
Tablo 2.2: Değerler	53
Tablo 3.1: "Beş Büyük" Kişilik Özelliği	95
Tablo 3.2:Beş Faktör Kişilik Envanterindeki Temel Faktörler	100
Tablo 3.3:Beş Faktör Kişilik Envanterinin Altboyut Özellikleri	101
Tablo 4.1: Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi	122
Tablo 4.2: Araştırmaya Katılan KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Dağılımı	122
Tablo 4.3: KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Yaşlara Göre Dağılımı	123
Tablo 4.4: KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	123
Tablo 4.5: KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı	123
Tablo 4.6: KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Pozisyonlarına Göre Dağılımı	124
Tablo 4.7: KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	124
Tablo 4.8: KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı ...	125
Tablo 4.9:KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Çalıştıklara Sektöre Göre Dağılımı .	125
Tablo 4.10: Üyelerin Toplam Çalışma Yılına Göre Dağılımı	126
Tablo 4.11: Üyelerin Sahip Oldukları İşletmelerin Hukuki Şekli	126
Tablo 4.12: Üyelerin İşletmelerinde Çalışan Kişi Sayısı	127
Tablo 4.13: İşletmelerin Kuruluş Yılları Tablosu	127
Tablo 4.14: Kişilik Özelliklerinin Beş Boyutun Ortalamalarına İlişkin Bulgular ...	128
Tablo 4.15: Kişilik Özellikleri ile İş Ahlakı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Tablosu	129
Tablo 4.16: Kişilik Özellikleri ile İşletmelere Karşı Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Tablosu	130
Tablo 4.17: Kişilik Özellikleri ile Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk Anlayışı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Tablosu	131

Tablo 4.18: Yöneticilerin Yaşı ile İş Etiği Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu.....	133
Tablo 4.19: Yöneticilerin Yaşı ile İş Etiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Anova testi tablosu	133
Tablo 4.20: Yöneticilerin Toplam Çalışma Yılı ile İş Etiği Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu	134
Tablo 4.21: Yöneticilerin Çalışma Yılı ile İş Etiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Anova testi tablosu	134
Tablo 4.22: Yöneticilerin Cinsiyeti ve İş Etiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren t-test Tablosu	135
Tablo 4.23: Yöneticilerin Eğitim Durumu ve İş Etiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Anova testi tablosu	135
Tablo 4.24: Yöneticilerin Çalıştıkları Sektör ile İş Etiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Anova Tablosu	136
Tablo 4.25: Yöneticilerin Kişilik özellikleri, Yaşı, Toplam Çalışma Yılı ve Sektörlerindeki Rekabeti Algılama Düzeyleri ile İş Etiği arasındaki İlişkiyi Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Tablosu	137

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>sayfa</u>
Şekil 1.1: Freud'e Göre Kişiliğin Üç Bölümü	5
Şekil 1.2: Berne'ye Göre Kişiliğin Üç Kısmı	7
Şekil 2.1: Organizasyon İçi ve Organizasyon Dışı sorumluluk Alanları	48
Şekil 2.2: İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Piramidi	49
Şekil 2.3: İşletmelerde Etik Davranışı Etkileyen Temel Faktörler	65
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli	119

KISALTMALAR

5FKM	Beş Faktör Kişilik Modeli
a.g.e.	Adı geçen eser
BF	Big Five (Beş Büyük)
BFKM	Beş Faktör Kişilik Modeli
bknz.	Bakınız
C.	Cilt
Iss.	Issue (sayı)
KÜGİAD	Kütahya Genç İşadamları Derneği
KÜTİAD	Kütahyalı İşadamları Derneği
S.	Sayı
s.	Sayfa
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Üniv.	Üniversite
Vol.	Volume (cilt)
Yay.	Yayınları

TEZ HAKKINDA

1. Araştırmanın Problemi

Bu çalışmada araştırma problemi: “Yöneticilerin kişilik özelliklerinin iş etiğine etkisi var mıdır? Eğer var ise hangi kişilik özellikleri daha etkilidir?”. Buna göre, farklı kişilik özelliklerine sahip yöneticilerin iş etiğine yönelik yaklaşımları ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada bu soruya yanıt aranmaktadır.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, yöneticilerin kişilik özelliklerinin iş yaşamında yöneticinin etik yaklaşımlara etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin (Beş Faktör Kişilik Modeline göre Sorumluluk, Dışadönüklük, Uyumluluk, Duygusal Tutarlılık ve Gelişime Açıklık olmak üzere beş boyutta) iş etiği ile arasındaki ilişkiyi incelemektir.

3. Araştırmanın Önemi

İşletmelerde etik davranışlar ilk önce yöneticide başlar ve daha sonra en uç çalışanlara kadar yayılır. İşletmelerde karar alma fonksiyonu genellikle yöneticide olduğundan; işletmenin etik veya etik olmayan bir kararı almasına yönetici karar vermektedir. Yöneticiler de insan doğasının bir gereği olarak farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri, onların iş etiğine yönelik yaklaşımlarını etkilemektedir. Bu noktadan hareketle işletmelerde yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin iş etiğine etkilerinin incelenmesinin gerekli olduğu görülmüştür.

4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmaktadır:

H1: Yöneticilerin kişilik özellikleri ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H1a: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Dışadönüklük” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H1b: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Sorumluluk” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H1c: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Uyumluluk” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H1d: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Duygusal Tutarlılık” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H1e: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Gelişime Açıklık” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H2: Yöneticilerin yaşı ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H3: Yöneticilerin çalışma yılı ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H4: Yöneticilerin cinsiyeti ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H5: Yöneticilerin eğitim durumu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H6: Yöneticilerin çalıştığı sektör ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H7: Yöneticilerin kişilik özellikleri, yaşı, toplam çalışma yılı, sektörlerindeki rekabeti algılama düzeyleri iş etiğini etkilemektedir.

5. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

Araştırmanın teorik kısmında araştırma için yeterli kaynağa ulaşıldığı varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketin tezle ilgili uygulama için yeterli ve geçerli varsayılmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmında, soruların içtenlikle ve hiçbir etki altında kalınmadan cevaplandırıldığı, bu nedenle elde edile verilerin güvenli olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın uygulama kısmının istatistiksel analizinde kullanılan yöntem ve tekniklerin, mevcut durumun belirlenmesine ve çalışmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu varsayılmıştır.

6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Kütahya’da faaliyet gösteren KÜTİAD ve KÜĞİAD’a üye işadamları ile sınırlıdır. Araştırma uygulamanın yapıldığı bölge ile sınırlı kalmaktadır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde zaman, kaynak yönünden bir takım sınırlamalar mevcuttur.

Araştırmanın temelinde insan ögesi olması nedeniyle sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü birtakım genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olmaktadır. Anketi cevaplayanlar, yoğun bir çalışma temposuna sahip olduğundan anketi dağıtma ve geri alma süresi öngörülenden daha fazla zaman almıştır.

Sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

7. Araştırmanın Yöntemi

İlk üç bölüm araştırmanın teorik kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümler için literatür taraması yapılmıştır. Teorik kısmın oluşturulmasında konuyla ilgili makale, kitap, yazılan tezler, internet üzerindeki elektronik kaynaklardan yararlanılmıştır.

Dördüncü bölüm araştırmanın uygulamalı kısmını oluşturmaktadır. araştırmanın örneklemini Kütahya'da faaliyet gösteren KÜGİAD ve KÜTİAD üyeleri oluşturmaktadır. araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anket, kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik 20 madde, iş etiğini ölçmeye yönelik 24 madde ve demografik bilgilerden oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS for Windows programında girilmiş ve analizleri yapılmıştır. Araştırmada frekans analizi, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi, t-Test ve anova analizi kullanılmıştır.

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK OLGUSU

1.1. Kişiliğe İlişkin Kavramsal Açıklamalar

Kişilikle ilgili kavramsal açıklamalar kişilik kavramı, kişiliğin özellikleri ve kişilik kuramları ile ilgili temel konuları kapsamaktadır.

1.1.1. Kişilik Kavramı

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930’lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır.¹

“Kişilik” kelimesi, Latincedeki *per sona* kelimesinden gelir. Eski Yunan ve Roma’da, oyuncular sahnede temsil ettikleri özelliği yansıtacak şekilde yüzlerine persona dedikleri maskeleri takıp oynamışlar. Daha sonraları topluma karşı hem kişi hem de rolü anlamında kullanılmaya başlanmıştır.² Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır.³

Kişilik, genel anlamda bireyin fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal özelliklerinin bir toplamı olarak tanımlanır.⁴ Daha özel anlamdaki kişilik tanımı ise, doğuştan gelen ve sonradan kazanılan zihinsel yetenekler, tutumlar, mizaç, duygu, düşünce ve davranışlardaki bireysel farklılıkların bileşiminden oluşan bir bütünlüğü, tekliği ifade eder.⁵ Kişilik, bireyin doğuştan sahip oldukları donanım ile sonradan edindikleri donanımları kapsamaktadır. Birincisi, bireyin psiko-sosyal varlığının biyolojik içeriğine, ikincisi ise sosyal boyutuna vurgu yapmaktadır. Bireyin kendine özgü tutum ve davranışları tamamen bu donanımların bir bütün olarak ürettiği

¹ Atilla YELBOĞA, “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “**‘İş, Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.8, S.2, Haziran 2006, s.198.
<http://www.isgucdergi.org/pdf/ayelboga.pdf> (18.12.2006).

² Fred LUTHANS, **Organizational Behavior**, 6. edition, McGraw-Hill, Inc., 1992, s.85.

³ YELBOĞA, **a.g.e.**, s.198.

⁴ Oya SOMER, Mediha KORKMAZ ve Arkun TATAR, **Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE)**, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:128, İzmir, 2004, s.1.

⁵ SOMER ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.2.

süreçlerdir.⁶ Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olmasıdır.⁷ Kişilik, bir kişinin zihinsel ve fiziksel karakteristiklerin birleşimidir ki nasıl baktığı, düşündüğü, davrandığı ve hissettiğinin yansımasıdır. Kişinin doğasının tanımlayan treytlerin birleşimi veya hepsinin profili şeklinde de tanımlanabilir.⁸ Bu tanımlamalardan hareketle kişiliği, mizaç (huy), yetenek ve karakterin birleşimi olarak ortaya koyabiliriz.⁹

1.1.2. Kişiliğin Özellikleri

Kişilik özellikleri, belli koşullar altında belirli bir biçimde davranma eğilimleri olarak tanımlanabilir. Tipik kişilik özellikleri, tutarlı, uzun süreli ve içsel nedenli kişisel niteliklerdir. Allport ve Odbert, kişilik özelliklerini kişinin çevreye uyumunda oldukça tutarlı ve kararlı olan genelleşmiş ve kişileşmiş eğilimler olarak tanımlamaktadır.¹⁰

Kişiliğin özelliklerine bakacak olursak bunlar;¹¹

- Kişilik doğuştan var olan ve sonradan kazanılan eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.
- Kişilik, bedensel ve zihinsel özelliklerin toplamından oluşur.
- Kişilik kazanılan bu edinimlerin düzenlenmesidir. Her insanı diğerlerinden ayıran birtakım farklılıkları mevcuttur.
- Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Yani aynı bireyin farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışlar ortaya çıkarmasına neden olan bir sosyal uyum kavramı olarak ortaya çıkar.
- Kişilik, sosyal ortamda sergilenen davranışların tümüdür ve planlı şekilde oluşturulan çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.

⁶ Hüseyin AKYILDIZ, “Freud’çu, Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, İktisat ve Siyaset Teorileri”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.11, Antalya, 2006, s.3.

⁷ Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. baskı, İstanbul, 2000, s.67.

⁸ John R. SCHERMERHORN, James G. HUNT ve Richard N. OSBORN, **Organizational Behavior**, 6. edition, 1997, s.47.

⁹ Raci KILAVUZ, “Yönetimsel Etik ve Halkın Yönetimsel Etik Oluşumuna Etkileri”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.26, No:2, Sivas, 2002, s.260.

¹⁰ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.**, s.11.

¹¹ Salih GÜNEY, **Davranış Bilimleri**, 2. baskı, Nobel Yay., Ankara, 2000, s.257; EREN, **a.g.e.**, s.68-69.

- Her kişiliğin doğuştan kazanılmış tek bir karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.

1.1.3. Kişilik Kuramları ve Kişiliğe Tipolojik Yaklaşımlar

Kişilik konusunda çok sayıda kuram vardır. Burada kişilik konusunda temel nitelikte olan bazı kuramlara değinilecektir. Bunlardan başlıcaları; Sigmund Freud'un kişilik kuramı, Eric Berne'in kişilik kuramı, Carl Jung ve Alfred Adler'in kişilik kuramı, Karen Horney'in kişilik kuramı olarak sıralanabilir.

Kişilikle ilgili tipolojik yaklaşımlardan ise Jung'un kişilik tipolojisi, Eysenck'in kişilik tipolojisi, Kretschmer'in kişilik tipolojisi, A ve B tipi kişilik, Seagal'in kişilik dinamikleri ve Beş Faktör kişilik modeline değinilecektir.

1.1.3.1. Kişilik Kuramları

Bazı kuramcılar bireysel farklılıklarda kişilik özelliklerinin (tretylerin) önemini vurgulayıp bu özellikleri yapılaştırmaya ilişkin modeller önerirken, bazı araştırmacılar kişilik özelliği yaklaşımına eleştiriler getirmiş ve davranışın belirlenmesinde durumsal özelliklerin önemini vurgulamışlardır. Ayrıca, kişilik özellikleri ile ilgilenen psikologlar, insanların tüm durumlarda aynı davranacaklarını ileri sürmemektedirler.¹² Kişilik kuramlarından bazıları, örgütte çalışan insanın kişiliğini açıklamaya yardım eden açıklamalar getirebilmektedir.¹³

1.1.3.1.1. Sigmund Freud (Psikoanalitik Kuramı)

Freud'a göre, her ruhsal olayın ve davranışların belli bir nedeni vardır. Davranışları tayin eden şey, bilinçaltı güdülerdir. Ona göre, bilinç dışı, insanların yaşamında en büyük etkendir. Bilinç dışı veya bilinç altı, farkında olmadığımız ve aralarında bir bağlantı kuramadığımız ruhsal olayların kaynaklandığı yapıdır.¹⁴ Kişiliğin güdüsü ve en büyük yoksunluğu sevgidir. İnsan bilinçli davranışlardan çok bilinç dışı

¹² SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.** , s.2-3.

¹³ İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s.64.

¹⁴ Serpil AYTAÇ, **İnsanı Anlama Çabası**, 1. baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.169.

güçlerle hareket etmektedir. İnsanın herhangi bir nedenle tatmin edemediği sevgi davranışı onu bunalımlara ve anormal davranışlara itmektir.¹⁵

İnsan kişiliğinin temeli, hayatın ilk yıllarında oluşur. Psikoseksüel dönemler olarak nitelediği oral-anal ve genital dönemlerde gelişen kişilik özellikleri, ilerleyen yıllarda insanın hayatını etkilemeye devam etmektedir. Freud’a göre, kişilik “id, “ego” ve “süper-ego”dan oluşur ve bu üç ruhsal sistemin karmaşık etkileşimine dayanır.¹⁶ Bunları şekil 1.1’de gösterebiliriz.

Üst Benlik (Süperego)
Benlik (Ego)
İlkel Benlik (İd)

Şekil 1.1: Freud’e Göre Kişiliğin Üç Bölümü

Kaynak: Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. baskı, Beta Yay., İstanbul, 2000, s.69.

Freud’un kişilik kuramında insan eğilimleri ve sevgi güdülerinin toplandığı yer “id” (*alt benlik veya ilkel benlik*) adı verilen kısımdır. Burada kişi kendi haline bırakılsaydı, kişi tüm güdülerini tatmin edecek davranışlarda bulunacaktı. Burada bireyin hiçbir baskı ve istek altına alınmamış istek ve arzuları yani biyolojik eğilimlerinin tabiatı vardır.¹⁷ “İd” (ilkel benlik), iç güdysel isteklerin tümünü temsil etmekte ve bilinçlilik düzeyine erişimine izin verilmediği için bilinç-dışı ile özdeşleştirilmektedir.¹⁸

Daha çok toplumsal gelenekler ve yasalar doğrultusunda ortaya çıkan kişilik kısmı olan “ego” (*benlik*) ise insanı topluma uydurmakta ve faaliyetlerin toplumca kabul edilebilir biçimde ortaya çıkmasına yardım etmektedir. Benlik, ilkel benliği kontrol altında tutan ve toplumca makul ve kabul edilebilir güdülerin ve sevginin tatminini

¹⁵ EREN, a.g.e. , s.69.

¹⁶ AYTAÇ, a.g.e., s.169.

¹⁷ EREN, a.g.e. , s.70.

¹⁸ AKYILDIZ, a.g.e., s.3.

sağlayan kişilik kısmıdır.¹⁹ “Ego”, yaşama ilişkin gerçekçi yorum yapma işlevini icra eden kişiliği; yani bilinçliliği temsil eder.²⁰

“Süper-ego” (*Üst benlik*) ise, kişinin daha üst düzeyde denetimini sağlar. Kişi koşullar uygun olduğu ve çevresinde kimse bulunmadığı halde adalet, hak ve vicdan adını verdiğimiz duygularla davranışlarını kontrol eder. Üst benlik, hem alt hem de benliğe hükmeden, başka insanlara doğruluk ve dürüstlük örneği olacak davranışlara yol gösteren üstün kişilik vasfıdır.²¹ Toplumsal buyruk ve yasaklamaların içselleştirilmelerini temsil etmektedir.²²

Freud’a göre kişilik gelişimi iki ana durum sonucunda oluşur. Bunlardan ilki doğal büyümenin olgunlaşması, diğeri de engellemelerin üstesinden gelinmesinin, acıdan sakınılmasının, sorunları çözenin ve anksiyeteyi azaltmanın öğrenilmesidir. Freud’a göre, insanı cinsellik ile saldırganlık eğilimleri arasındaki çelişki güdülemekte, üçüncü taraf olarak toplumsal kurallar ve otoriteyi temsil eden süper-ego bu çatışmaya dahil olmaktadır. Kişilik, bu güdülerin çeşitli biçimlerde yüceltilmeleri ya da bunlara karşı tepki düzenlerinden oluşmaktadır. Freud, kişiliğin gelişiminde toplumsal faktörlerden ziyade biyolojik faktörlerin egemen olduğu görüşündedir.²³

1.1.3.1.2. Eric Berne (Transaksiyonel Kişilik Analizi Kuramı)

Eric Berne, insanların bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında veya çevrelerindeki kişilerle ilişkiye girdiklerinde kendilerine bir yaşam pozisyonu seçtiklerini ve bu yaşam pozisyonundan hareketle, etkide veya tepkide bulduklarını ifade eder.²⁴ Berne’nin Transaksiyonel kişilik kuramında, yaşam ve değişim amaçları üzerine üç temel önermede bulunur. Bunlar:²⁵

¹⁹ EREN, a.g.e. , s.70.

²⁰ AKYILDIZ, a.g.e., s.3.

²¹ EREN, a.g.e. , s.70.

²² AKYILDIZ, a.g.e., s.4.

²³ AYTAÇ, a.g.e., s.171-173.

²⁴ Erçin KİMMET, http://www.acev.org/arastirma/yayin/acev_mayis_bulten.doc (26.01.2007).

²⁵ Serkan KAHYAOĞLU, “ Transaksiyonel Analiz Ekolünde Kabul İletisi ve Zorlayıcı Mesaj Kavramı”, s.1, www.kocschool.k12.tr/cont/elementary/counseling/makale_web.pdf (26.01.2007).

- Bütün insanlar iyidir ve yeterlidir.
- Herkes düşünme kapasitesine sahiptir.
- İnsanlar kendi yazgılarına karar verebilir ve bu kararları değiştirebilme kapasitesine sahiptir.

Berne de Freud gibi kişiliği üç kısımda incelemektedir. Ancak Freud'dan sevgi yoksunluğu düşüncesi yönünden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Berne'e göre kişilik üç kısımdan oluşmaktadır.²⁶

Atalık (öğüt verici kısmı)
Olgunluk (yetişkin kısmı)
Çocukluk (olgun olmayan kısmı)

Şekil 1.2: Berne'ye Göre Kişiliğin Üç Kısmı

Kaynak: Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. baskı, Beta Yay., İstanbul, 2000, s.71.

Çocukluk kısmında bireyin birtakım kişisel istek ve arzularının olduğu ve bunlara erişmek için istediği gibi davrandığı kısımdır. Bunu olgun olmayan bir çocuğun davranışlarına benzetebiliriz. Her insanda az ya da çok bu tür eğilimler vardır. İnsanın her davranışı çevresinde hoş karşılanmaz. Bu kısım, insanın bilinçli veya bilinç dışı olarak baskısı altında bulunan kişisel eğilimlerini zaman zaman çevresine rağmen ortaya çıkardığı kısımdır. Olgunluk kısmı, insanın çocukluk kısmını disipline eden eğilimlere ortama uygun gelecek şekilde düzenler. Böylece insanın yapmak isteyip de yapamadığı şeyler yetişkin kısım sayesinde bilinç altına itilir ve baskı altında muhafaza edilir. Üçüncü kişilik kısmı her insanda bulunan atalık yapma, başkalarına yol gösterme ve nasihat verme durumudur.²⁷

1.1.3.1.3. Carl Jung (Kişilik Tiplolojisi) ve Alfred Adler (Üstünlük Arama Kuramı)

Jung, ırkların özelliklerini taşıyan ve tüm insanlık tarihini kapsayan kalıtım ve genler yoluyla nesiller boyu devam eden ırk bilinç dışı kavramını geliştirmişleridir. Bu

²⁶ EREN, a.g.e. , s.71.

²⁷ a.g.e. , s.72-73.

kavram bireylerin atalarından gelen davranışlarıyla ilgilidir ve ırktan ırka, soydan soya geçen kalıtsal davranış özelliğidir.²⁸ Adler ve arkadaşı Carl Jung aslında Freud'un öğrencileridir. Ancak Freud'un görüşlerini ilk tepkileri gösteren de bunlardır. Freud'un seks ve sevgi güdüsünü fazla abarttığını ileri sürerek psikanaliz yerine analitik psikolojinin temellerini atmışlardır. Jung'a göre, kişiliğin önemli parçaları Freud'un dediği gibi bilinçdışı ve benliktir.²⁹

Jung'a göre, kişinin davranışları geçmişten etkilenir ancak geleceğe dönük olarak yapılır. O halde insan kendi kişiliğini tayin edecek bir kişiliğe sahiptir. Kişilik, bilinçli ya da bilinç dışı tüm duygu ve düşünceleri kapsar.³⁰ Jung, bireyin kendini devamlı yenilediğini ve yaratıcı bir gelişim düşüncesi içinde olduğuna inanır. Ayrıca Jung, kişiliğin kalıtsal yönlerine önem vermesiyle diğer psiko-analitik teorilerden ayrılmaktadır. Jung'a göre, bireyin davranışları, bireysellik ve kalıtımın yanı sıra, amaçları ve idealleri tarafından şekillenir.³¹

Jung'a göre kişilik birbiriyle etkileşim durumunda bulunan bazı sistemlerden oluşur. Bunlardan en önemlileri ego, kişisel bilinç dışı ve kolektif bilinç dışı bölümleridir. Ego, kişiliğin bilinçli bölümüdür ve Jung bireyselleşme sürecine "ego" adını vermektedir. Kişisel bilinç dışı, egonun geri çevirdiği yaşantıların, duygu ve düşüncelerin depolandığı yerdir. Kolektif bilinç dışı, bireyin mensubu olduğu toplumun ya da ırkın kalıtsal özellikleriyle ilgili bir kavramdır ve kalıtsal özellikleri sebebiyle genetik olarak toplum tarafından bireylere aktarılır. Bir topluma ait bütün kültürel özellikler (dini inanç, örf ve adetler gibi) de insanları bu şekilde etkilemektedir.³²

Jung'un görüşlerini arkadaşı Adler tamamlamaktadır. Adler, Freud ve Jung'dan biyolojik kişisel özelliklerden çok toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere önem vermesiyle ayrılmaktadır.³³ Üstünlük Arama Kuramı, Alfred Adler ve onu izleyenlerce

²⁸ AYTAÇ, a.g.e., s.173.

²⁹ EREN, a.g.e. , s.72.

³⁰ AYTAÇ, a.g.e., s.174.

³¹ Uğur ZEL, **Kişilik ve Liderlik**, 1. baskı, Seçkin Yay., Ankara, 2001, s.35.

³² ZEL, a.g.e., s.35-36.

³³ EREN, a.g.e. , s.73.

geliştirilmiştir. Bu kuramda Adler, insan kişiliğinin, toplumun etkileri ve insanın toplum içinde yükselme çabaları ile oluştuğunu savunur. İnsan güdülenmesinin temel kaynağı, üstünlük kurmak için çabalamasıdır.³⁴ Adler, bireyin hem şimdiki, hem de gelecekteki davranışlarında ve sosyal ilişkilerinde güçlü olma isteklerinin bulunduğunu iddia etmektedir. Bireyin benzersiz ve yaratıcı olduğu bir alanda yenilgiye uğrayınca diğer bir alanda gücünü kabul ettirme ve yenilgiyi telafi ettirecek sosyal ilişkileri kurmaya ilişkin görüşü Adler’i modern kişilik kuramcılardan biri yapmıştır.³⁵ Adler’e göre kişinin üstünlük sağlayabilmesi için toplumsal hayat, iş hayatı ve cinsel hayatta birtakım amaçlarının olması gerekir.³⁶

Adler’in kişilik kuramının çekirdeği, bütünlüğü olan, amaca dönük, yaratıcı bir benlik anlayışına dayanmaktadır. Bu tutum sağlıklı olduğu zaman çevreyle olumlu, yapıcı yani ahlaklı bir ilişkiyi sürdürebilmektir.³⁷ Adler’e göre, insan davranışlarının gerisindeki motif, “üstünlük ve egemenlik içgüdü” ile “güç ve prestij elde etme motivasyonu”dur.³⁸

1.1.3.1.4. Karen Horney (Temel Kaygı Kuramı)

Horney, kişiliği sosyal ilişkilerle ilgili çözümlerden yararlanmak suretiyle incelemiştir. Horney’e göre kişiliğin temel ögesi “kaygı ve korku”dur. Her birey, çeşitli kaynaklardan ileri gelen kaygıları yenebilmek ve bunları aşabilmek için faaliyette bulunur.³⁹ Horney’in geliştirdiği Temel Kaygı Kuramı, insanın kişiliğini tanımaya yöneliktir. Bu kuramda, bir insanın kişiliğini tanımak için geliştirdiği ikincil, üçüncül gibi kaygıların değil temel (birincil) kaygısının tanınması amaçlanır.⁴⁰

Horney de Jung ve Adler gibi psikoanaliz kuramının etkisinde kalmıştır. Horney de Adler gibi analitik psikoloji çözümlerinde sosyal ilişkilerin önemine işaret etmiştir. Düşünürü göre, kişiliğin temel elemanı endişe ve korkudur. Her birey endişe ve

³⁴ BAŞARAN, a.g.e., s.68.

³⁵ EREN, a.g.e., s.73.

³⁶ AYTAÇ, a.g.e., s.177.

³⁷ Alfred ADLER, **Psikolojik Aktivite**, 3. baskı, (Çev. Belkıs Çorakçı), Say Yay., İstanbul, 1997, s.16.

³⁸ AYTAÇ, a.g.e., s.178.

³⁹ ZEL, a.g.e., s.37.

⁴⁰ BAŞARAN, a.g.e., s.68.

korkularını yenmek için faaliyette bulunur. Kendilerini endişelendiren ve korkuya düşüren şeylerle baş etmek için bireyler bazı davranış kalıpları (taktikler) geliştirirler. Bu taktikler üç ana gruba ayrılabilirler ve bunlar aynı zamanda sosyal açıdan toplumda üç tip kişiliği belirleyen ilişki kalıbıdır ve şöyle özetlenebilir.⁴¹

1- İnsanlara yaklaşmak onlara sevgi ve yakınlık duymak suretiyle endişe ve korkularını giderme şeklinde bir kişilik geliştirme (sempatik-dışadönük).

1- İnsanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve bağımsız biçimde hareket ederek endişe ve korkudan sıyrılma taktikleri (antipatik-içedönük).

3- İnsanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü olduğunu diğer insanlara kabul ettirmek suretiyle endişe ve korkulardan kurtulma çabalarının oluşturduğu bir kişilik geliştirme (saldırgan ve öfkeli).

Horney'ye göre bu ihtiyaçlardan biri kişilere uygun gelmekte ve yaşamlarına egemen olmaktadır. Kaygı ve korkulardan kurtulmak için, insanların başvurdukları davranış biçimleri onların kişiliklerini yansıtan en önemli unsurlardır. Yani, bu davranışlar insanların hangi kişilik özelliklerine sahip olduğunu yansıtır.⁴²

1.1.3.2. Tip Kavramı ve Kişiliğe Tipolojik Yaklaşımlar

Tip kavramı belirli ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil eden bir kavram, başka bir yönden ise, özel bir kişilik modeli olarak düşünülmektedir. Davranışsal açıdan tipten söz edildiğinde ise özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplandırılmış davranışlar ve sosyal olgular topluluğu tip olarak görülmektedir. Kişilikle ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların neden ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden tipolojik sınıflandırmaya gitmeyi güçleştirmektedir.⁴³

⁴¹ EREN, a.g.e. , s.73.; ZEL, a.g.e., s.37.

⁴² ZEL, a.g.e., s.37.

⁴³ Ceren GİDERLER, “Yöneticilerin Kişilik Tarzları ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğunda Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2005, s.40.

1.1.3.2.1. Jung'un Kişilik Tipolojisi

Carl Jung psikolojik tiplerin tanımlamasında en çok etkiye sahip kişilerden biridir. Jung, temelde dışadönük ve içedönük olmak üzere iki insan tipi üzerinde durmuştur. Bu insan tiplerinin temel özellikleri şöyledir:⁴⁴

Tablo 1.1: Jung'un Karakter Tipleri

Dışadönük	İçedönük
<ul style="list-style-type: none"> • Dışadönüktür. • Dış dünyaya yönelir. • Beklemenin bir yarar sağlamayacağını düşünür. • Dış dünyayla olumlu, yaratıcı ilişkiler kurmakta güçlükle karşılaşmaz. • Değişiklikleri, yenilikleri sever. • Çabuk kırılmaz. • Zorluklar karşısında cesaretini kaybetmez. • Genel olarak, önce tasarladığı işi yapmaya başlar. Bu işle ilgili düşüncelerini sonraya bırakır. • Kararsızlık göstermez. • İşlerinde geç kalmaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kendisine dönüktür. • Anılar, hayaller dünyasında yaşar. • Bir şey yapmaya başlamadan önce uzun uzun düşünür. • Yapacağı işin sonuçlarını kendi kendine tartışır. Karar vermekte zorlanır, zaman kaybeder ve işin gecikmesine neden olur. • Utangaçtır. • Kendisine, dolayısıyla başkasına güvenmez. • Çevresine uymakta güçlük çeker.

Kaynak: R. Levent VEZNEDAROĞLU ve A. Oytun ÖZGÜR, "Öğrenme Stilleri: Tanımlamalar, Modeller ve İşlevleri", s.5, <http://www.ilkogretim-online.org.tr> (16.03.2007).

İnsanları temelde iki tipe ayıran Jung, bu sınıflamanın devamı olarak temel kişilik ve duyuşsal özellikleri birbiriyle ilişkili dört kümeye ayırmıştır. Bunlar;⁴⁵

1. Dışadönük- İçedönük: Bireylerin dünya ile ilişki şeklidir.

2. Karar verici-Azimli: Karar verme ve oluşturma şekli ile ilgilidir. Karar verici, karara ulaşırken ve sorunları çözerken bir düzene odaklanır. Azimli, mümkün olduğunca çok veri ve bilgi elde etmeye odaklanır.

3. Algısal-Sezgisel: Algısal, duyuşlarla algılamaya, olgulara, detaylara ve somut olaylara dönüktür. Sezgisel, olasılıklara, hayal gücüne, anlamalara ve şeyleri bir bütün olarak görmeye dönüktür.

⁴⁴ R. Levent VEZNEDAROĞLU ve A. Oytun ÖZGÜR, "Öğrenme Stilleri: Tanımlamalar, Modeller ve İşlevleri", s.5, <http://www.ilkogretim-online.org.tr> (16.03.2007).

⁴⁵ VEZNEDAROĞLU ve ÖZGÜR, a.g.e., s.5.

4. Düşünen-Hisseden: Kişinin değerlendirme şekline yöneliktir.

Jung'un kişilikte bulunan dört işlevden birinin gelişmesi ergenlik çağı sonunda tamamlanır. Ancak bu çağda olup gelişmesini tamamlamayan insanlar da vardır. Bu bireyler tutarsız davranırlar, dengesiz ve düzensizdirler. Gelişmiş bir kişilik yapısında dört işlevden an az üçünün bilinç yüzeyine çıkması gereklidir.⁴⁶

1.1.3.2.2. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi

Eysenck, nitelik ve tip kavramlarını kullanarak kişilik yorumlamasına yeni boyutlar kazandırmıştır. Eysenck'e göre, nitelik, bireyin belli biçimde davranışta bulunma eğilimlerinin bütününden, tip ise, niteliklerin toplanması ve örgütlenmesinden oluşur. Kişilik bunların bileşimi yani bütünüdür.⁴⁷ Eysenck, kişilikle ilgili altı farklı kategoride kişilik farklılıklarını incelemiştir. Bu altı faktör şunlardır:⁴⁸

1. İçedönüklük-dışadönüklük
2. Duygusal dengesizlik ve uyum
3. Dikbaşlılık-yumuşakbaşlılık
4. Espri anlayışı
5. Cinsellik ve ortalama cinsiyet
6. Sosyal ve siyasal tutumlar.

Eysenck'in kişilik tipolojisi iki temel faktörü temel almaktadır. Bunlar içedönük veya dışadönüklük, diğeri nevroitiklik veya sakin olmaktır. Bu iki temel faktör kişilik sonucu dört kişilik tipi oluşmaktadır. İçedönüklük ve dışadönüklük bireyin iç dünyası ile dış dünyası arasındaki tercihini belirlemektedir. Bu karşılaştırmada bireyin etkinliği, sosyallik düzeyi, riske girme durumu, ataklık, kendini ifade ve sorumluluk düzeyi incelenmektedir. İçedönük olanlar sesiz ve dış çevreye kapalı; dışadönükler ise insancıl

⁴⁶ ZEL, a.g.e., s.41.

⁴⁷ a.g.e.41-42.

⁴⁸ H. J. EYSENCK ve Glenn WILSON, **Kişiliğinizi Tanıyın**, 3. basım, (Çev. Erol Erduran), Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998, s.12.

ve cana yakındır. Nevrotik tipler ise kaygı, tedirginlik duyguları yoğun yaşayan kişilerdir.⁴⁹

1.1.3.2.3. Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi

İnsanın yapısı ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Kretschmer, atletik tip, astenik tip ve piknik tip olarak üç tip belirlemiştir. *Atletik tip*, uzun boylu, kaslı ve geniştir, yüz biçimi oval ve uzundur. Sabırlıdır, lider olma eğimli yüksektir, gösterişi, spor ve macerayı severler. *Astenik tip*, uzun ve ince yapılı kişilerdir. Soğukkanlı, içedönük, inatçı, alıngan, yalnızlıktan hoşlanan, duygularını frenleyen, az sosyal olan, idealist, kindar, çekingem mizacı vardır. *Piknik tip*, orta boylu, enlemesine geniş, ağır görünümlü ve dolgun yüzü vardır. Dışadönüktürler, toplumcudur, yaşamayı sever, dost canlısıdır, sempatik, açık kalpli, yufka yürekli, yeme ve içmeyi sever, kin tutmaz, alçakgönüllü ve iyimserdirler.⁵⁰

1.1.3.2.4. A ve B Tipi Kişilik

A tipi ve B tipi kişilik ilk olarak iki kardiyolog olan Friedman ve Rosenman tarafından gözlemlenmiştir. A tipi davranış biçimine sahip bireyler agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Mümkün olduğu kadar kısa sürede fazla başarılı olmak isterler. Hareketlidir, kendini enerjik hisseder ve beklemeye tahammülü yoktur.⁵¹

Araştırmacıların ortaya çıkardıkları her iki kişilik tipi de bireylerin günlük yaşamlarında strese maruz kalma seviyeleri ile yakın ilişkili bulunmuştur. Bu konudaki bulgulara göre, A tipi kişiliğe sahip olanların kalp rahatsızlığına yakalanma olasılıkları B tipine göre iki kat daha fazladır. Friedman ve Rosenman tarafından “duygu ve hareket kompleksi” olarak tanımlanan A ve B tipi kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:⁵²

⁴⁹ GİDERLER, a.g.e., s.44.

⁵⁰ ZEL, a.g.e., s.43-44.

⁵¹ Ufuk DURNA, “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.11, S.1, Manisa, 2004, s.198-199.

⁵² ZEL, a.g.e., 44-45.

- *A Tipi kişilik özellikleri:* Hareketlidir, hızlı yürür, hızlı yemek yer, hızlı konuşur, sabırsızdır, aynı anda iki iş birden yapmaya çalışır, boşa zaman geçirmeyi sevmez, rakamlara önem verir, başarıyı kantite ile ölçer, atılgandır, rekabeti sever ve kendisini devamlı baskı altında hisseder.

- *B Tipi kişilik özellikleri:* Zamanı dikkate almaz, sabırlıdır, kendini övmez, kazanmak için değil eğlenmek için oynar, kendini sıkımsız, rahattır, sınırlı zamanlı işleri yapmayı ve acele etmeyi sevmez, yumuşak huyludur.

Tablo1.2: A ve B Tipi Kişilik Yapıları

A Tipi Kişilik Yapısı	B Tipi Kişilik Yapısı
Daima eylem halindedir.	Zamanla ilgileri pek yoktur.
Hızlı yürürler.	Sabırlıdırlar.
Hızlı yerler.	Övünmekten hoşlanmazlar.
Hızlı konuşurlar.	Oyunları ve sporu kazanmak için değil eğlenmek için yaparlar.
Sabırsızdırlar.	İçleri rahat bir şekilde dinlenirler.
Aynı anda iki şey yaparlar.	İşini hemen bitirme baskısı altında değildirler.
Boş zamanları pek yoktur.	Yumuşak başlıdırlar.
Sayılarla karşı saplantılıdırlar.	Asla acele etmezler.
Sayılarla başarı ölçme eğilimindedirler.	
Agresifdirler.	
Rekabetçidirler.	
Sürekli zaman baskısı altındadırlar.	

Kaynak: "Luthans, 1995:304" Ufuk DURNA, "Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.11, S.1, Manisa, 2004, s.201'deki alıntı.

A tipi davranış biçimine sahip bir yaşantı günümüzün yaşama biçimi ile teşvik edilen ve ödüllendirilen bir tavidir. Çünkü, çevresindeki insanlardan daha hızlı ve saldırgan olarak düşünen, konuşan, hareket eden, yaşayan insanlara değer verilmektedir.⁵³

⁵³ DURNA, a.g.e., s.199.

1.1.3.2.5. Seagal'in Kişilik Dinamikleri

“Kişilik dinamikleri” başlığı altında yapılan araştırmaya göre toplumdaki bireylerin % 99'u beş temel kişilik yapısında görülmektedir. Bu kişilik yapıları üç temel kişilik boyutu üzerine inşa edilmiştir. Bu boyutlar; zihinsel, duygusal ve fiziksel boyutlardır. Zihinsel boyut, akıl ve düşünme ile; duygusal boyut, hislerle ve ilişkilerle; fiziksel boyut ise vücut ve hareket ile ilgilidir.⁵⁴

1.1.3.2.6. Beş Faktör Kişilik Modeli

Tarihsel süreç içerisinde kişiliğin boyutlarını ya da temel etkenlerini açıklayan ya da açıklama iddiasında bulunan çeşitli kuramlar öne sürülmüştür. Ancak, son 20 yıl içerisinde, kişiliğin temel olarak beş etkenden (Dışadönüklük, Sorumluluk, Uyumluluk, Duygusal Denge ve Deneyime açıklık) oluşan bir yapıyı ifade ettiği görüşü egemen olmaya başlamıştır.⁵⁵ Goldberg (1981), sözlükteki sıfatlara dayalı olarak yaptığı çalışmada beş güçlü faktörün ortaya çıktığını belirtmiş ve birçok kişilik faktörünün bu beş faktör çerçevesinde kuramsal olarak organize edilebileceğini ileri sürmüştür.⁵⁶

Beş faktör kişilik modeli, geniş bir yelpazede yer alan kişilik yapılarını bütünleştirmesi ve böylece farklı yönelimlere sahip araştırmacılar arasındaki iletişimi kolaylaştırması; kişilik özellikleriyle davranışlar arasındaki ilişkilerin sistematik bir biçimde incelenbilmesine olanak sağlaması ve genel bir tanımlama sağlaması açısından ilgi çekicidir.⁵⁷ Çağdaş psikologlar kişiliği otuz nitelik fonksiyonu olarak belirtirler, bunların her biri kişilik boyutları olarak adlandırılır. Kişilik boyutları beş grupta toplanır, her biri kişilik treytları (özellikleri) veya kişilik faktörleri olarak adlandırılır. Beş kişilik faktöründen aynı zamanda “Beş Büyük (Big Five)” olarak da söz edilir.⁵⁸ Pek çok araştırmacı, kişilik özelliklerinin anlaşılabilir bir sınıflamasını oluşturmak açısından, beş faktör modeli çerçevesinde fikir birliği içindedir.⁵⁹ Kişiliğin

⁵⁴ ZEL, a.g.e., s.45-46.

⁵⁵ Tarık SOLMUŞ, “İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktör Kişilik Modeli”, *Türk Psikoloji Bülteni*, S. 34-35, 2004, s.199.

⁵⁶ YELBOĞA, a.g.e., s.199.

⁵⁷ SOLMUŞ, 2004, a.g.e., s.199.

⁵⁸ Tuncer I. ÖREN ve Nasser GHASEM, Personality Representation Processable in Fuzzy Logic for Human Behavior Simulation, Proceedings of the 2003 Summer Computer Simulation Conference, Monreal, PQ, Canada, July 20-24, 2003, s.12.

⁵⁹ SOMER ve Diğerleri, 2004, a.g.e., s.13.

iyi tanımlanmış bir yapısı, kişilik araştırmalarında, kişiliğin tayininde, kişilik skala ve inşasını düzenlemek için çatı oluşturmada teoriye yol gösterir.⁶⁰

Beş faktör modelinin en önemli iddialarından birisi, kişilik boyutları için bir sınıflama sistemi oluşturabilmek ve bu alandaki kişilik araştırmaları arasında bir bağlantı kurmaya olanak sağlamaktır.⁶¹ Bireyler bu boyutların bir kısmını kalıtsal olarak, bir kısmını ise yaşadığı çevrenin etkisiyle oluşturmaktadır. Yapılan işin niteliklerine bağlı olarak kişilikle ilgili bu beş boyuttan bir tanesi veya birkaçı bireylerin başarısı için ön plana çıkmaktadır. Örneğin, yönetici görevindeki bireyler için “dışadönük olma”, reklam sektöründe görev yapan bireyler için “gelişime açıklık” boyutu diğer boyutların bir adım önüne geçmektedir.⁶²

Beş faktör kişilik modeli araştırmanın değişkenlerinden biri olup, bu konu ile üçüncü bölümde ayrıntılı olarak değinilecektir.

1.1.4. Kişiliği Oluşturan Faktörler

İnsan kişiliğinin oluşumu hem fiziksel hem de psikolojik karşılıklı etkileşimle oluşur. Bu yüzden kalıtım, çevre, olgunlaşma ve öğrenme hepsi insan kişiliğine katkıda bulunur.⁶³ Kişilik, konuyla ilgili uzmanların genel kanısına göre, genetik yapının içinde yaşanan çevre ile karşılıklı etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Buradan çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü, onu diğerlerinden ayıran özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanan toplumun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir.⁶⁴

Kişilik geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Birey, alışkanlıklarının devamını isteyen bir yapıya, geleceğe uymak isteyen bir özelliğe sahiptir. Bu durumda kişilik, geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları ve

⁶⁰ A. Timothy CHURCH, “Relating the Tellegen and Five-Factor Models of Personality”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.67, No:5, 1994, s.898.

⁶¹ SOMER ve Diğerleri,2004, **a.g.e.** ,s.31.

⁶² ZEL, **a.g.e.**, s.30-32.

⁶³ Fred LUTHANS, **Organizational Behavior**, 10. edition, McGraw-Hill, 2005, s.200.

⁶⁴ Mustafa Yaşar TINAR, “Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.12, S.1, İzmir, 1997, s.2.

geleceğin temel eğilimleri ile oluşacaktır. Bu durumda kişiliği, bireyin yaşam süreci içindeki alışkanlık ve özelliklerinin davranışlarına yansıyan gözlenebilir bir yanı olarak görmek mümkündür.⁶⁵

Kişileri tanımanın yolu, kişileri içinde buldukları grupta bir değişken gibi görüp, onları etkileyen diğer değişkenlerle ilişkilerini incelemektir. Kişiliği incelemek için iki önemli nokta vardır. Bunlardan biri, insanın dış dünyasını oluşturan dış çevre faktörleri, diğeri de insanın iç dünyasını oluşturan psikolojik yapısıdır.⁶⁶ Bu psikolojik yapısına doğuştan olan faktörler de diyebiliriz. Doğuştan olan faktörler ve çevre kişiliğin oluşumunda etkili faktörlerdir.⁶⁷

Ayrıca, kişiliğin bir süreç içinde oluştuğu, deneyim ve öğrenmenin de bu süreçte önemli rol oynadıkları bilinen bir gerçektir. Kişiliğin yaşam süreci boyunca değişip değişmeyeceği konusundaki görüşler farklılık göstermektedir. Klasik olarak nitelendirilebilecek psikolojik yaklaşımlar, kişiliğin gelişme sürecinin daha çok çalışma yaşamına atılmadan önceki dönemlerde tamamlandığını, ondan sonra ancak ayrıntılarda değişimin olabileceği görüşündedirler.⁶⁸

1.1.4.1. Doğuştan Olan Faktörler

Kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Kişilik sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıtır.⁶⁹ Kişinin karakteri ve huyu, Tanrı vergisi olan kalıtım özelliği tarafından belirlenmiştir; çevre bu özelliklerle etkileşime girer.⁷⁰ Doğuştan olan faktörler genetik ve bedensel yapı faktörleri ve bireyin sahip olduğu potansiyel yetenekleridir.

⁶⁵ZEL, a.g.e., s.22.

⁶⁶ Tahsin AKDOĞAN. "Satışçıların Kişilik Özellikleri ve Satış Performansı İlişkisi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi SBE, 2003, s.40.

⁶⁷ SCHERMERHORN ve diğerleri, a.g.e., s.48.

⁶⁸ TINAR,1997, a.g.e., s.2.

⁶⁹ YELBOĞA, a.g.e., s.198.

⁷⁰ EYSENCK ve WILSON, a.g.e., s.22.

1.1.4.1.1. Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri

Bu faktörler, insanın anne karnına düşmesi ile başlayan fiziksel özellikler, cinsiyet gibi faktörlerdir. Bu faktörlerle ilgili genel sonuç, kalımsal olan faktörlerin kişilik karakteristiklerinin ne kadar geliştirilebileceğine sınır koymasındır. Çevre ise bu sınırlar içinde gelişimi belirler.⁷¹

Genetik, fizyolojik özellikler, canlıların kendi soy özelliklerini daha sonraki kuşaklara aktarmasını sağlayan biyolojik etkenlerdir. Genetik özellikler, boy, ten rengi, vücut yapısı gibi fiziksel özellikleri belirler, fiziksel özellikler de kişilik özelliklerini etkiler. Gensel ve bedensel yapı faktörleri kişiliği oluşturur.⁷² Kişiliğin biyolojik özellikleri birkaç ana yaklaşıma ayrılabilir: Kalıtım, yönetsel düşünme, biyofeedback (biyo geri besleme) ve fiziksel özelliklerdir.⁷³

Kalıtım: Canlıların kendi soy özelliklerini daha sonraki kuşaklara aktarmasını sağlayan biyolojik etkenlerdir. Çocuk, genler yoluyla ana ve babasının birçok özelliklerini taşır. Genetik özellikler boy, ten rengi, vücut yapısı gibi fiziksel özellikleri belirler.⁷⁴ Kişilik üzerinde kalıtımın aktif bir etkisi vardır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, gensel faktörler kişiliğin oluşmasında önemli bir etken durumundadır. Gensel özelliklerin kişiliği belirleme derecesi ise kişiden kişiye değişir.⁷⁵ Yine yapılan araştırmalarda, birçok davranışsal özelliğin temelinde kalıtım, psikolojik tüm özelliklerin önemli bir faktörü olarak görülmüştür. Gensel faktörler, kişiliğin oluşmasında önemli bir etken durumundadır. Gensel özelliklerin kişiyi belirleme derecesi ise bireyden bireye değişir. Zihinsel özelliklerin ve davranış eğilimlerinin ortaya çıkmasında kalıtsal özellikler önemli bir etken iken değer yargılarının oluşumunda kalıtsal özelliklerin önemi son derece azdır.⁷⁶

⁷¹ SCHERMERHORN ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.48.

⁷² AYTAÇ, **a.g.e.**, s.163.

⁷³ LUTHANS, 1992, **a.g.e.**, s.90.

⁷⁴ AYTAÇ, **a.g.e.**, s.163.

⁷⁵ Asuman ULUÇINAR TÜRKEL, **İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama**, Marmara Üniv. Yayınları No:534, İstanbul, 1992, s.29.

⁷⁶ AKDOĞAN, **a.g.e.**, s.46.

Kişilikte kalıtımın rolü geleneksel olarak kabul edilmesine rağmen, son on yılda ikizler üzerinde yapılan çalışmalar; aynı genetik yapıyı paylaşmalarına rağmen ayrı ortamlarda yetiştirilen ikizlerin farklılıklar gösterdiği ortaya çıkarmıştır.⁷⁷ Kişiliğin ilk temelleri olarak görülebilecek, biyolojik niteliği ağır basan özelliklerin (korkaklık, enerjiklik gibi) daha çok genetik faktörlerin etkisi altında oluştuğu öne sürülebilir.⁷⁸ Ancak bireyin taşıdığı özelliklerden hangisinin kalıtım yoluyla geçtiğini kesin olarak belirlemek mümkün değildir.

Yönetmel Düşünme: Yapılan birçok araştırmalardan sonra bazı davranış bilimcileri, yöneticilerin genel popülasyondan farklı düşündüğü sonucuna varmışlardır. Örneğin, üst yöneticiler, geleceği birçok yönden uzun vadede görebilir, gerekli adımları vs. tanımlayabilir. Üst yöneticiler, olaylara farklı yönlerden bakabilme, bütünleştirme ve esneklik kapasitesi bakımından daha fazla kapasiteye sahip kişilerdir..⁷⁹

Biyofeedback (biyo geri besleme): Beyin dalgaları, mide sıvısı, kan basıncında dalgalanmalar, vücut ısısı gibi biyolojik birçok işlevler bilinç kontrolünün dışındadır. Kişiler, biyofeedback ile sorunlar karşısında vücut süreçlerini kontrol etmeyi öğrenebilirler.⁸⁰

Fiziksel Özellikler: Göz rengi, parmakların sayısı, kafa biçimi, kan proteinleri gibi birtakım fiziksel özellikler, Mendel Kanunlarına göre kalıtımla geçmekle birlikte bireyden bireye farklılık gösterir.⁸¹ Bireyin fiziksel görünümü biyolojik olarak tayin edilir. Luthans, kişinin uzun veya kısa, şişman veya zayıf, güzel veya çirkin, siyah veya beyaz oluşunun diğerleri üzerinde farklı etkileri olacağını ve bireyin kendisi ile düşüncelerini etkileyeceğini söyler.⁸²

⁷⁷ LUTHANS, 2005, **a.g.e.**, s.197.

⁷⁸ TINAR, 1997, **a.g.e.**, s.2.

⁷⁹ LUTHANS, 1992, **a.g.e.**, s.92.

⁸⁰ **a.g.e.**, s.92-93.

⁸¹ Raymond B. CATTELL, **The Scientific Analysis of Personality**, Penguin books, 1967, s.33.

⁸² LUTHANS, 1992, **a.g.e.**, s.93.

1.1.4.1.2. Bireyin Potansiyel Yetenekleri

Bireyin zeka, arzu, ahlak, enerji ve bunun gibi potansiyel yetenekleridir. Çok düşük veya çok yüksek zeka, ortalama bir zekaya göre bireyin çevreye uyumu ve kişiliğinin gelişiminde bir dezavantaj olarak görülmektedir. Yine bireyin arzu ve bu doğrultudaki yetenekleri de kişiliği etkiler.⁸³

1.1.4.2. Çevresel Faktörler

Bireyler, sürekli olarak insanlarla iletişim halinde oldukları için, dışarıdan gelen etkiler onların davranışlarını ve tutumlarını etkiler. Çevresel faktörler insan kişiliğinin oluşumunda ve devamında etkilidir.⁸⁴ Çevresel faktörler, kültürel, sosyal ve yerleşik faktörleri içerir. Bireylerin kişilik ve davranış gelişiminde, kültürel değerler ve normlar önemli rol oynar. Aile hayatı, din, kişinin içinde yer aldığı formal veya informal gruplar, sosyal faktörlerdir.⁸⁵

Aynı aileden iki çocuk yetiştirilirken bile çevresel birtakım farklılıklar nedeniyle farklı kişilik özellikleri gösterirler.⁸⁶ Sonradan öğrenildiği konusunda önemli kanıtlar sürülebilecek, kısmen değer yargısı niteliğinde olabilecek özelliklerin (otoriter olma, güvenilirlik, oto-disiplin gibi) daha çok çevrenin etkisi altında oluştuğu öne sürülebilir.⁸⁷

1.1.4.2.1. Aile

İnsan kişiliğinin oluşmasında en önemli ve etkili çevresel faktör ailedir. Aile normal şartlarda insanların karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu bakımdan, bireylerin sosyal değerleri ilk öğrenmeye başladığı yer aile ortamıdır. Anne-baba, toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve ilk modelleridir. Kişiliğin oluşumunda, insanın içinde doğup büyüdüğü aile ve ev ortamının etkileri çok yönlüdür. Çocuklar, ailenin birçok kişilik özelliklerini, ahlaki ve kültürel standartlarını taklit ederek öğrenirler.⁸⁸

⁸³ AYTAC, a.g.e., s.166.

⁸⁴ AKDOĞAN, a.g.e., s.40.

⁸⁵ SCHERMERHORN ve Diğerleri, a.g.e. ,s.48.

⁸⁶ CATTELL, a.g.e., s.35.

⁸⁷ TINAR, 1997, a.g.e., s.2.

⁸⁸ ZEL, a.g.e., s.24.

Kültür genellikle bir kişiye ne öğretilceğini sınırlandırır ve emrederken, aile daha sonraki sosyal gruplar ki bunlar kültürü seçer ve yorumlar. Aile erken kişilik döneminde en önemli etkiye sahiptir ve anne- baba kişiliğın erken gelişme döneminde kimlik geliştirme sürecinin en önemli kısmıdır, daha sonra sosyalleşme süreci önemli olur.⁸⁹

Bireyin yetiştiğı aile ortamı ve aile bireyleri ile olan ilişkileri, kişiliğın oluşmasında çok önemli role sahiptir. Anne babanın çocuk üzerindeki etkisi sonucu, çocuğın zihinsel yapısının şekillendiğı saptanmıştır. Aile bireyleri deneyimlerini çocuğa çeşitli yollarla aktarırlar ve ailenin yetiştirme şeklindeki etkiyle kişilik üzerinde belirleyici etkiye sahiptir.⁹⁰

1.1.4.2.2. Kültürel Faktörler

Geleneksel olarak, kültürel faktörlerin kişilik üzerindeki etkisinin biyolojik faktörlerden daha fazla olduğu söylenir. Öğrenme süreci, kişilik üzerinde önemli bir rol oynar. Kültür, kişinin ne öğreneceğini dikte eder. Kültür, genellikle bağımsızlık, kavgacı, rekabetçi, işbirlikçi gibi sıfatları tayin eder. Örneğın, Batı kültürleri genellikle kişiyi bağımsız ve rekabetçi olması için teşvik ederken, Uzakdoğı kültürlerinde bu teşvik edilmez. Kişilik üzerinde kültürün önemine rağmen, kişilik ve verilen kültür arasında doğrusal bir ilişki kurulamamıştır. Bunun nedenlerinde biri kompleks topluluklarda, çeşitli ve çok sayıda alt kültürlerin de olmasıdır. Örneğın, Batı kültüründe Protestan ahlakı baskın değer olabilir. Ayrıca, sosyo ekonomik sınıflar, yaş, coğrafiik bölgeler arasında bile aşırı değer farklılıkları olabilir.⁹¹

Her birey, belirli bir kültürel yapı içinde bulunacak ve bu yapıdan yaşam boyu etkilenecektir. Bireyin idealleri, ilgileri kültürel yapı ile şekillenir; bu idealler ve ilgiler kişiliğın oluşumunda önemli bir etkidir. Kişiliğın bazı yönleri kültürel yapının bir

⁸⁹ LUTHANS, 1992, **a.g.e.**, s.95.

⁹⁰ TÜRKEL, **a.g.e.**, s.30.

⁹¹ LUTHANS, 1992, **a.g.e.**, s.94- 95.

fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Bazı davranışsal özellikler ise, kültürel yapıyla birlikte değişir ve gelişir.⁹²

Her toplumun kendine özgü belirlediği ve onay verdiği inançlar ve değerler vardır. Toplumun benimsediği ve onay verdiği davranışlar, toplumu oluşturan bireylerde ortak davranışlardır. Bireylerin daha önceden yaşamak istedikleri toplumu seçmek gibi bir şansları mevcut değildir. Bu nedenle içinde yaşadıkları topluma ve o toplumun kültürüne uygun olarak bu kurallarla hayatını devam ettirmeleri gerekir. Aksi takdirde toplum tarafından kabul görmeyen ve onaylanmayan davranışlarla toplumun ve o toplumun kültürünün kurallarını benimsemeyen bireyler toplumla çatışmaya girer, çatışma sonucu dışlanır ve bu ilişki bireyin kişilik gelişimi ve kişiliği üzerinde olumsuz etkiler bırakır.⁹³

Her birey içinde bulunduğu kültürel yapıdan yaşam boyu etkilenir. Bireyin idealleri, ilgileri bu yapı tarafından şekillenir ve kişiliğin oluşumunu etkiler. Geleneksel olarak kişiliğin oluşumunda kültürel faktörler, biyolojik faktörlerden daha önemli katkı sağlar.⁹⁴

1.1.4.2.3. Sosyal Faktörler

Çevre şartları içerisinde insanı en çok etkileyen faktör, bireylerin içinde yaşadıkları toplumun sosyal özellikleridir. Her birey belirli bir kültürel yapı içinde yaşar ve bu yapıdan yaşamı boyunca etkilenir. Bireyin idealleri ve ilgileri bu ortamda şekillenir ve bunlar kişiliğin oluşumunda önemli faktördür.⁹⁵ Biyolojik, kültürel, ailesel faktörlerin kişilik üzerindeki etkilerinin yanı sıra, diğer ilişkili kişiler, gruplar ve özellikle de organizasyonlar kişilik üzerinde etkilidir. Bu genellikle sosyalleşme süreci olarak adlandırılır. Sosyalleşme ilk önce doğumda bebek ve anne arasında başlar. Daha sonra ailenin diğer üyeleri (baba, kardeşler), yakın akrabalar, aile dostları, daha sonra sosyal grup (akranlar, okul arkadaşları, iş arkadaşları) etkili rol oynar. Schein'a göre

⁹² TÜRKEK, a.g.e., s.29.

⁹³ AKDOĞAN, a.g.e., s.46-47.

⁹⁴ LUTHANS, 1992, a.g.e., s.94-95.

⁹⁵ ZEL, a.g.e., s.23.

örgütler de sosyalleşmeye katkıda bulunur ve sosyalleşme süreci değerlerin, normların ve davranış kalıplarının öğrenilmesi ile gerçekleşir.⁹⁶

Belirli bir genetik yapı ile dünyaya gelen birey, sosyal çevresi ile karşılıklı etkileşimden oluşan “sosyalleşme” süreci içerisinde, kendisine toplum içinde rol üstlenmeyi olanaklı kılacak bazı yetenekler, beceriler, güdüler, tutum ve görüşler, sosyal değer ve normlar oluşturmaktadır. Birincil sosyalleşmenin gerçekleştiği en önemli yer ailedir ve burada kişiliğin temelleri oluşur. İkincil sosyalleşmenin olduğu yer ise eğitim kurumlarıdır; birincil sosyalleşme ile ana hatları belirlenmiş kişiliğin ayrıntılarını belirleyip bireye bilgi ve yetenekler kazandırır. Üçüncül sosyalleşme olarak görülebilecek mesleki sosyalleşme ise, hem kişiliğin ayrıntılarını belirlemeyi okul yaşamından devralıp sürdürür hem de uzun süreli etkiler sonucu, kişilik özelliklerinde değişikliklere yol açabilmektedir.⁹⁷

Kültürel belirleyiciler, sosyal grup düşüncesi olmadan genel davranış kalıpları hakkında bilgi verir, sosyal sınıf belirleyicisi ise özel davranış kurallarını ortaya koymaktadır. Kültürel yapı, genel olarak kişiliğin genellenebilir özelliklerini ortaya çıkarırken, değişik sosyal gruplar ise ayrı ayrı kişilik tiplerini ortaya çıkarır. Benzer sosyal yapı içinde bireyler arasında farklı eğitim ve gelişme faktörleri vardır. Bu farklılık, kişilik farklılıklarını doğurur. Bireylerin bağlı oldukları sosyal gruplara bağlılık derecesi kişiliklerin şekillenmesinde bir faktördür.⁹⁸

1.1.4.2.4. Bireyin Toplum İçindeki Rolü veya Görevi

Bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak rolü veya görevleri kişilik üzerinde etkili olur. Bu özellik, bireyin belli bir yaşa gelip aktif olarak bir görev yüklenmesi sonucunda ortaya çıkar.⁹⁹ Bireyler, çalışma yaşamlarındaki ortamın, iş gereklerinin ve pozisyonlarının (rollerinin) gerektirdiği kişilik yapılarını benimseme eğilimindedir. Üstlenilen görevle ilgili daha önceki değer yargıları ve tutumlar başka dahi olsa, yapılan

⁹⁶ LUTHANS, 2005, **a.g.e.**, s.200.

⁹⁷ Mustafa Yaşar TINAR, “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, **Mercek**, C.4, S.14, Nisan 1999, s.93.

⁹⁸ TÜRKEL, **a.g.e.**, s.29-30.

⁹⁹ AYTAÇ, **a.g.e.**, s.167.

işin ve içinde çalışılan örgütün kendine özgü yapıları, zaman içinde çalışan bireyi belirli ölçülerde uyuma zorlamaktadır.¹⁰⁰

Çalışma yaşamı ve özel yaşamın, güdülerin doyurulması ve yeni nitelikler kazanılması açısından birbirini destekler ya da tamamlar nitelikte olmaları, çalışma yaşamının kişilik üzerindeki etkilerinin önemini artırmaktadır. Araştırmalar, çalışma yaşamının insanın kişiliği, mesleki ve sosyal yetenekleri, değer ve tutumları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁰¹

1.1.4.2.5. Diğer Faktörler

Kişiliğin gelişiminde sadece gensel ve bedensel yapı, sosyal, kültürel ya da aile faktörünün etkisi yoktur. Bu faktörlere ek olarak, kişinin günlük hayatta karşılaştığı her durum kişiliğin gelişmesi için çok önemli etki yapabilir. Önemli olan bireyin bu faktörlerden ne kadar etkilenecek kişiliğini geliştirdiği ya da geliştiremediğidir.¹⁰² Durumsal faktörler de (hedeflere ulaşmak için fırsatların ele geçirilmesi veya başarısız olunması gibi) kişiliği etkileyebilir.¹⁰³

Ayrıca kişiliğin oluşmasında bireyin içinde büyüdüğü coğrafi çevrenin de etkisinden de söz edilebilir. İklim, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının bireylerin kişilik özellikleri üzerinde daha çok dolaylı etkileri vardır. Örneğin, kıyı kesiminde yaşayan insanlarla, kara veya dağlık bölgelerinde, sıcak ya da soğuk iklimlerde yaşayanların yapıları birbirinden farklı olmaktadır. Bu kapsamda, soğuk iklimde yaşayanların daha sert ve donuk mizaçlı, buna karşılık sıcak iklim ve kıyı kesimi insanların daha yumuşak mizaçlarının olduğu şeklinde genel bir görüş ifade edilebilir.¹⁰⁴

¹⁰⁰ TINAR, 1997, **a.g.e.**, s.2.

¹⁰¹ TINAR, 1999, **a.g.e.**, s.94, 96.

¹⁰² AKDOĞAN, **a.g.e.**, s.48.

¹⁰³ SCHERMERHORN ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.48.

¹⁰⁴ ZEL, **a.g.e.**, s.24.

1.1.5. Kişilik ile İlişkili Kavramlar

İnsanın başkaları açısından kişiliği onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. Bu tanımdan hareketle kişiliği mizaç (huy), yetenek ve karakterin bileşimi olarak da ortaya koyabiliriz.¹⁰⁵ Kişilik oldukça karmaşık bir kavramdır. Mizaç, karakter ve yetenek kavramlarının kişilik kavramıyla yakın bir ilişkisi vardır.¹⁰⁶

1.1.5.1. Mizaç (Huy)

Mizaç, bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade eden bir kavramdır. Bireyin duygusallık ve hareketlilik özelliklerini temsil eden mizaç, halk arasında *huy* olarak adlandırılan ve bir kısmı kalıtımla, bir kısmı da öğrenmeyle edinilen kişilik özelliğini ifade eder.¹⁰⁷ Mizaç veya huy, günlük yaşamda kişiye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesidir. Çabuk kızma, sıkılma, neşelenme gibi bireylere göre değişen görünümler, mizaç özellikleri ya da huydur. İnsanın duygulanım ve coşkuların bütünü olarak tanımlanan huy ya da mizaç, kişiliğin sadece bir yanını oluşturur.¹⁰⁸ Mizaç, bir insanın duygusal ve devinimsel hayatının özelliklerinin tümüdür, devamlıdır ve kalıtsal yönü vardır. Mizaç, bireyin özellik gösteren tutumları, son derece kişisel olan davranış ve düşünceleridir.¹⁰⁹

Mizaç, bireyin duygusallık yönünü temsil ettiğine göre, bu konudaki özelliklerin bir kısmı kalıtımla, bir kısmı da sonradan alışma ve öğrenme yoluyla kazanılır. M.Ö. 4: yüzyılda beden kimyasının mizaç üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ileri süren Hipokrat, mizacı dört grupta incelemiştir;¹¹⁰

1. Neşeli mizaç: Bu gruptaki bireyler hareketli ve neşelidir. İlgi alanları kolayca değişebilir.

2. Soğukkanlı mizaç: Az hareketli, fazla neşeli olmayan, soğukkanlı ve kuvvetli kişiliği ifade eder.

¹⁰⁵ KILAVUZ,2002, **a.g.e.**, s.260.

¹⁰⁶ AYTAÇ, **a.g.e.**, s.155.

¹⁰⁷ KILAVUZ, 2002, **a.g.e.**, s.260.

¹⁰⁸ Mahmut TEZCAN, **Kültür ve Kişilik**, Bilim Yay., Ankara, 1987, s.18.

¹⁰⁹ AYTAÇ, **a.g.e.**, s.156.

¹¹⁰ ZEL, **a.g.e.**, s.28.

3. Kızgın mizaç: Çabuk kızan, hareketli, heyecanlı ve kuvvetli mizaç tipidir.

4. Melankolik mizaç: Sıkılğan, üzgün, hareketsiz ve zayıf kişiliği yansıtan mizaç biçimidir.

1.1.5.2. Karakter

Doğuştan getirdiği özellikler bireylerin karakteridir. Karakter, çoğu kez insanın kişiliğinde bulunan doğuştan var olan ve çevrenin etkisiyle kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür. Değişmez ve süreklidir.¹¹¹ Kişilik ile en sık eşanlamlı kullanılan kavram karakterdir. Karakter kişiliğin sosyal ve ahlaki özelliklerini ifade eder.¹¹² Karakter, bireyin ahlaki açıdan önem kazanan davranış eğilimlerini de kapsar. Bireylerin toplum değerlerine, ahlak kurallarına ve toplum kültürüne uygun davranış gösterme özelliği karakter olarak ifade edilir. Karakter, bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren kalıtsal özelliklerin tamamıdır. Kişiliğin iskeleti olduğu söylenebilir.¹¹³

Karakter, bir hareket, ahlak ve estetik standartlar bakımından yanlış veya doğru olarak nitelendirilince, kişilik özellikleri, karakter özellikleri durumunu almış olur. Kişilikle eş anlamlı kullanılır. Karakter, kişiye özgü davranışların bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihinsel faaliyetine çevrenin verdiği değerdir. Karakter, içinde yaşanılan çevrenin toplumsal değerlerinden ve ahlak kurallarından oluşur.¹¹⁴

Bireylerin mizaç farklılıklarının ahlak olarak bir anlamı olmamasına rağmen, karakter farkları gerçek ahlak problemini oluşturur. Karakter, bir insana yalnızca tutarlı ve akla uygun bir biçimde hareket etme imkanı vermekle kalmaz, aynı zamanda o insanın topluma uyması için gereken temeli de sağlar.¹¹⁵ Davranışlarını, toplumdaki sosyal değerler sistemine ve ahlak kurallarına uyduran ve benimseyenlere “karakterli”, uydurmayanlara ise “karaktersiz” ifadesi kullanılmaktadır.¹¹⁶

¹¹¹ Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.19, Kayseri, 2002, s.116.

¹¹² ZEL, **a.g.e.**, s.27.

¹¹³ AYTAÇ, **a.g.e.**, s.156.

¹¹⁴ TEZCAN, **a.g.e.**, s.18-19.

¹¹⁵ KILAVUZ, 2002, **a.g.e.**, s.260.

¹¹⁶ ZEL, **a.g.e.**, s.27.

1.1.5.3. Yetenek

Yetenek, bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel kapasitenin tamamıdır. Yetenek, kişilerin belirli ilişkileri kavrama, analiz etme, çözümlenebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır.¹¹⁷ Yetenek sadece kişiliği oluşturan bir olgu değil aynı zamanda kişiliğin biçimlenmesinde de önemli bir faktördür. Örneğin, üstün zeka, bir yöneticinin, çatışma ortamına daha çabuk ve daha iyi uyum sağlamasını kolaylaştırır.¹¹⁸

Yetenek kavramı, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilmesi anlamında zihinsel yetenek; bireyin bedeni ve fizyolojik olarak bir şeyleri başarabilmesi anlamında bedensel yetenek olarak ikiye ayrılır.¹¹⁹ Bireylerin yaşları, cinsiyetleri ve diğer bazı bireysel özelliklere bağlı olarak kazandıkları zihinsel yetenekleri olduğu gibi, doğuştan getirdiği zihinsel yetenekler de vardır. Sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırma yapabilme, öğrenme ve kavrama gibi yetenekler zihinsel yeteneklerdendir. Bedensel yetenek, bireylerin duyu organları aracılığı ile bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır. Yürüme, koşma, görme, renk ayırma, ses tonlarını ayırma, tat ve koku hissetme, el-kol-ayak gibi organları belli bir koordinasyon içinde kullanma gibi özellikler, bedensel yeteneklerdendir.¹²⁰

1.1.5.4. Zeka

Kişilikten söz edebilmek için bu sürecin oluşacağı ruhsal yapının temelini bulunması gerekir. Bu yapının temelinde zeka bulunur. Kişilik gelişimi ile zeka arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Kişiliğin gelişebilmesi için bireyin toplum içinde ilişki kurabilecek zeka düzeyine sahip olması gerekir. Yeterli zekaya düzeyine sahip olmayan kişiler, toplum içerisinde iyi ilişkiler kuramazlar ve toplumla etkileşim içinde olamadıklarından kişilik gelişimlerinde problemler çıkabilir.¹²¹ Zeka ile bazı bedensel

¹¹⁷ AYTAC, a.g.e., s.156.

¹¹⁸ ZEL, a.g.e., s.28.

¹¹⁹ KILAVUZ, 2002, a.g.e., s.260.

¹²⁰ ZEL, a.g.e., s.28-29.

¹²¹ AKDOĞAN, a.g.e., s.43.

yeteneklerin kazanılması ve kullanılması arasında ilişki olduğu yapılan araştırmalarda saptanmıştır.¹²²

1.1.5.5. Benlik

Birey kişiliğin dışı yansıyan, başkaları tarafından değerlendirilen yanlarını bilmez, tanımaz. Benlik insanın kendi kişiliğine ilişkin kanılarının toplamı, insanın kendini tanıma ve değerlendirme biçimidir. Benliğin anlaşılması da kişiliğin anlaşılması kadar zordur. Benlik ancak kişinin kendini sorgulaması ve bu sorgulamaya verdiği dürüst cevaplar sayesinde mümkündür.¹²³

Benlik, toplumsal yaşantılar sonucunda kazanılan bir oluşumdur. Toplumsal yaşamda bireylerin birden fazla statüsü vardır. Bu statülerin gereği olan davranışları sergilediğimizde de rollerimizi gerçekleştirmiş oluruz. Birey bu rolleri oynarken birçok insanla sosyal ilişkiye girer ve burada iyi özelliklerini göstermeye çalışır. Böyle hareket ederken bile gerçek benliğine ters davranmış olmaz. Çünkü iyi yönlerini gösterirken zamanla bu iyi yönler benliğinin birer parçası haline dönüşür.¹²⁴

1.1.6. Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler

Her insanın öğrenme, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgi, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme vb. faaliyetleri duygu ve süreç bakımından bireyler arasında farklılıklar gösterir. Kişisel farklılıkların nedenleri ve bunların örgütlerde çalışanların davranışlarında nasıl etkileri olduğunu, örgüt bakımından önemli olan dördü kapsamında değerlendirilecektir.¹²⁵ Kişisel farklılıkları doğuran temel nedenler nesnellik, girişim ruhu, hırslı olma ve toplumculuktur.

1.1.6.1. Nesnellik

Bazı durumlarda, birey normal davranış göstermeyerek, içinde bulunduğu durumun gereklerinden dolayı normalden farklı davranışlar sergileyebilmektedir. Bir

¹²² AYTAÇ, a.g.e., s.156.

¹²³ AKDOĞAN, a.g.e., s.44.

¹²⁴ ZEL, a.g.e., s.49.

¹²⁵ TÜRKEL, a.g.e., s.33.

yönetici, öfkesini astlarını azarlayarak yatıştırıyorsa, buradaki durumu onun, astın kötü davranışını düzeltmekten çok, yöneticinin bir psikolojik gereksinmesinin ortaya çıkması olarak açıklamak daha uygun olur. Yönetici, burada objektif değil, duygularının esiridir ve böylece davranışlarının asıl nedenini gizlemektedir.¹²⁶

Nesnel (objektif) nedenlere dayanmayan davranışlar çoğu durumlarda bunalım veya tatminsizlikten ileri gelir. Yani olaylarda gözlenen gerçekler ve onların cereyan ediş biçimleri, kişinin davranışlarını da farklılaştırmaktadır. Tatminsizliklerinin sonucu objektif olmayan biçimde davrandıkları gibi, saldırgan veya aksine içine kapanık kişiler olurlar.¹²⁷ Bütün bunlar kişiliğin silinmesi veya farklılaşması olarak açıklanabilir. Ortaya eski kişiden bambaşka bir tip çıkar, bu davranışlar kişisel verimliliği ve yetenekleri etkiler. Bu nedenle, örgütün verimliliği ve amaçları da olumsuz şekilde etkilenmiş olur. Nesnel (objektif) olmayan davranışlar, kişilerin yararlı birçok yeteneklerinin ortadan kalkmasına ve moral kişiliklerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.¹²⁸

1.1.6.2. Girişim Ruhü

Başkalarıyla olan ilişkilerde, teşebbüsü ele alma ve duruma hakim olma eğilimi anlamına gelir. Yöneticiler arasındaki birçok farklar bu nitelikler bakımından ortaya çıkmaktadır. Girişimde bulunmak kişisel farklılıkların ortaya koyduğu bir olay olduğu gibi, içinde yaşanan olaylar da bir kimsenin daha aktif ve girişimci olmasına veya olmamasına neden olabilir.¹²⁹

Girişimci, bir toplumsal görev olan üretimin örgütlendirilmesi görevini kişiselleştiren kimsedir. Bu görevin başarıyla yürütülmesi ve sonuca ulaştırılması değişiklikle baş edebilme yeteneğini gerektirir. Girişimci, başladığı faaliyetin olası sonuçlarını önceden hesaplayan ve risk almaktan çekinmeyen kimsedir. Böylece

¹²⁶ ZEL, a.g.e., s.69.

¹²⁷ EREN, a.g.e. , s.78.

¹²⁸ TÜRKEL, a.g.e., s.34.

¹²⁹ EREN, a.g.e. , s.79.

girişimci kişilikten söz etmiş oluruz. Girişimci, yaratıcı kişiliğe sahip olup; karar üretici özellikleriyle, ekonomik değişimin anahtar rolünü oynar.¹³⁰

Girişimci kişilerin işlerinde başarılı olmak için geliştirmek isteyebilecekleri birçok kişisel karakteristikleri bulunmaktadır. Çoğu girişimci bu kişilik yapılarını sergileyebilme özelliğine sahiptir. Ancak sadece girişimci tipi kişiler iş başarısına ulaşabilmek için bu karakteristiklerini fiilen kullanabilirler.¹³¹

1.1.6.3. Hırslı Olma

Hırslı bir kişinin aklı, her zaman kişisel mevkii ve örgüt içinde ilerleyip yükselme tutkuları ile meşguldür. Böyle bir kişi, günlük davranışlarında girişimde olabilir ya da olmayabilir de. Fakat rütbesinde, ücretinde veya statüsünde yapılan herhangi bir değişikliğe karşı çok duyarlıdır.¹³²

Örgütlerde personeli özendirmek amacıyla kullanılan usul ve yöntemler hırslı yaratışlı kimseleri harekete geçirmeye daha elverişlidir. Bazıları, örgütlerde belli bir kademedden sonra fazla yükselmeyi arzu etmez. Bazıları da kişiliklerinin gereği yaşamları boyunca en üst kademelerde görev yapmanın peşinde koşarlar ve sorumluluk yüklenmek, karmaşık işleri çözümlenmek ve başarmak gibi hususlara büyük tatmin duyarlar.¹³³ Hırslılık duygusu, işletmelerde karar alma sürecinde de kendini gösterir. Çabuk karar vermek, bir kere verilen karardan ilke gereği vazgeçmemek niteliği bakımından da kişiler birbirinden farklılık gösterirler. Çabuk karar vermek, erken ve iyi düşünmeden karar vermenin sakıncalarını içerir. Ancak karar almada rahat davranarak zamanında alınacak kararları geciktirmek de iyi değildir.¹³⁴

1.1.6.4. Toplumculuk

Toplumculuk, kişinin ilişkili olduğu kimselerin tutum ve arzularına karşı olan duyarlılığını ifade eder. Toplumculuğu yüksek kişi, kendini gruptan ayrı hissedemez.

¹³⁰ Dilek EYUBOĞLU, "Girişimcilik Neden Önemlidir?", **Anahtar Gazetesi**, Yıl:17, S.204, Aralık 2005, s.18.

¹³¹ EYUBOĞLU, **a.g.e.**, s.18.

¹³² EREN, **a.g.e.**, s.79.

¹³³ ZEL, **a.g.e.**, s.70.

¹³⁴ TÜRKEL, **a.g.e.**, s.35.

Bu duyarlılık grubun törelerine, normlarına vb. saygı gösterilmesini sağlayan başlıca normlardan biridir. Toplumculuk özelliğine sahip kişi disiplinlidir, kişiliğini grup yasalarına ve düzenine uydurabilir. Oysa, bu özellikten yoksun olan kişi kendisi dışında hiçbir güç ve otorite tanımaz. Örgüt kurallarını ve düzenini kendi kişisel özelliklerine uydurmaya çalışır ve disiplinsizdir.¹³⁵

Toplumcul bireyler için özendirme araçları iş grubu tarafından genel olarak kabul edilmemişse etkili olmayacaktır. Grup üyelerinin önemli bir iş yaptıklarına inanma ve grup içi ahenginin korunması konusundaki çabalar bu tip bireyleri (topluculuğu yüksek olanları) özendirmekte daha etkili olacaktır. Onlar için gruba verilen değer, kendi kişiliklerine verilen değerden daha önemlidir.¹³⁶

1.2. Kişilik Modelleri ve Testleri

İnsanların kişilik özelliklerini belirlemek için birçok modeller ve testler vardır. Burada bu model ve testlere önbilgi olması amacıyla kısaca değinilecektir.

1.2.1. Kişilik Modelleri ve Ölçülmesi

Yöneticinin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresinde olup bitenleri yorumlama şeklini etkiler ve böylece yöneticinin çeşitli faaliyetlerde gösterdiği performans değişir. Kişilik farklılıklarının yönetimin başarısında oynadığı yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır. Yöneticilerin yönetim kabiliyetlerini ortaya çıkaran temel faktörlerden biri de kişisel farklılıklarıdır.¹³⁷

Kişilik hakkında kabul edilen genel bir tanım olmadığı gibi, değişik kapsamda kişilik özelliklerini ölçmek için yüzlerce kişilik ölçeği bulunmaktadır.¹³⁸ Kişiliğin ölçülmesi amacı ile geliştirilen ve en çok kabul gören test ve envanterlerden bazıları şunlardır¹³⁹:

¹³⁵ EREN, a.g.e. , s.80.

¹³⁶ ZEL, a.g.e., s.71.

¹³⁷ ÖZDEVECİOĞLU, a.g.e., s.117.

¹³⁸ YELBOĞA, a.g.e., s.198.

¹³⁹ Necla ÖNER, **Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler**, 3. basım, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yay., 1997, s.322.

Kaliforniya Kişilik Envanteri, H. G. Gough tarafından geliştirilmiştir. Sosyal yaşamda önemli olan kişilik niteliklerini ölçer.

Cattell 16PF Kişilik Envanteri, R.B. Cattell tarafından geliştirilmiştir. Kişiliğin temel yapısında bulunan özellikleri ölçer.

Ceaserec- Marke Kişilik Ölçeği, psikojenik gereksinimlere dayanan farklı kişilik değişkenlerini tanımlamada kullanılır.

Eysenck Kişilik Envanteri, H. J. Eysenck ve S. B. Eysenck tarafından geliştirilen bir kişilik envanteridir. Envanter psikotizm, nevrozizm, yalan, dışa ve içe dönük boyutları ölçen maddelerden oluşur.

Hacettepe Kişilik Envanteri, Ethem Özgüven tarafından geliştirilmiştir. Bireyin kişilik özelliklerini; kişiliğine ilişkin sorunlar kişisel, sosyal ve genel uyum düzeylerini ölçmede kullanılır. Envanter, 'kişisel' ve 'sosyal' uyumla ilgili testten oluşur.

1.2.2. İşletmelerde Kişilik Testlerinin Kullanımı

Organizasyonlar için etik olaylar, iş için hem adayların hem de çalışanların mizaç profillerinin farkında olmayı göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin, bilginin doğruluğu kişinin kendi sorumluluğunda ise risk altındadır. Doğru olmayan bilgilerin ışığında alınan kararlar, çalışanı veya örgütü ya da her ikisini olumsuz etkileyebilir. Bu gibi bilginin örgüt içinde veya dışında ifşa edilmesi (eğer bilgi kesin veya değil) çalışanın mahremiyet hakkı olayı haline gelir. Benzer şekilde, bir örgütün bu bilgi süresince çalışan davranışını kontrol yeteneği aynı zamanda etik bir olayı temsil eder. Bu risklere ve etik ikilemlere rağmen, bu bilgi ve gelişen müdahaleler boyunca örgütsel ve çalışan yeterliliğini artırma yeteneği, çalışanın mizaç profillerini göz önünde bulundurma hakkını verir.¹⁴⁰

Fortune 100 şirketlerinin % 40'ından daha fazlası, en tepe yönetimden en uç çalışana kadar tüm iş başvurularında kişilik testlerini kullanır. İngiltere'de tepedeki 100 şirketin hepsi personel alımlarında kişilik testlerini kullanır. Amerika'da ise küçük firmalardan büyük şirketlere kadar olan geniş bir yelpazede % 30'u (Wal-Mart ve General Motors gibi) iş başvuru değerlendirmelerinde kişilik testlerini kullanır. Personel

¹⁴⁰Sharon S. NAQUIN ve Elwood E. HOLTON, "The Effects of Personality, Affectivity and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.13, Iss.4, 2002, s.371.

seçiminde kişilik testlerinin kullanılmasının temel nedenlerinden biri, kişilikten etkilenen davranış türlerini tahmin etme ihtiyacındandır.¹⁴¹

Kişiliğin ölçülmesi ve kişilik testlerinin kullanılma amaç ve işlevleri şöyle özetlenebilir:¹⁴²

- Kişiliği ölçme araçları genellikle bireylerin kişilik özelliklerini, benlik algılarını ve uyum düzeylerini tanıma amacıyla kullanılmaktadır.
- Bireyin kişilik ve uyum sorunları ile ilgili olarak, kişinin probleminin ne olduğu hakkında teşhise yönelik olarak kullanılır.
- Ruh sağlığı yönünden toplumdaki öncelikli kişilerin taranması, psikoterapik danışma ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla yararlanır.
- Sanayi ve hizmet sektöründe, belirli iş ve hizmetlerin niteliğine uygun bireylerin kişilik özelliklerinin belirlenmesi için kullanılır.
- Kamu ve özel sektörün, personel seçme aşamasında adayların, başarı ve yetenek ölçüleri ile birlikte kişilik nitelikleri yönünden de uygun kişileri seçme ve yerleştirme amacı ile de kullanılır.

¹⁴¹ Jeffrey A. PERIATT, Subhra CHAKRABARTY ve Stephen A. LEMAY, "Using Personality Traits to Select Customer-Oriented Logistics Personnel", **Transportation Journal**, Vol.46, Iss.1, 2007, s.22.

¹⁴² İbrahim Ethem ÖZGÜVEN, **Bireyi Tanıma Teknikleri**, 4. baskı, PDREM Yay., Ankara, 2002, s.70.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ ETİĞİ OLGUSU

2.1. Kavram Analizleri

İş etiği ve iş ahlakına yönelik kavramsal açıklamalar, etik ve ahlak arasındaki farklılıklar ve iş etiğinin bağlantılı olduğu kavramları kapsamaktadır.

2.1.1. İş Etiği ve İş Ahlakına Yönelik Kavramsal Açıklamalar

2.1.1.1. İş Etiği Tanımı

Etik, felsefik anlamda değerlerin özünü ve temellerini araştıran, insanın bireysel ve toplumsal yaşamdaki değer ilişkileri ve ilgili sorunları inceleyen bir dal olarak tanımlanmaktadır. İnsanın içinde bulunduğu toplum tarafından belirlenen moral prensipler ve değerler kümesi, moral görev ve yükümlülüklerin, doğru ya da yanlış, iyi ya da kötünün ne olduğu hususunda insanlara rehberlik eder.¹⁴³ Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış, iyi- kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini.¹⁴⁴ İyi, kötü, ahlaklı, erdem ve erdemsizlik gibi değerlerin ne olduğu ile uğraşan felsefenin disiplin alanlarından biridir.¹⁴⁵ Hayata anlam katan her şey bulunan düşünüş tarzı, ahlaki ilkeler teorisi veya felsefe disiplini olarak tanımlanabilir.¹⁴⁶ Felsefenin bir disiplini olan etik, kısaca ahlaki eylemin bilimi olarak tanımlanabilir.¹⁴⁷

Köken olarak Yunanca'daki *ethos* sözcüğünden gelmektedir ve iki farklı kullanımı söz konusudur. İlk kullanımı alışkanlık, töre, görenek anlamındadır. Diğer anlamı, eylemde bulunan ve davranan kişi, aktarılan eylem kurallarını kavrayarak ve üzerinde düşünerek talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştüren kişidir.¹⁴⁸

Geçmiş ve bugüne ilişkin doğru ve yanlış ölçülerinin anlatımıdır. İnsanların töresel ya da ahlaksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran bir felsefe

¹⁴³ KILAVUZ, 2002, **a.g.e.**, s.256.s

¹⁴⁴ İnayet Pehlivan AYDIN, **Yönelimsel Mesleki ve Örgütsel Etik**, 3. baskı, Pegem Yay., Ankara, 2002, s.6.

¹⁴⁵ Salih GÜNEY, **Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004, s.80.

¹⁴⁶ Ahmet CEVİZCİ, **Etiğe Giriş**, 1. baskı, Paradigma Yay., İstanbul, 2002, s.1.

¹⁴⁷ Süleyman Hayri BOLAY, **Felsefi Doktrinler ve Terimler Sözlüğü**, Akçağ Yay., Ankara, 1997, s.6.

¹⁴⁸ Annemarie PIEPER, **Etiğe Giriş**, (Çev.Veysel Aytaman-Gönül Sezer), Ayrıntı Yay., İstanbul, 1999, s.30.

dalıdır.¹⁴⁹ Etik, davranışla ilgilidir. Etik davranış, işyerinde o topluluk tarafından kabul edilen ilkeler, normlar ve iş uygulama prosedürleri ile tutarlı davranış olarak tanımlanır.¹⁵⁰ Etik, işletme faaliyetlerinde iyi veya kötü kurallarla ilgilidir. Genel ahlak kurallarının iş yaşamındaki uygulamasıdır.¹⁵¹ Etik, kişilerin refahını geliştirmede direkt olarak eylem ve uygulamalarla ilgilidir.¹⁵² Etik, ahlaki ilkeler serisidir, yönetici ve çalışanların davranışına rehberlik etmede önemli rol oynar. Etik, insan davranışında neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgilenir. Etik ilkeler ve emirlerden oluşur, tarafsız değildir. Ne yapılabilir? sorusuna odaklanır.¹⁵³ Etik veya ahlak felsefesi, ahlak adını verdiğimiz olguya yönelen felsefe disiplini. Diğer bir deyişle, ahlakın eylemin pratiği olduğu yerde, etik eylemin teorisi olmak durumundadır.¹⁵⁴

Etik, belirli bir grup, kişi, din veya meslek ahlakının kodu veya sistemidir.¹⁵⁵ Bazı bireylerin, dinlerin, grupların, mesleklerin ve benzeri yapıların doğru- yanlış kuralları sistemidir.¹⁵⁶ Etik hem ahlaki ilkelerin vücududur hem de özel bir topluluk veya grup tarafından yönetilen ahlaki emirlerdir.¹⁵⁷ Ahlak üzerine sistemli bir şekilde düşünme, soruşturma, ahlaki hayata dair bir araştırma ve tartışmadır etik.¹⁵⁸ Etik davranış, sadece yasalara uyum sağlamaz aynı zamanda topluluğun bütününe yaygın ahlaki bir kod sağlar.¹⁵⁹ Etik, gönüllü bir uymayı gerektirir. Etik, özünde ilkeli davranmaktır. La Rochefoucauld'ın deyişiyle "Tüm dünyanın gözleri üzerinizdeyken yapacağınız bir hareketi, sizi görececek hiç kimse yokken de yapmak"tır.¹⁶⁰

¹⁴⁹ AYDIN, **a.g.e.**, s.3.

¹⁵⁰ Linda K. TREVINO ve Katherine A. NELSON, **Managing Business Ethics**, 3. edition, By John Wiley & Sons, Printed in the USA, 2004, s.15.

¹⁵¹ Alptekin SÖKMEN. "Yönetici Etik Davranış ve Eğitiminin Sınır Birim İşgörenleri Tarafından Değerlendirilmesi: Ankara'daki dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Uygulama". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003, s.47.

¹⁵² Rogene A. BUCHHOLZ ve Sandra B. ROSENTHAL, **Business Ethics**, Prentice Hall, Printed in the USA, 1998, s.2.

¹⁵³ Dale S. BEACH, **Personel: The Management of People at Work**, Collier Macmillan International Editions, 3. edition, 1985, s.53.

¹⁵⁴ CEVİZCİ, **a.g.e.**, s.5.

¹⁵⁵ John R. SCHERMERHORN, **Management for Productivity**, Printed in the USA, 1984, s.321.

¹⁵⁶ Ümit Ş. ÜNLÜ. "İş Etiği: Kamu ve Özel Sektöre Bağlı Olarak Faaliyet Gösteren Menkul Değerler Birimlerinde Bir Uygulama." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997, s.4.

¹⁵⁷ BEACH, **a.g.e.**, s.53.

¹⁵⁸ CEVİZCİ, **a.g.e.**, s.5.

¹⁵⁹ SCHERMERHORN ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.14.

¹⁶⁰ Metin REYHANOĞLU, "Etikten Etikete 'İşletmelerde Çevresel Etik: Söylem-Eylem Farklılaşması' ", **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.6, S.3, Ankara, 2004, s.223.

Etik sözcüğünün kullanımında, çoğunlukla ahlaki ya da töresel sözcüğüyle eşanlamlı ve etik eylemler, etik talepler, etik normlar vb. bu sözcükle dile getirilmektedir.¹⁶¹ Etik, genellikle kötünden daha fazla iyi ile ilgilidir ve işletme içi etik kuralları (code of ethics), insanların ne yapması, nasıl davranması gerektiğini bildiren yazılı veya yazılı olmayan normlardır.¹⁶²

İş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır. Örgütlerde etik, ortak karar alma sürecinde değerlerin yansıtılma kapasitesi olarak tanımlanabilir.¹⁶³ İş etiği, bir çalışma faaliyetinde bulunan insanların ahlak ilkelerini, davranış biçimlerini, görevlerini ve zorunluluklarını belirleyen kurallar zinciri olarak tanımlanabilir. Etik, yasalardan farklı olarak çoğunlukla yazılı ve kesin kurallar içermez. Zamana, değişen koşullara, toplumsal gereksinime ve bilimsel gelişmelere paralel olarak değişimler gösterebilir. Ancak temelindeki “iyilik etme”, “kötülük etmeme”, “adil davranma” gibi ana belirleyiciler değişmez.¹⁶⁴ İş etiği, etiğin bir yan koludur.¹⁶⁵ İş etiği genel olarak işyerinde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmak anlamına gelir. İşletme, insanların ihtiyacını karşılamak için, kar sağlamak amacıyla kurulmuş bir ekonomik varlık olmasının yanında sosyal ve toplumsal hayattan ayrı düşünülemez.¹⁶⁶ İş etiği, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlışları ele almaktır. Yani iş etiği dürüstlük, sözünde durmak, doğaya saygılı olmak, hakça davranış, yapılan haksızlıklara karşı çıkmak gibi değerlerle ilgilenmektir. Fakat bu gibi etik değerler genel kavramlardır. Bu nedenle kesin çizgilerle belirlenmesi zordur.¹⁶⁷

İş etiği sadece ahlaki olmak ve doğru şeyleri yapmakla değildir. Aynı zamanda iş hayatına etik yaklaşımı uyarılmanın organizasyona iş stratejisi açısından birçok avantajı vardır. Etik politikalara sahip olmak, işletmeye baskı gruplarının dikkatini azaltabilir ve işletmenin çok büyük miktarlardaki parası kurtarılabilir. Etik eylem

¹⁶¹ PIEPER, a.g.e., s.32.

¹⁶² SÖKMEN, a.g.e., s.48.

¹⁶³ Çiğdem KIREL, **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, Anadolu Üniv. Yayınları No:1211, Eskişehir, 2000, s.4.

¹⁶⁴ Şevket RUACAN, “Bilimsel Araştırma ve Yayınlarda Etik İlkeler”, **Günce**, S.35, Kasım 2006, s.17.

¹⁶⁵ BUCHHOLZ ve ROSENTHAL, a.g.e., s.2.

¹⁶⁶ Hayri ÜLGEN ve S. Kadri MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2. basım, Literatür Yay., İstanbul, 2004, s.449.

¹⁶⁷ KIREL, a.g.e., s.5-6.

işletmenin var olması için temel ilke olabilir.¹⁶⁸ İş etiği, ahlaki standartların organizasyonlardaki bireylerin davranışlarına uygulanması ile ilgilidir. İş etiğinde, ahlaki ilkelerin analizi ve normlar, işyerlerindeki bireylerin davranışlarına uygulanır. İş etiği böylece normatif bir çalışmadır ki yöneticiler ve diğer çalışanların kesin durumlarda uygulaması gereken zorunluluklardır.¹⁶⁹ İş etiği, ekonomi ile etik arasında, gönüllü olmadan (zoraki) gerçekleştirilen bir evlilik ilişkisi gibidir. İş etiği, genellikle, insanların işle ilgili kararları ve işletmelerin toplumsal ve ahlaki sorumluluklarıyla ilgili konuları kapsar.¹⁷⁰

Etiğin Amacı ve Hedefleri: Etiğin dayandığı temel koşul, “iyi niyet”tir. İyi olarak kabul edilen fiilen kendi eylemlerinin ilkesi haline getirmesi anlamına gelmektedir. Etiğin amacı ve hedefleri şunlardır: ¹⁷¹

1. Etik, insan eylemlerini konu alır. Etiğin konusunu ahlaki eylemler oluşturur. Etik, bir eylemi ahlaki açıdan iyi bir eylem yapan niteliksel durumu sorar ve bu bağlamda; ahlak, iyi, ödev, gereklilik, izin vb. kavramları ele alır.

2. Etik, temellendirilmiş sonuçlara varmayı amaçlar; dolayısıyla ahlakileştirme, ideolojiye dönüştürme veya dünya görüşü ortaya koyma gibi bir amaca sahip değildir. Konusuna, yani ahlaki eylemlere belirli bir yöntem kullanarak yaklaşır. Bu değerlendirme ölçüleri sürekli tekrar sorgulanabilir, gözden geçirilebilir olmalı yani eleştirisel karakter taşımalıdır.

3. İnsan pratiğini ahlak bakımından aydınlatmalıdır. Ahlaki eylem keyfi bir eylem olmamalıdır.

2.1.1.2. İş Ahlakı Tanımı

Ahlak, bir toplumda veya bir toplumsal grupta belli bir tarihsel dönemde benimsenmekte olan ve nesnel toplumsal yasalarla belirlenen doğru ve yanlış ilişkili davranış kurallarıdır. Yani belli bir dönemde belli insan topluluklarıca benimsenmiş

¹⁶⁸ Roger BRADBURN, **Understanding Business Ethics**, 1. edition, Paston PrePress Ltd, 2001, s.2-3.

¹⁶⁹ BUCHHOLZ ve ROSENTHAL, **a.g.e.**, s.3.

¹⁷⁰ REYHANOĞLU, **a.g.e.**, s.212.

¹⁷¹ PIEPER, **a.g.e.**, s.16-18.

olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen töre davranış kurallarının, yasalarının, ilkelerinin toplamıdır.¹⁷²

Ahlak, huy, mizaç, yaratılış anlamına gelen “hulk” sözcüğünün çoğulu olup, kişiler arası ilişkilerde uyulması gereken tinsel (manevi) ilke ve kuralları içerir.¹⁷³ Batı dillerinde, Yunanca karakter anlamına gelen *ethos* sözcüğünden, Türkçede ise Arapça “huy, mizaç, karakter” anlamına gelen *hulk* sözcüğünden türeyen ahlak, insanın başka varlıklarla belirli normlara göre gerçekleşen ilişkiler toplamını, insanın söz konusu ilişkileriyle bu varlıklara yönelen eylemlerini düzenleyip anlamlandıran norm, ilke, kural ve değerler bütününe ifade eder.¹⁷⁴ Yunanca *ethos* kavramının Latince karşılığı *mos* (çoğulu *more*) sözcüğüdür, hem töre hem de karakter anlamına gelir. Almanca *ahlak* (*moral*) sözcüğü de *mos* sözcüğünden türetilmiştir ve töre ile aynı anlamdadır. Ahlak ve töre ifadeleri, olgunlaşmış yaşam biçimlerini temsil eden düzen kurumlaşmalarını; bir topluluğun değer ve arayışlarını yansıtan yaşam biçimlerini gösterir.¹⁷⁵

Ahlak, doğru ve yanlış arasında ayırım yapmaktır.¹⁷⁶ Ahlakilik, bir kültürün üyeleri tarafından yaygın bir şekilde kabul edilen standartlar serisinden oluşan sosyal kurum olarak tanımlanabilir.¹⁷⁷ Ahlak, geleneksel biçimde doğru ve yanlış olarak adlandırılan inançlar topluluğudur. Ayrıca, belli bir tarih süzgecinden geçerek günümüze kadar gelmeyi başarmış kuralların oluşturduğu liste şeklinde de ifade edilebilir.¹⁷⁸ Ahlak kavramı, kısmen doğal olarak oluşmuş, kısmen uzlaşma ile belirlenmiş, kısmen de gelenekle aktarılmış karşılıklı kabullenme süreçlerinin sonunda ortaya çıkan tüm düşen ve anlam yapılarını (kural sistemlerini) kapsar.¹⁷⁹ Bir toplumsal bilinç, davranış ve ideolojik ilişki biçimi; bir toplumsal oluşuma, sınıfa, kesime özgü, tarihsel ve somut olarak belirlenmiş, bunların belli bir topluluğa, sınıfa, devlete ya da

¹⁷² Salih GÜNEY, 2004, **a.g.e.**, s.3.

¹⁷³ AYDIN, **a.g.e.**, s.5.

¹⁷⁴ CEVİZCİ, **a.g.e.**, s.3.

¹⁷⁵ PIEPER, **a.g.e.**, s.31.

¹⁷⁶ SCHERMERHORN, 1984, **a.g.e.**, s.321.

¹⁷⁷ Wayne GROSSMAN ve Lyle F. SCHOENFELDT, “Resolving Ethical Dilemmas Through International HRM: A Transaction Cost of Economic Perspective”, **Human Resource Management Review**, Vol.11, Iss.1-2, 2001, s.57.

¹⁷⁸ Tarık ÇINAR, “Yönetim Bilişim Sistemlerinde Etik ve Sosyal Ahlak”, **Deniz Harp Okulu Bülteni**, Yıl:231, S.40, Nisan 2004, s.10.

¹⁷⁹ PIEPER, **a.g.e.**, s.45.

tümüyle topluma olan tutumunu kurallandıran töresel görüşler, değerler, normlar, ilkeler, ilişki ve davranış biçimlerinin bütünüdür.¹⁸⁰

İş ahlakı, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış kavramlardır. Albert Schweitzer'e göre ahlak, ilgiliyi iyi davranışlara yöneltmektir. Bir anlamda, bireyin diğerleri ile ilişkilerinde ahlaki seçeneklere yönelmesidir.¹⁸¹ İş ahlakı, ekonomi ile ahlak arasındaki evlilik gibidir. İş ahlakı, ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar doğrultusunda sağduyulu seçimler yapmamıza yol gösteren ilke ve değerleri inceleyen bir disiplindir.¹⁸² İş ahlakı, “toplumda genel kabul görmüş normlara uygun, işletme ortamındaki uygun davranışlar” olarak tanımlanmaktadır. Lewis (1985) iş ahlakını şu terimlerle tanımlamaya çalışmıştır; Sosyal sorumluluk, dürüstlük, adaletli olma, vicdanlı çalışma, dini inançlar, belirgin kişisel çıkarlar, iyi-kötü karşılaştırması, hukuk, sosyal adalet, namuslu olma, olması gerekenler, fazilet, liderlik, karakter, mahremiyet, topluma ait olma.¹⁸³ İş ahlakı, uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları içerir. İş ahlakı (business ethics) çalışma ahlakından (work ethic) daha geniş bir kavramdır ve çalışma ahlakını da içerir. Sosyal sorumluluk kavramı ile çok yakından ilişkili olan *iş ahlakı*, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış davranışlar olarak da tanımlanabilir.¹⁸⁴

*Ahlaki ilkelerde olması gereken nitelikler şunlardır:*¹⁸⁵

- Eylemlerin sonuçlarını en iyi yapmada eylemden etkilenen herkese en az zarar veren eylem, etiksel olabilir.
- Eylemi uygulayan kişi ahlaki doğruya sahip olmalıdır.
- Eylem, eylemden etkilenen herkese doğru bir şekilde dağıtılmalıdır.

¹⁸⁰ AYDIN, a.g.e., s.3.

¹⁸¹ Semra ARIKAN, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, Ankara, 1995, s.173.

¹⁸² Şevki ÖZGENER, “Ekonomik Sistemler ve Ahlak”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.5, S.1, Isparta, 2000, s.176.

¹⁸³ Uğur UZEL, “İş Ahlakı”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.13, S.1, Manisa, 2006, s.167-168.

¹⁸⁴ Semra GÜNEY, “Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.13, S.1, Manisa, 2006, s.139.

¹⁸⁵ Paul L. SCHUMANN, “A Moral Principles Framework for Human Resource Management Ethics”, **Human Resource Management Review**, Vol.11, 2001, s.96.

- Etik, eylemden etkilenen ve etkileyen kişiler arasındaki ilişkiyi sağlamalı ve büyütmelidir.
- Eylem erdem olarak tanımlanabilir olmalıdır.

*İş ahlakının giderek önem kazanmasının nedenleri beş maddede açıklanmaktadır:*¹⁸⁶

1. Ahlaki olarak iş görmek için kamu baskısıyla gelişen sosyal sorumlulukla ilgilidir.
2. İyi ahlakın iyi işle özdeş olduğunun fark edilmesidir.
3. Yöneticiler için ahlak ve iş yaşamı konusundaki tartışmaların bir tehdit veya zayıflık olarak değil, günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısı olarak algılanmasıdır.
4. Çeşitli çıkar gruplarının menfaatlerini dengeleme gereksiniminin giderek artan oranda önem kazanmasıdır.
5. Hem bireyler hem de organizasyonlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı güvene ve birbirlerinin çıkarlarına saygı göstermesi gerçeğine dayanması düşüncesinin yaygınlaşmasıdır.

2.1.1.3. Etik ve Ahlak Arasındaki Farklılıklar

Gündelik konuşmalarda etik ve ahlak kavramı birbirinin yerine kullanılsa da gerçekte bu sözcüklerin anlamı farklıdır. Ahlak, insanın, “doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz umursamazlık, vicdan ve iyi-kötü davranışlarıyla” ilgilidir. Etik ise “ahlak felsefesi”dir. Ahlak, insan ilişkilerinin toplumsal yaşama yansması ve davranışların düşünsel bütünü ile ilgilidir. Etik ise bir tür ahlak felsefesi olarak, ahlaki davranışların eleştiri sürecini geliştirmek ve davranışlara yön vermek amacını gütmektedir.¹⁸⁷ Ahlak, olgusal ve tarihsel açıdan yaşananları içermesine karşılık; etik, bu olguya yönelen felsefe disiplinin adıdır.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Hasan TUTAR, M. Kemal YILMAZ ve Cumhur ERDÖNMEZ, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, 2. baskı, Nobel Yay., Ankara, 2004, s.145.

¹⁸⁷ Semra GÜNEY, *a.g.e.*, s.138.

¹⁸⁸ Erkan ÖZDEMİR, “Liderlik ve Etik”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.12, S.2, Bursa, 2003, s.152.

Bir disiplin olarak ahlak, etiğin yaşam pratiğine yansıyan bir kurallar demetidir. Yani ahlaki anlamda “ben” etik anlamda “biz”in bir parçasıdır. Ahlak, toplumsal anlamda varolan davranış ve inançları yönlendiren bir değerler sistemidir. Etiğin soyut ve kuramsal bakış açısının tersine ahlak, bireylerin günlük yaşam içerisinde nasıl yaşamaları gerektiğini ince ayrıntılar içinde pratik açıdan düşünür.¹⁸⁹

Etik özel durumlarda eylem ve uygulamaların doğruluğu ile ilgilenir. Etik genellikle sürecin muhakemesi ile ilgilenir ve hayatın içindeki değerler, ilkeler ve ahlaki yaşamın filozofik yansımasıdır.¹⁹⁰ Bir felsefe disiplini olarak etiğin görevi, herhangi bir türde “moral” (ahlak) geliştirmek ve buna uyulmasını öğütlemek değil; ahlaki bağıntılarının niteliği üzerine genel bir görüş elde etmektir. Bu anlamda iyi ve kötü hakkındaki inancı epistemolojik olarak temellendirme çabası etiğin en önemli sorunudur.¹⁹¹

Ahlak “insanların birbirleriyle veya devletle olan ilişkilerinde, karşılıklı olarak yapmaları istenen davranışları, toplum düzenini sağlayan kural ve normları” kapsamaktadır. Ahlak, bir toplumsal bilinç, davranış ve düşünce biçimi olarak belirli bir topluluğa, etnik gruba, sınıfa veya toplum ve millete ilişkin olabilir.¹⁹² Ahlak, genellikle topluluklardaki doğru ve yanlış davranışla ilgili yıllardır süregelen inanışlar ve gelenekleri ima eder. Ahlak, bireylerin davranışları hakkında kesin ve itirazsız, bir tarihi ve davranış kodu olan, sosyal kurumların düşüncesidir.¹⁹³ Ahlak, yanlış- doğru, iyi-kötü, erdem ve kusur ile davranışları ve davranışların sonuçlarını değerlendirme ile ilgilidir. Etik veya ahlak felsefesi, ahlakı konu edinen felsefe dalıdır.¹⁹⁴ Etik, ahlaki görevler ve zorunluluklar ile ilgili olarak neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgilenen bir disiplindir. Ahlak ise iyi ve kötüyü ayırt etmek amacıyla insan davranışları ve karakterinin iyiliği ve kötülüğü hakkında yapılan değerlendirmeleridir. Böylece, iyi ve

¹⁸⁹ KILAVUZ, 2002, **a.g.e.**, s.256.

¹⁹⁰ BUCHHOLZ ve ROSENTHAL, **a.g.e.** , s.4.

¹⁹¹ ÖZDEMİR, **a.g.e.**, s.152.

¹⁹² ÜLGEN ve MİRZE , **a.g.e.** , s.441.

¹⁹³ BUCHHOLZ ve ROSENTHAL, **a.g.e.** , s.4.

¹⁹⁴ AYDIN, **a.g.e.**, s.4.

kötü, yanlış veya doğru, neyin iyi veya kötü olduğunun üzerinde düşünülmesi ise etik olarak kabul edilmektedir.¹⁹⁵

Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilgili doğru ve yanlışlar ile bunlara uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini belirler. Etik ise, hem daha soyut kavramlara dayalıdır hem de bu soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlamaya çalışır.¹⁹⁶ Ahlakın etkisi, yaptırımı, zorlayıcı gücü, insanın vicdanıdır. Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır. Etik ile ahlak özdeş değildir. Çünkü etik, ahlak felsefesi, ahlak ise etiğin araştırma konusudur. Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilgili doğru ve yanlışları ve bunlara uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini belirler. Ahlak, geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir. Etik ise daha soyut kavramlara dayalıdır ve bu soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlamaya çalışır.¹⁹⁷ Ahlak kavramı, bir düzen kavramıdır; ilke kavramı değildir. Ahlak sadece normların içeriği açısından gruptan gruba, ülkeden ülkeye, kültürden ve ayrıca kültürel, sosyo-ekonomik, siyasal, bilimsel ve diğer gelişmelerin akışında kendisi de değişen insanın bakışı doğrultusunda değişime uğrar. Ahlak kavramı, içeriği doğrultusunda değişebilir ama ahlaka duyulan talep sabit kalır. Geçerlilik taleplerinin içeriği veya uygulama biçimi eskiyebilir, çağdışı kalabilir ama bunların yerini yeni normlar alır. Kurallar, eylem topluluğunun çoğunluğu tarafından benimsenip onlara uyulduğu sürece geçerlidir.¹⁹⁸

Etik, insan davranışlarının ilkeleri, ahlak da bu ilkelerin tikel bir durumda uygulanması ile ilgilidir.¹⁹⁹ Etik sözcüğünün kullanımında, çoğunlukla ahlaki ya da töresel sözcüğüyle eşanlamlı ve etik eylemler, etik talepler, etik normlar vb. bu sözcükle dile getirilmektedir.²⁰⁰

¹⁹⁵ Yusuf AYMANKUY ve Mehmet SARIOĞLAN, “Muhasebe Meslek Mensuplarının Meslek Etiğine Yaklaşımları ve Balıkesir İl Merkezinde Bir Uygulama”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.8, S.14, Balıkesir, 2005, s.26.

¹⁹⁶ ÜLGEN ve MİRZE, **a.g.e.**, s.442.

¹⁹⁷ AYDIN, **a.g.e.**, s.5-7.

¹⁹⁸ PIEPER, **a.g.e.**, s.46-47.

¹⁹⁹ REYHANOĞLU, **a.g.e.**, s.207.

²⁰⁰ PIEPER, **a.g.e.**, s.32.

2.1.1.4. Etik ve Ahlakın Tarihsel Gelişimi

Tarihsel olarak, etikle ilgili çalışmaların tarihi 2500 yıl öncesine, eski Yunanlı filozof Aristo'ya kadar uzanmaktadır. Genelde işletmecilik, iş ve işçi piyasaları, endüstriyel konular gibi alanlardaki ahlaki konularla ilgilenen sistematik bir çalışma alanıdır. Etik teorideki son gelişmeler, etik teoriyi fazilet ve dürüstlük odaklı bir teori haline getirmiştir.²⁰¹

1960 öncesinde, işletmelere ilişkin etik sorunlar genelde dini açıdan ele alınmıştır. İş etiği 1970'lerde bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Din adamları ve düşünürler belli dini prensiplerinin iş faaliyetlerine uygulanabileceğini ileri sürerek bir zemin oluşturmuşlardır.²⁰² Etik konusu ile ilgili akademik çalışmalar 1980'lerde New York'ta Wall Street skandalının patlak vermesiyle başlar. Bu olay birçok kişiyi şok eder çünkü bu kurumun kademlileri olayda yer almıştı ve bunların çoğu iş-okul arkadaşları idi. Onlara sadece okulda doğru ve yanlış öğretilmemiş aynı zamanda aile geçmişleri de araştırılmıştı. Bir şeylerin yanlış gittiği ortada idi ve söyleye ihtiyaç vardı. Sonuçta bu skandal iş etiğinin bir konu olarak gelişimini etkilemiştir.²⁰³

“Ahlaki düşünce” terimi, Aristo'ya göre ahlaki düşünce mülkiyeti, gerçek mutluluk ve arkadaşlığa yol açar. Thomas Aquinas için ahlaki düşünce, ekonomik olaylarda, ilahi yasa ile tutarlı uygulamalara yol açar. Adam Smith, 18.yy sonlarında ahlaki düşüncenin diğerleriyle sempati kurmak için doğal eğilimlere nezaketi kastettiğini, tarafsız izlemeye uygun ve ihtiyaç duyulursa kainatın bütün gören gözünden cevaplar arayabileceğini kastetmiştir. Smith için, ahlaki bir insan oluşumu bir hayalin yansımasıydı ve bu yansıma oranlı olarak yapılırdı. Kararların doğruluğu, tedbirli sonuç, evrensel bolluk ve zenginlikle sonuçlanır. 19. yy sonları itibariyle ahlaki önem, doğanın kural ve örneklerinden daha çok oransal öznellik kastetmiştir.²⁰⁴

²⁰¹ AYMANKUY ve SARIOĞLAN, **a.g.e.**, s.27.

²⁰² KIREL, **a.g.e.**, s.10-12.

²⁰³ BRADBURN, **a.g.e.**, s.2,17.

²⁰⁴ James HALTEMAN, “Moral Reflection and Markets”, **Journal of Interdisciplinary Studies**, Vol.16, Iss.1/2, Santa Monica, 2004, s.22.

2.1.2. İş Etiği ile İlişkili Kavramlar

İş etiği ile bağlantılı kavramlar etik ve yasa, etik ve sosyal sorumluluk, etik ve kültür, değerler ve normlar şeklinde ele alınmaktadır.

2.1.2.1. Etik ve Yasa

Topluluk tarafından kabul edilen ancak yasalarca düzenlenmemiş birçok davranış standartları vardır. Örneğin, bazı çıkar çatışmaları yasal olabilir ancak topluluk tarafından etik dışı olarak kabul edilir ve yaygın bir şekilde etik kodlarla yasaklanır. Etik olmadığına inanılan bir şey yasal olabilir. Yasa ve etik alan geniş bir dereceye kadar iç içe girmiş olabilir fakat tamamen değildir. Bazı şeyler yasal ve etik dışı veya etik dışı ve yasal karşılığı da olmayabilir.²⁰⁵

Kanun ve etik, insanların idaresinde tek başına olamaz. Bunlar birlikte olmalı ve birbirini desteklemelidir. Böyle olmak zorundadır çünkü, ikisi de ortak bir temele, ortak bir özelliğe, ortak bir içeriğe ve zorunluluğa sahip değildir.²⁰⁶ Ahlak kuralları ile hukuk kuralları arasındaki benzerlik, her ikisinin de toplumsal hayatı düzenleyen kurallar olmasıdır. Ancak hukuk kuralları ve ahlak kuralları bir çok yönden birbirinden farklıdır.²⁰⁷ Bu farklılıkları şöyle sıralayabiliriz (Bknz. Tablo 2.1):

²⁰⁵ TREVINO ve NELSON, 2004, **a.g.e.**, s.16.

²⁰⁶ Kriton CURİ, Ian DOUGLAS, Abdul Ghafoor GHAZNAWİ ve İnci İŞLİ, **Environmental Ethics**, Proceedings of the First International Symposium on Environmental Ethics, Boğaziçi Üniversitesi Basımevi, İstanbul, 1996, s.100.

²⁰⁷ Selma BAKTİR, "Ticari Ahlak", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.16, S.2, İzmir, 2001, s.1.

Tablo 2.1: Etik ve Yasa Arasındaki Farklılıklar

Etik	Yasa
Kendi yönetir, düzenler	Yasaklayıcıdır
Görev merkezlidir	Hak merkezlidir
Biçimsel değildir	Biçimseldir
Yazılmaz	Yazılır
Akıl temellidir	Bilgi temellidir
Davranışsaldır	Taahhüt vardır
Gönüllülük vardır	Zorunluluk vardır
Kalpten gelir	Akıldan gelir
Kişilerce yaratılır	Seçkinlerce yapılır
Tinseldir	Bilimseldir
Yavaş gelişir	İhtiyaç duyulduğunda yapılır

Kaynak: Kriton CURI, Ian DOUGLAS, Abdul Ghafoor GHAZNAWI ve İnci İŞLİ, **Environmental Ethics**, Proceedings of the First International Symposium on Environmental Ethics, Boğaziçi Üniversitesi Basımevi, İstanbul, 1996, s.100.

2.1.2.2. Etik ve Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin sosyal sorumluluğuna ilişkin çok sayıda tanım vardır. Toplumsal sorumluluk, toplumun refahını geliştirme, hiç değilse zedelememe sorumluluğudur. İşletmelerin sosyal sorumluluğu, işletmenin bir görev veya zorunluluk dolayısıyla gerçekleştirmek zorunda olduğu faaliyetlerdir. Sosyal sorumluluk; “işletmenin kendi amaçlarını gerçekleştirirken, ahlaki değerlere sadık kalması ve kaynakların aynı zamanda içinde bulunduğu toplumu geliştirmede kullanması” olarak tanımlanabilir.²⁰⁸

Örgütler, bir yandan içinde buldukları topluma mal, hizmet ya da düşünce üreterek hizmet ederken, diğer yandan çeşitli toplumsal sorumlulukları yerine getirmelidir.²⁰⁹ Günümüzün bilinçli toplumlarında topluma hizmet amacını gütmeksizin sadece kar amacına yönelik firmaların başarı şansı son derece düşüktür. Yaşamak ve varlığını sürdürmek isteyen örgütlerin toplumun istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olması, çevreyi koruması ve ahlaki davranması vazgeçilmez bir zorunluluk olarak karşımıza

²⁰⁸ Eser NALBANT, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.12, S.1, Manisa, 2005, s.193.

²⁰⁹ AYDIN, a.g.e., s.147.

çıkmaktadır.²¹⁰ İşletme sosyal sorumluluğu işletmenin faaliyetlerinden etkilenen bireylere, topluluklara ve çevreye hesap verme gerekliliğidir. Bir anlamda bu, bireyler ve toplum üzerindeki işletmelerin olumsuz etkileriyle ilgili bilgilendirme zorunluluğudur. Ancak sosyal sorumlu olmak, bir işletmenin öncelikli ekonomik misyonunu terk etmesi gerektiği ya da sosyal sorumlu bir işlemenin, daha az sorumlu davranan işletmeler kadar karlı olamayacakları anlamına gelmez. Sosyal sorumluluk, işletmenin kar elde etmekle, bu karı elde etmek için katlandığı maliyetler arasında denge kurmayı gerektirir.²¹¹

Sosyal sorumluluk kavramı, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleridir. Doğal çevreyi koruma; müşterilerin tercihlerini dikkate alarak kaliteli ve güvenli ürünler sunma; işgörenlerin temel hak ve özgürlüklerine saygı gösterme; işletmeyi ortakların haklarını koruyacak ve yatırımları karlı kılacak bir şekilde yönetme, faaliyetlere ilişkin doğru bilgi sunma ve toplumun refah seviyesine katkıda bulunacak eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme gibi konulardır.²¹² İşletmelerin sosyal sorumluluklarının başında, sosyal değerler ve etik gelmektedir. Türk toplumu açısından etik değerlerden bazılarını alışverişlerde birbirini aldatmamak, haksız rekabet yapmamak, değerlendirmelerde adil ve dürüst olmak, ürün hakkında yalan söylememek, istifçilik yaparak fırsatçılığa yönelmemek, sözünde durmak vb. biçimde sıralanabilir. Etiğin işletmelerdeki temelleri açısından, işletmenin sosyal sorumluluk anlayışıyla yakından ilişkisi söz konusudur.²¹³

Bir işletmenin başlıca sorumluluk alanları şunlardır: Müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, doğa ve çevre, devlet, tedarikçiler, rakipler ve toplumdur.²¹⁴ Etik davranış ve işletmelerin yaygın sosyal sorumlulukları, dünyanın birçok ülkesinde önemli konulardan biri olmuştur. Çünkü etik skandallar ve kuşkulu iş uygulamaları, işle ilgili eylemlerin sosyal etkisinden dolayı medyanın ve halktan birçok kişinin dikkatini

²¹⁰ ARIKAN, a.g.e., s.171.

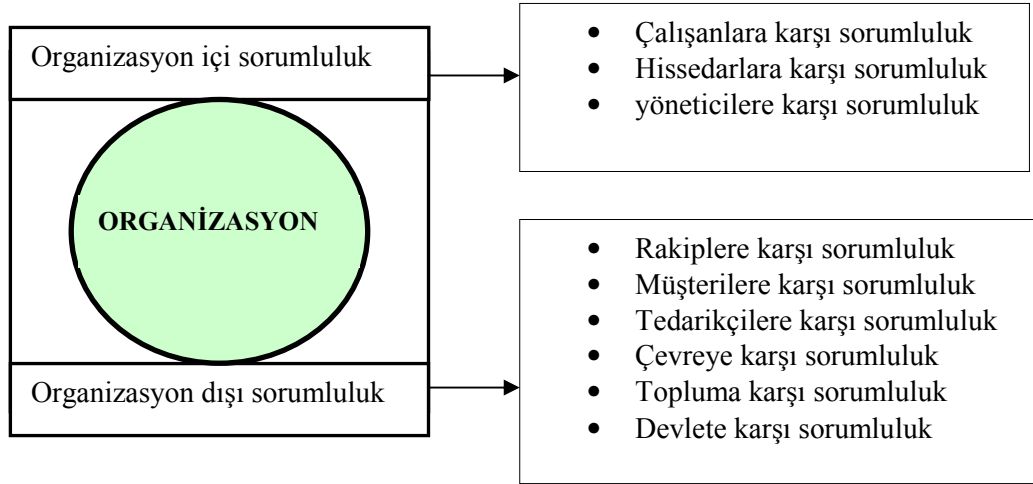
²¹¹ Figen DALYAN ve Serpil A. GÖKBEL, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: İMKB'de İşlem Gören Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ile Karlılıkları Arasındaki İlişki**, Anadolu Üniv. Yay. No:1627, Eskişehir, 2005, s.4.

²¹² Muzaffer AYDEMİR, "Sosyal Sorumluluk 8000 (Social Accountability 8000) Standartı", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.3, C.1, İzmir, 1999, s.1.

²¹³ SÖKMEN, a.g.e., s.51.

²¹⁴ Coşkun Can AKTAN, **Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlak Doğru: 2- Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, 1999, s.18.

çekmiştir. Bu nedenle sosyal sorumluluk, işletmelerin direkt ilgileri ve yasal gereksinimlerinin ötesinde toplum faydasına olacak, işletmelerin faaliyetidir.²¹⁵



Şekil 2.1: Organizasyon İçi ve Organizasyon Dışı sorumluluk Alanları

Kaynak: Coşkun Can AKTAN, **Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlak Doğru**, İstanbul, 1999, s.20.

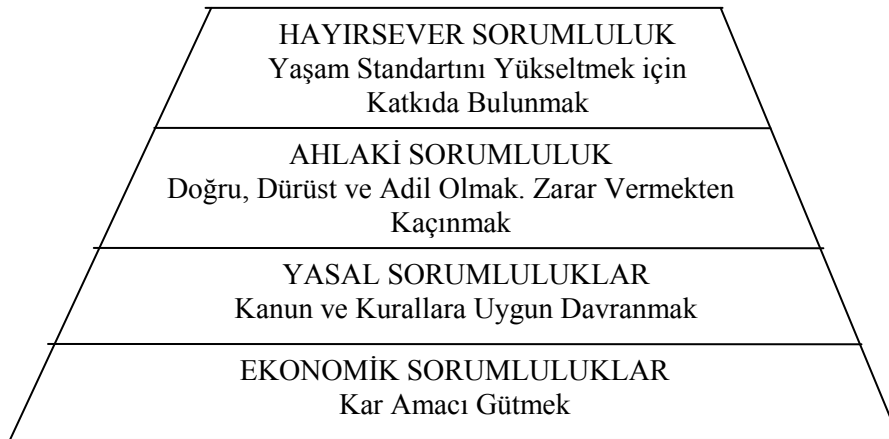
Hodgetts ve Kuratko'ya (1991) göre işletmenin *çevre* (ör: kirlilik kontrolü, doğal kaynakları koruma, kirlilik yaymayı sınırlandırma ve atık yönetimi), *enerji* (ör. koruma ve geliştirme), *işletme uygulamalarında adalet* (ör: kadınların ve azınlıkların geliştirilmesi, özürülere destek verme), *insan kaynakları* (ör: işgören sağlığı ve güvenliğini artırma, eğitim), *toplum* (ör: ekonomik dengeyi sağlama, kamu sağlığı, eğitim, sanat gibi projelerine destek verme), *mamul* (ör: mamul güvenliğini arttırma, müşterinin ürünü kullanması ve düzeni konusunda bilgilendirilmesi, reklam faaliyetlerinde gerçekçi olunması, müşteri şikayetleriyle ilgili prosedür geliştirme) gibi konularda sosyal sorumlulukları vardır.²¹⁶

Etik sorumluluk ve ekonomik sorumluluk çatışması olduğunda, en büyük sosyal sorumluluk savaşı başlar.²¹⁷

²¹⁵ Richard M. HODGETTS, Fred LUTHANS ve Jonathan P. DOH, **International Management**, 6. edition, McGraw-Hill, 2006, s.56, 65.

²¹⁶ ARIKAN, **a.g.e.**, s.172; DALYAN ve GÖKBEL, **a.g.e.**28-29.

²¹⁷ TREVINO ve NELSON, 2004, **a.g.e.**, s.31.



Şekil 2.2: İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Linda K. ve NELSON, Katherine A., **Managing Business Ethics, Straight Talk About How to Do It Right**, John Wiley and Sons Inc., Printed in the USA, 1995, s.31.

Ekonomik sorumluluk: Hissedarlar için karlı olmak, çalışanlar için iyi istihdam olanakları yaratmak, müşteriler için kaliteli ürünler üretmektir.²¹⁸ İşin temel amacı, müşterilerin isteği ve ihtiyacını üretmek ve sunmak doğrultusunda kar elde etmektir. İşletmelerin bu sorumluluğu ana sorumluluklarıdır. Çünkü işletmenin finansal yaşamı olmaksızın diğer sorumlulukları tartışmalı olur.²¹⁹

Yasal Sorumluluk: İşletmelerin kar elde ederken toplumun çıkarlarını gözetken kanun ve kurallara uygun davranması işletmenin yasal sorumluluğudur.²²⁰ İşletmelerin kanunlara uyma ve oyunu kurallarına göre oynama sorumluluğudur.²²¹

Etik Sorumluluk: Her sosyal beklenti yasalarla tanzim edilmemiştir. Bu yüzden etik sorumluluk doğruyu ve zarardan sakınmayı daha genel sorumluluk olarak kabul eder. Etik sorumluluğu yerine getiren birçok firmalar vardır.²²² Zarar vermeden, iş ahlakı göz önünde tutarak yürütmek; doğru, haklı ve adil olanı yapmaktır.²²³

²¹⁸ Ender YÖNET, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik sorumluluk", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.8, S.13, Balıkesir, 2005, s.244.

²¹⁹ TREVINO ve NELSON, 2004, **a.g.e.**, s.32.

²²⁰ NALBANT, **a.g.e.**, s.195.

²²¹ YÖNET, **a.g.e.**, s.245.

²²² TREVINO ve NELSON, 2004, **a.g.e.**, s.32.

²²³ YÖNET, **a.g.e.**, s.245.

Hayırseverlik Sorumluluğu: İnsanlığın refahını ve iyi niyetini yükseltecek aktivitelerde işletmenin katılımıdır. Bu katılım genellikle para ve zaman yardımını içerir.²²⁴ Şirket hayırseverliği ise, toplumun vatandaşları olarak işletmelerin kendi çıkarlarını hemen hemen hiç dikkate almayarak bağış yapma ve yardımda bulunmayla ilgili ödevleri olduğunu geleneksel olarak varsaymaları şeklindedir. Bu davranış türü, sosyal sorunların çözümünde etkinliğini giderek artan ölçüde hissettirmektedir.²²⁵ Toplumun gelişmesi için işletmelerin mali kaynak ayırmasıdır ve bu tür faaliyetlerde bulunmayan işletmeler herhangi bir yaptırıma maruz kalmazlar.²²⁶ Bugün işletmelerin büyük kısmı, kamuoyunun sorunlarına gönüllülük esasıyla katkı sağlayarak, sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedir.²²⁷

Sosyal sistemleri oluşturan unsurlar arasındaki iletişimden dolayı, işletmelerin aldığı kararlar ve gerçekleştirdiği faaliyetler sistemin diğer unsurlarını da etkilemektedir. İşletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi toplumsal algılanma, tutum ve davranışlarla yakından ilişkilidir. Sosyal ve toplumsal istekler, bir işletmeyi sıkıntıya sokabileceği gibi, sosyal ve toplumsal çevreden gelen isteklere duyarlılık gösteren işletmelerin sorunları da azalabilir.²²⁸

2.1.2.3. Etik ve Kültür

Kültür, üzerinde çok konuşulan, ancak tanımı konusunda fikir birliğine varılamayan kavramalardan biridir. Hofstede'nin kültür tanımı ilgi çekicidir; "*bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama*" olarak tanımlar. Programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında-örgütlerde ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Hofstede'ye göre kültür, öğrenme sonunda oluşmaktadır.²²⁹

²²⁴ TREVINO ve NELSON, 2004, **a.g.e.**, s.33.

²²⁵ Şerif ŞİMŞEK ve Şevki ÖZGENER, "Organizasyonlarda Sosyal Duyarlılık", **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1, Eskişehir, 2001, s.114.

²²⁶ NALBANT, **a.g.e.**, s.195.

²²⁷ DALYAN ve GÖKBEL, **a.g.e.**, 8.

²²⁸ Gülsün İŞSEVEROĞLU, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.8, S.2, Manisa, 2001, s.67.

²²⁹ Canan AY, "İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.12, S.2, Manisa, 2005, s.32.

Diğer yandan kültür, yaşamın ne olduğu ve ne olması gerektiğine dair değerler, tutumlar ve harekete geçme standartlarını belirlemektedir. Bu düşünceler, neyin doğru neyin yanlış olduğu, neyin iyi neyin kötü olduğu, kişinin ne yapabileceği ve onu nasıl yapması gerektiğine ilişkin tutumları ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan kültürün etikle ilişkisini bu noktadan başlatmak mümkündür.²³⁰ Etik davranış, içinde bulunulan çağ ile ilgilidir ve durumsal olarak kabul edilebilir. Kültür, bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümü olarak ifade edilir. Kültür, soyut yönüyle insanların duyum, algılama, düşünme ve davranış süreçlerini etkileyecektir. Birey, kültürden edindiği bilgiyi, anlayış ve görüşü, içinde bulunduğu durumun koşullarına göre belirtecektir.²³¹

Kültür, aynı topluluğa ait bireyler tarafından paylaşılan, nesilden nesile aktarılan tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgudur.²³² Ahlak kuralları kültürün bir uzantısıdır. Ahlak kuralları, sosyal hayatta insanların birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen kurallardır. Bu kuralların yaptırımı genel olarak manevidir. Yani, ayıplama, küçük görme şeklinde ortaya çıkar.²³³ Örgütsel kültür ile etik arasında doğrudan bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Kültürel bir unsur olarak etik, kültürün etkisi altındadır. Örgüt kültürünün dinamikleri, örgüt etiğini anlamada ve yeni yaklaşımlar belirlemede etkili olduğu gibi, etik olmayan davranışlar veya güçlü etik tepkiler geliştirmede de etkili olmaktadır.²³⁴

2.1.2.4. Değerler ve Normlar

Değer, nesne ve olayların bir toplum, bir sınıf ya da bir insan bakımından taşıdığı önemi belirleyen niteliğidir. Toplumca kabul edilen doğaüstü, simgesel veya maddi olabilen amaçtır. Değer, kısaca, neyin doğru, saygıdeğer, istenen olduğuna dair, geniş, soyut ve ortak ölçülerdir.²³⁵ Değer, arzulanan durum veya davranışlar hakkındaki

²³⁰ C. AY, **a.g.e.**, s.32.

²³¹ SÖKMEN, **a.g.e.**, s.51.

²³² Güneş BERBEROĞLU; Senem BESLER ve H. Zümrüt TONUS, “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.15, S.1-2, Eskişehir, 1998, s.31.

²³³ Ersin KAVI, “İşletme Yönetimi ve Kültür”, s.5, http://www.geocities.com/ceteris_tr2/e_kavi.doc (23.10.2006).

²³⁴ SÖKMEN, **a.g.e.**, s.52.

²³⁵ Salih GÜNEY, 2004, **a.g.e.**, s.53.

inancıları ve fikirleri temsil eder; özel durumlarda üstün olan, seçime rehberlik eden veya görece önemi tayin eden olaylar ve davranışların değerlemesidir.²³⁶

Değerler, kültürün özünü oluşturur. Alternatifler arasında neyin iyi, neyin kötü olduğunu seçmede belirleyici olarak görev yaparlar. Değerler teknolojiye, politikada ve ekonomideki önemli değişiklikler karşısında değişebilir ancak genelde değişken değildir.²³⁷ Değerler, güçlü motivasyon kaynağıdır ve bireylerin davranışını etkiler. Çünkü değerler, arzulanan sosyal davranış şeklini temsil eder.²³⁸ Değerler, kişileri, grupları ve toplumları birbirlerinden ayıran en önemli unsurlardan biri olmakla birlikte davranışsal açıdan farklı olmayı gerektirir.²³⁹ Bireylerin davranışının son durumu veya arzulanan kesin davranış şekilleri hakkındaki geleneksel inanışlarıdır. Her değer, diğer değerlere göre önem sırasına göre sıralanır.²⁴⁰

Değer, sözcük olarak bir varlığın ya da olayın ya da her ikisinin insan için önemini belirleyen inançtır. Bu birden ibaret değildir, değerler bütünüdür. Nedeni, insanın her şeye değer biçmesidir. Değerlerin verdiği ürün ise değer yargılarıdır. Değerler, insan davranışının anlaşılmasında önemli yer tutar.²⁴¹ Değerler aracı ve terminal değerler olarak ikiye ayrılır (Bknz. Tablo 2.2). Terminal değerler, var olmanın son hali olarak tanımlanır. Aracı değerler son duruma ulaşmak için davranışların tarzı olarak tanımlanır.²⁴²

²³⁶ John J. SOSIK, "The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study", **The Leadership Quarterly**, Vol.16, 2005, s.223.

²³⁷ C. AY, **a.g.e.**, s.33.

²³⁸ SOSIK, **a.g.e.**, s.223.

²³⁹ KAVİ, **a.g.e.**, s.5.

²⁴⁰ Sandra H. GLOVER, Minnette A. BUMPUS, John E. LOGAN ve James R. CIESLA "Re-examining the Influence of the Individual Values on Ethical Decision Making", **Journal of Business Ethics**, Vol.16, Iss.12/13, 1997, s.1320.

²⁴¹ "İnayet Pehlivan. Yönetişel Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara, 1998" Aslı YÜRÜTÜCÜ ve Hüseyin GÜRBÜZ, "Hekimlerin Ahlakî Değerleri ile Meslek Etiğinin İstatistiksel Olarak İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.6, S.1, Isparta, 2001, s.159'dan alıntı.

²⁴² GLOVER ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.1320.

Tablo 2.2: Değerler

Aracı Değerler	Terminal değerler
Hırs	Rahat bir yaşam
Açık fikirlilik	Aile güvenliği
Yardıms severlik	Barışçı bir dünya
Düzen ve temizlik	Başarı
Neşe	Eşitlik
Bağışlayıcılık	Güzel bir dünya
Cesaret	Heyecanlı bir yaşam
Yeterlilik	İçsel uyum
Mantıklılık	Mutluluk
Dürüstlük	Olgunlaşmış aşk
Sevecenlik	Özgürlük
Hayalcilik	Ulusal güvenlik
Uyum ve itaa	Yaşamdan zevk alma
Nezaket	Kendine saygı

Kaynak: Aslı YÜRÜTÜCÜ ve Hüseyin GÜRBÜZ, “Hekimlerin Ahlaki Değerleri ile Meslek Etiğinin İstatistiksel Olarak İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.6, S.1, Isparta, 2001, s.159.

Normlar, bir kültürün; bireye neyin doğru, neyin yanlış, neyin uygun, neyin uygun olmadığını söyleyen, kuralları, standartları ve fikirleridir. İnsanların davranışlarını yönlendiren, yönetimin beklenti ve kurallarıdır.²⁴³ Norm, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak tanımlanabilir. Normlar, değerlere dayanır, toplum için neyin yanlış neyin doğru olduğunu belirler.²⁴⁴ Toplumsal normlar, belli bir grup içinde bireylerin ilişkilerini düzenler ve yön verir. Normlar genellikle değerlerin yansımasıdır. Grup üyelerinin çoğu tarafından kabul edilmesi gibi, yavaş gelişmesi gibi özellikleri vardır.²⁴⁵

²⁴³ Salih GÜNEY, 2004, **a.g.e.**, s.174.

²⁴⁴ KAVİ, **a.g.e.**, s.5.

²⁴⁵ YÜRÜTÜCÜ ve GÜRBÜZ, **a.g.e.**, s.159.

2.2. Etik ve Ahlak Kavramının Çeşitli Açılardan Sınıflandırılması

Etik ve ahlak kavramlarıyla ilgili olarak çok fazla ve çeşitli şekillerde sınıflandırma vardır. Aşağıda ahlaki gelişim evrelerine göre sınıflandırma, etik araştırma düzeyine göre sınıflandırma, iş etiği ile ilgili teleolojik ve deontolojik etik yaklaşımları yer almaktadır.

2.2.1. Ahlaki Gelişim Evrelerine Göre

Piaget (1948)'in bireysel ahlaki gelişim çalışmaları ışığında, Kohlberg ahlaki gelişim veya ahlaki olgunluk açısından ahlaki düşüncenin üç seviyesi olduğunu ve her seviyenin iki evreden oluştuğunu söyler. Bunlar; gelenek öncesi, geleneksel ve gelenek sonrası düzey olmak üzere üç düzeydir.²⁴⁶

Gelenek Öncesi Düzey: Daha çok iyi-kötü arasında ayırım yapılması, ceza-ödül kavramları ile etiğe yaklaşımı gelenek öncesi düzey olarak tanımlanır.²⁴⁷ İlk evre cezadan kaçmaya, ikinci evre ise ödül almaya yönelik ahlaktır. Birinci evrede itaat ve ceza esastır.²⁴⁸ Bireyler, ödül ve ceza gibi eylemlerin sıklıklarının ilişkilerinde ahlaki tanımlar veya aile, din gibi otorite biçimlerinin ahlaki pozisyonlarını tanımlar.²⁴⁹ Doğru, fiziksel sonuçlar tarafından tanımlanır. Doğru hareket cezadan kaçınmak için yapılır.²⁵⁰ İkinci evrede amaç ve değişim araçtır. Doğru, birisinin ihtiyaçlarını temin etmektir. Doğru hareket, birisinin ihtiyaçlarına hizmet etmek için yapılır. Birey ceza veya maddi zararlardan kaçınmak amacıyla kural ve otoriteyi sorgulamaz, ona kesin uyum gösterir. Örneğin, bir işçinin bir üst kadroya atanmak veya daha yüksek ücret almak için kurallara uyum göstermesi gibi.²⁵¹ En temel olan bu düzeyde kişi bencil olur ve ödüllendirme veya cezalandırmanın ne olacağını hesaplamaya çalışır. Sevilmek, takdir edilmek ve ödül almak için kurallara uyulur ve uyum gösterilir. Birçok yönetici bu düzey davranışları aşmıştır.²⁵²

²⁴⁶ Deborah WELLS ve Marshall SCHMİNKE, "Ethical Development and Human Resources Training: An Integrative Framework", **Human Resource Management Review**, Vol.11, Iss.1-2, 2001, s.137.

²⁴⁷ REYHANOĞLU, **a.g.e.**, s.215.

²⁴⁸ TREVINO ve NELSON, 2004, **a.g.e.**, s.115.

²⁴⁹ WELLS ve SCHMİNKE, **a.g.e.**, s.137.

²⁵⁰ Ercüment POLAT. "Orta Kademe Yöneticilerin Çalışma ve Yaşam Değerlerinin Etik Açısından İncelenmesi.", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 1999, s.39.

²⁵¹ ÜLGEN ve MİRZE, **a.g.e.**, s.443.

²⁵² ÖZDEMİR, **a.g.e.**, s.154.

Geleneksel Düzey: Gruba ve toplumun beklentilerine uygun davranma, mevcut düzenin korunması geleneksel düzey olarak ifade edilir.²⁵³ Birinci evresi “kişiler arası iyi ilişkiler” evresidir. Bu evrede doğru; iyi olmak, başkaları ile ilgilenmek, bağlılık ve uyum göstermek, sadık ve güvenilir olmak, beklentiler ve kurallar doğrultusunda davranmaktır. İkinci evresi “sosyal düzeni koruma” evresidir.²⁵⁴ Kişiler arası anlaşma, uygunluk, karşılıklı beklentiler vardır. Klişesi “iyi” davranıştır. Sosyal anlaşma ve sistem amaçlıdır.²⁵⁵ Ahlaki davranışa şekil oluşturan araçların tayininde aile, sosyal normlar daha çok etkili olur.²⁵⁶ İlk evrede başka insanların onaylamamasından kaynaklanan çatışmalardan kaçınılır. İkinci evre ise otoriteye yöneliktir. Yasalar önünde suçlanmamak ve toplum tarafından dışlanmamak için kurallara ve yasalara uyulur. Örneğin, geleneksel ahlak düzeyinde, etiğe uygun bir pazarlama kararı bunun diğerleri tarafından nasıl görüldüğü ve yasal olup olmadığı ile ilgili olmaktadır.²⁵⁷

Gelenek Sonrası Düzey: İkelere dayalı yani daha çok genel-geçer ilkelerin olduğunu belirten düzeydir. Birinci evrede “Toplumsal anlaşma ve bireysel haklar” esastır. Bu evrede birey için doğru; toplumun hak, değer ve hukuki kurallarını, farklı sosyal grupların değerleriyle çeliştiği durumlarda dahi korumaktır.²⁵⁸ Kuralları ve yasayı vurgular çünkü bunlar sosyal anlaşmayı sağlar.²⁵⁹ Bireyler, ahlaki ilkeleri kendi ilgileri, otorite biçimleri ve sosyal baskılardan bağımsız olarak tanımlar. İkinci evrede ahlaki ilkeleri, evrensellik şartlarında tanımlar. Bu evrede tüm insanlığın uyması gereken evrensel ahlaki ilkeler yer alır. Bu ilkeler adalet, saygınlık ve eşitliktir.²⁶⁰ Geleneksellik sonrası ahlak, olgun bir insanın ahlakını gösterir. Bir işletme yöneticisi bu düzeye ulaştığında “Bu karar ve/veya davranış, işletme karlarını artıracak ve yasal olsa bile, sonuçta doğru mudur? Sonuçta bu, yararından fazla zarar oluşturabilir mi? sorularını sorabilmelidir.²⁶¹

²⁵³ REYHANOĞLU, **a.g.e.**, s.215.

²⁵⁴ ÜLGEN ve MİRZE, **a.g.e.**, s.443-444.

²⁵⁵ TREVINO ve NELSON, 2004, **a.g.e.**, s.115.

²⁵⁶ WELLS ve SCHMİNKE, **a.g.e.**, s.137.

²⁵⁷ ÖZDEMİR, **a.g.e.**, s.154.

²⁵⁸ ÜLGEN ve MİRZE, **a.g.e.**, s.445.

²⁵⁹ TREVINO ve NELSON, 2004, **a.g.e.**, s.115.

²⁶⁰ WELLS ve SCHMİNKE, **a.g.e.**, s.137.

²⁶¹ ÖZDEMİR, **a.g.e.**, s.154.

2.2.2. Araştırma Düzeyine Göre Etik

Betimleyici Etik: Kural koymak yerine, insan eylemlerini gözleyerek eylemlerin sonuçlarını betimler. Dolayısıyla, o insanların ahlaki görüş ya da inanışlarıyla ilgili olgusal önermelerden meydana gelen etik türünü ifade eder. Etik, seyirci, gözlemci durumundadır; olgu ve olaylara dışardan bakar, onları bilimsel bir yaklaşımla gözlemleyip, tasvir eder, açıklar.²⁶² Bu yaklaşım nötrdür çünkü başkasının üzerine inanışlar ve değerler bakımından birini taraf tutmaz. Bir kurum veya toplulukta baskın olarak görünen kesin etik ve değerler takımını ifade eder.²⁶³

Normatif Etik: İş uygulamaları ile ilgili sorunların değerlendirilmesinde araştırmaya odaklanır.²⁶⁴ Ahlaki hayatı düzenleyen temel ahlaki normların himayesi ve formülasyonu ile ilgilidir.²⁶⁵ Normatif etik, nasıl yaşamamız gerektiğini bildiren ahlaki ilkeleri, hayatta nihai ve en yüksek değere sahip olan şeylerin neler olduğunu araştırır. Normatif teori, temel ahlaki ilkeleri belirlemeye koyulur. Normatif etiğin teorik ve pratik iki düzeyi vardır. Pratik düzeyi uygulamalı etikdir ve özel alanlarla ilgili genel sorunları tartışır, genel ahlaki ilkeleri özel alanlara uygular.²⁶⁶ Ahlaki talep ve normları gerekçelendirerek temellendirmeyi hedefler. “Nasıl eylemde bulunmalı, nasıl yaşamalı ya da nasıl bir insan olmalı” gibi sorunlarla ilgilenir. Bireyin ahlaki bakımdan ne yapması, nasıl bir kişi olması gerektiği gibi konuları ve soruları yanıtlamaya çalışır. Ahlak bilgisinin ne tür bilgi olduğunu, onun temelini doğasını ve yapısını araştırır.²⁶⁷

Uygulamalı Etik: Soyut kavramlara bağlı olarak somut bilgiler ortaya koymaya çalışır. Uygulamalı etik, toplumda güncel tartışma konusu olan pratik ahlak sorunlarıyla ilgilenir. Genel normatif etiğin bir türüdür.²⁶⁸ Bir etik teorinin, davranış biçimleri ve etik yargılara uygulanmasına “uygulamalı etik” adı verildiği gibi bazılarınca "pratik etik" adı da verilmektedir. Buradaki, "pratik," mesleki ve toplumsal

²⁶² CEVİZCİ, a.g.e., s.6.

²⁶³ BUCHHOLZ ve ROSENTHAL, a.g.e., s.3.

²⁶⁴ Sharon WATSON ve Gary R. WEAVER, “How Internationalization Affects Corporate Ethics: Formal Structures and Informal Management Behaviour”, *Journal of International Management*, Vol.9, Iss.1, 2003, s.76.

²⁶⁵ BUCHHOLZ ve ROSENTHAL, a.g.e., s.3.

²⁶⁶ CEVİZCİ, a.g.e., s.8.

²⁶⁷ Raci KILAVUZ, *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir sorun Alanı Olarak Yozlaşma*, Seçkin Yay., Ankara, 2003, s.29.

²⁶⁸ KILAVUZ, 2003, a.g.e., s.30.

politika alanları da dahil, pratikte karşılaşılan etik sorunların çözümünde etik teorileri ve etik analiz yöntemleri kullanma anlamına gelmektedir.²⁶⁹

2.2.3. İş Etiği ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

İş etiği ile ilgili kuramsal yaklaşımlar teleolojik ve deontolojik etik olarak iki bölümde ele alınmıştır. Teleolojik yaklaşımlardan bencillik ilkesi ve faydacılık ilkesi, deontolojik yaklaşımlı kuramlardan haklar ilkesi ve adalet ilkesi bu bölümde yer almaktadır.

2.2.3.1. Teleolojik Yaklaşımlar (Sonuç Yaklaşımlı Teoriler)

Teleolojik yaklaşım davranış veya kararların ortaya koyduğu sonuç ile ilgilenir. Teleolojik etik sistemlerde karar ve davranışların yarattığı sonuçlar önemlidir.²⁷⁰ Sonuç yaklaşımlı teori olarak da nitelendirilir. Neyin yanlış veya doğru olduğuna karar vermeye teşebbüs ettiğimiz zaman, sonuç yaklaşımlı teoriler, karar veya eylemin sonuçlarına odaklanır.²⁷¹ Makyavellinizm, teleolojik düşünmenin en uç versiyonudur. Esasında Makyavellizm neyi yapmak zorunda olduğunu kapsar. Diğer bir kelime menfaattir. Bu görüş ahlaki hayatı yok sayar. Her karar gerçeklerin temelinde yapılmalıdır görüşünü söyler.²⁷²

Ahlaki Temelli Etik Yaklaşımı, olumlu davranışları vurgular, yasaklamadan ziyade rehberlik yapar. Kurallar aydınlatıcıdır, düzenleyici değildir. Organizasyonlar birçok kurallar altında işletilebilir, böylece hem ahlaki hem de uygulanan şüpheli durumlar seçilebilir. Ahlaki yaklaşımın belirsizliği, bu yaklaşımın zayıf yönü olabilir. Alternatif durumların olası sonuçlarına bakar ve durumu seçer. Arzulanan sonuçlara ulaşmayı kasteder. Ancak bu yaklaşımda etiksel ilkeler, son olasılıklardan net bir şekilde ayrılmamıştır. Pratikte, ahlaki etik, sonuç yaklaşımıyla benzer görünür ancak teoride ayırt edilebilir.²⁷³

²⁶⁹ Erdem AYDIN, "Tıp Etiğine giriş", <http://www.medinfo.hacettepe.edu.tr/ders/TR/D2/9/3347.doc> (08.12.2006).

²⁷⁰ Ünal AY, **İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk**, Nobel Kitabevi, Adana, 2003, s.65.

²⁷¹ TREVINO ve NELSON, 2004, **a.g.e.**, s.89.

²⁷² BRADBURN, **a.g.e.**, s.7.

²⁷³ Patrick BISHOP, Carmel CONNORS ve Charles SAMPHORD, **Management Organization and Ethics in the Public Sector**, Ashgate Publishing, 2003, s.220-221.

Teleolojik etik, kararların sonuçları ve amaç çıktıları üzerinde durur. Bir kararın doğurduğu sonuçlara bakılarak etik veya etik dışı olarak nitelendirilebilir. Ancak etik değerlendirmede sonuçların kime yönelik olduğu ile ilgili olarak farklılık gösterir. Bu bağlamda iki teleolojik kuramdan; bencillik ve faydacılıktan bahsedilebilir.²⁷⁴

2.2.3.1.1. Bencillik İlkesi (Egoizm)

Bencillik yaklaşımı teleolojik bir yaklaşımdır. Yani, egoizm kuramında sonuçlar önemlidir. Bencillik yaklaşımında bir eylemin doğru veya yanlış olarak kabul edilmesi o eylemin birey açısından meydana getireceği sonuçlara göre saptanmalıdır.²⁷⁵ Davranışların veya yönetsel kararların bireylerin uzun süreli yararlarını sağladığı takdirde etik sayılabileceğini ileri sürer. Herkesin kendi kişisel çıkarlarını gözetmesi, sonunda toplumda daha iyiye, doğruya erişmeye yardımcı olacaktır.²⁷⁶ Buna göre bir karar/eylem, kişinin çıkarlarına yaptığı katkılarına göre etik veya etik dışı olarak kabul edilir.²⁷⁷ Karar veya davranış, birisinin uzun dönem faydasını sağlıyor mu?²⁷⁸ Ahlaki açıdan doğru eylem, iyi olan ahlaki erdemlerdir ve ahlaki yönden kötü şeyler ortaya konmaz. Erdemli olma, bir kişilik treyti olarak tanımlanır bu ilkeye göre. Hangi eylem bireyleri korur? sorusunu sorar.²⁷⁹

İnsanlar kendilerine hizmet ederler. İnsanlar, ahlaki düşünceye ve erdemli yetiştirmek amacıyla kendilerinin dışındaki amaçlarına ihtiyaç duyar. Serbest pazar ideolojisi daha geniş bir zenginleştirilmiş dünya görüşünün bir parçasıdır ve orada bireyler kendi tercihlerini ifade ederler. Maliyet ve faydanın kişisel hesapları yapılır. Bu filozofik temel çok enderdir. Nihayetinde doğruluk ve ahlaki düşünce pazarları çalıştırmayı gereksindirir. Kendine bakış tek başına insanlığın sapkın hırslarını nötralize eder.²⁸⁰

²⁷⁴ Dilbar NİZAMİEVA. “Örgütlerde Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, Ankara, 2004, s.97.

²⁷⁵ KIREL, **a.g.e.**, s.41.

²⁷⁶ ÜLGEN ve MİRZE, **a.g.e.**, s.452-453.

²⁷⁷ NİZAMİEVA, **a.g.e.**, s.98.

²⁷⁸ John R. SCHERMERHORN, **Core Concepts of Management**, Printed in the USA, 2004, s.51.

²⁷⁹ SCHUMANN, **a.g.e.**, s.104-105.

²⁸⁰ HALTEMAN, **a.g.e.**, s.27.

2.2.3.1.2. Faydacılık İlkesi (Utilitarianism)

Jeremy Bentham ve John Stuart Mill tarafından ortaya atılan *faydacı* veya *çıkarıcı yaklaşım*, ahlaki davranışın en büyük sayı için en büyük faydayı üreten davranış olduğunu savunmaktadır.²⁸¹ Bu görüş en fazla sayıda kişinin faydasını en yükseğe çıkarmak için kişilerin eylemde bulunması gerektiği fikrini en öne koyar.²⁸² Karar veya davranış, en çok kişiye iyilik yapıyor mu?²⁸³ Ahlaki açıdan doğru eylem net sosyal faydayı en yükseğe çıkarandır. Hangi eylem en iyiyi ve hangi eylem en az zararlıyı başkaları için yapacak?²⁸⁴ Bireylerin büyük çoğunluğuna en büyük faydayı verir. Bu açıdan bakıldığında, örneğin aile işletmesini karlı kılmak ve başka bir şehirde iş yapmak amacıyla bir işletmeyi kapatmak etik olabilir.²⁸⁵

Faydacılık yaklaşımı, ABD’de yaygın olan bencillik, bireycilik, kar maksimizasyonu, rekabet, fazla çalışma ahlaki olarak görülmesi ile destek bulmuş bir yaklaşımdır.²⁸⁶ Faydacı görüşte herkes ırk, din, zeka ve diğer kişisel özelliklerine bakılmaksızın eşit sayılır. Uzun dönem sonuçları hesaba alır. Toplamda haz ölçülür.²⁸⁷ Doğa, insanlığı acı ve zevk gibi iki efendinin idaresi altına yerleştirmiştir. Bunlar neyi yapıp neyi yapmamamız gerektiğini işaret eder, yapmamız gerekenleri tayin eder. Bir taraftan standart yanlış veya doğru, diğer taraftan nedenlerin ve sonuçların silsilesini hızlandırır. Bütün yaptıklarımızla, bütün düşündüklerimiz, tüm söylediklerimizle bizi yönetir. Her çaba itaatimizi göstermemize ve onaylamamıza hizmet ederek ortaya çıkartabilir. İnsan refahının bu faydacılık görüşü şimdi derin bir şekilde ekonomik düşüncede saklıdır.²⁸⁸ Davranışların sonuçlarını görebilen rasyonel insanların, daha çok sayıda iyi sonuç üreten davranışı, üretmeyen davranışa tercih etmeleri makuldür. İşletmenin amacı, para kazanmak olduğundan para kazanmaya yardımcı olacak davranışlar iyi, para kaybettirecek davranışlar ise kötü olarak değerlendirilir.²⁸⁹

²⁸¹ ÜLGEN ve MİRZE, **a.g.e.**, s.452.

²⁸² BRADBURN, **a.g.e.**, s.5.

²⁸³ SCHERMERHORN, 2004, **a.g.e.**, s.51.

²⁸⁴ SCHUMANN, **a.g.e.**, s.96.

²⁸⁵ SCHERMERHORN ve Diğerleri., **a.g.e.**, s.14.

²⁸⁶ ARIKAN, **a.g.e.**, s.175.

²⁸⁷ BRADBURN, **a.g.e.**, s.6.

²⁸⁸ HALTEMAN, **a.g.e.**, s.22.

²⁸⁹ Emine Dilek AYDEMİR. “İş Etiği Kavramı, İleri Bir İş Etiği Uygulaması Olarak İşletme Taahhütname ve Bir Araştırma.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, 2002, s.71.

Yöneticilerin her gün faydacı kararlar aldığı bir gerçektir. Faydacılık gerçek bir fayda-maliyet analizi şeklindedir.²⁹⁰ Verilen fayda, zarardan ağır basarsa, yönetici kararın iyi ve ahlaki olduğunu düşünür. Başarıya göre ödeme sistemi, bu yaklaşımın altında değerlendirilebilir. Örneğin, serbest piyasa ekonomisinde bazı firmaların rekabetçi faaliyetlerinin, diğer-lerinin iflasına veya yok olmasına neden olması bu yaklaşıma iyi bir örnek oluşturur.²⁹¹

Faydacı yaklaşımın zorluğu, mümkün olan tüm sonuçları tek tek herkes için hesaplamayı mümkün kılacak bilginin toplanmasındadır. Karşılaşılan her etik sorun karşısında bu hesaplamının yapılması, günlük hayatta oldukça zor bir uygulamadır.²⁹²

2.2.3.2. Deontolojik Etik Yaklaşımları

Deontolojik etik sistemler, ilkeli karar verme sistemi olarak tanımlanabilir ve İmmanuel Kant tarafından geliştirilmiştir. İnkna ediciliği yüksek, kapsamı geniş bir etik anlayıştır. Bu sistemlerde karar, faaliyet ve davranışların tercihinde önemli olan sonuçları değil, ilke ve kuralların doğruluğudur. Formal etik olarak da bilinen bu sistemde kararın doğruluğu ile sonuç arasında fazla bir bağ yoktur.²⁹³

‘Deontoloji’ kelimesi Yunanca Görev kelimesinden gelir. Bu düşünce anlamlara odaklanır. Deontologlar, nedenlere rehberlik eden ilkeler ve kuralların çok önemli olduğuna inanır.²⁹⁴ Deontologlar, kararlarını doğruluk, evrensel ilkeler, dürüstlük, sözünde durma, sadakat, hak, adalet, merhamet, kişilik ve mülkiyet haklarına saygı gibi değerleri temel alır. Deontoloji, neyin doğru olduğuna odaklanır (dürüstlük gibi ahlaki ilkeler ışığında).²⁹⁵ Bu sisteme göre etik davranışın temelinde sorumluluk vardır. Örneğin, sınavda kopya çekmeyi reddeden bir öğrenci, görevi ve sorumluluğu gereği kopya çekmiyorsa etik davranış içindedir. Ama yakalanma korkusundan dolayı kopya çekmeyi reddediyorsa, davranış etik değildir.²⁹⁶

²⁹⁰ BRADBURN, a.g.e., s.6.

²⁹¹ ARIKAN, a.g.e., s.175.

²⁹² TREVINO ve NELSON,2004, a.g.e., s.67.

²⁹³ Ü. AY, a.g.e., s.60.

²⁹⁴ BRADBURN, a.g.e., s.8.

²⁹⁵ TREVINO ve NELSON, 2004, a.g.e., s.91.

²⁹⁶ Ü. AY, a.g.e., s.60.

Kant'ın (1774) deontoloji teorilerinde özel bir olayın doğruluğunu veya yapılan eylemlerin sonuçlarının bir kuralı vurgular. Böylece geleneksel deontolojide, kesin davranışlar veya göz önünde bulundurulması gereken kesin temel bireysel doğrular vardır. Bu açıdan etik kararlar, bu doğruları onaylamak ve ilişki kurmaktır.²⁹⁷ Karar vermeye yol gösteren açık kurallardır. Bu ahlaki kuralların değeri herhangi bir ilkeye veya bir davranışın sonucuna bağlı değildir. Topluluk kuralları, düzenlenen grup davranışı için otorite kuralları olarak kabul eder. Her kural kesindir; spesifik davranışları yasaklar veya tavsiye eder. Etik kural basit, net kurallardır. Yorumunda farklılık olabilir fakat üyeler sınırlarını bilir.²⁹⁸

Yirminci yüzyıl İngiliz filozoflarından W. D. Ross'un tanımladığı deontolojik teori, 7 etik kuraldan oluşmaktadır:²⁹⁹

1. Sadakat sorumluluğu: Kesin olarak verilmiş veya ima edilmiş olan sözlerin tutulması ve doğruyu söylemek.
2. Tazminat sorumluluğu: İstenmeden başkalarına verilen zararların karşılanması.
3. Minnettarlık sorumluluğu: Başkalarının bize yaptığı iyiliklerin karşılıklarının verilmesi.
4. Adalet sorumluluğu: Malların, kişilerin layık olduğu veya hak ettiği şekilde dağıtıldığından emin olunması.
5. İyilik sorumluluğu: Diğerlerinin şartlarını iyileştirmek için yapılabilecek her şeyin yapılması.
6. Kendini geliştirme sorumluluğu: Kendi şartlarını meziyetler ve zeka konusunda geliştirme.
7. Kötü olmama sorumluluğu: Başkalarının zararını engelleme.

²⁹⁷ GROSSMAN ve SCHOENFELDT, **a.g.e.**, s.58.

²⁹⁸ BISHOP ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.219.

²⁹⁹ E. D. AYDEMİR, **a.g.e.**, s.11-12.

2.2.3.2.1. Haklar İlkesi

Yönetmel kararların yaşama ve güvenlik, doğruluk, gizlilik, vicdan özgürlüğü, özgür konuşma ve mülkiyet haklarına uyumu ifade eden bir yaklaşımdır.³⁰⁰ Gerçekte bir yasal sistemin parçası olarak algılanan ve uygulanan haklar, “yasal haklar” olarak adlandırılırken, yasal bir sistemin varlığına bağlı olmaksızın yasada yer almasa dahi etik anlamda sahip olması gereken haklar “ahlaki haklar” olarak adlandırılır. Yasal hakların aksine ahlaki haklar tüm insanların, insan olmaktan kaynaklanan haklarıdır, evrenseldir.³⁰¹

Bir karar veya davranış, bütün insanlığın temel haklarını sürdürüyor mu? sorusuna cevap arar. Haklar ilkesi, temel hakları korumayı düşünür.³⁰² Olayların sonuçlarına odaklanır. Ahlaki açıdan doğru eylem, bireylerin ahlaki bir doğruya sahiptir ve başkalarının ahlaki haklarında ihlaller yapmazlar. Ahlaki doğruları yapmak için hangi eyleme sahipsin ki bu eylem diğerlerinin haklarını korusun? Sorusunu sorar.³⁰³ Organizasyonlarda bu ilke, gizlilik hakkı, konuşma özgürlüğü hakkı gibi olaylara yansıtılır.³⁰⁴

Haklar arasında “negatif” ve “pozitif” olarak ayırım yapılabilir. Söz konusu hakka sahip olan kişiye diğerlerinin müdahale etmeme sorumluluğu söz konusu olduğunda negatif bir haktan söz edilebilir. Örneğin, inanç özgürlüğü, konuşma özgürlüğü gibi haklar negatif haklardır. Pozitif haklar ise, başkalarının yükümlülüğünde olan, bizim talep etmeden aldığımız haklardır. Örneğin, eğitim hakkı; toplumu oluşturan devlet kişiye bu hakkı sağlamak durumundadır. Bir işletmenin çalışanlarına ve içinde faaliyet gösterdiği topluma karşı olan sorumlulukları, çalışanların ve toplumun negatif haklarından doğan sorumluluklarıdır. Örneğin, bir işletme maliyetleri düşürmek için, malın üretiminde güvenlik konusuna gereken önemi vermiyorsa, tüketici, malın sebep olacağı kazalardan korunma hakkına sahiptir ve işletmenin bu hakka saygı gösterme

³⁰⁰ ARIKAN, **a.g.e.**, s.175.

³⁰¹ E. D. AYDEMİR, **a.g.e.**, s.18.

³⁰² SCHERMERHORN, 2004, **a.g.e.**, s.52.

³⁰³ SCHUMANN, **a.g.e.**, s.99,105.

³⁰⁴ SCHERMERHORN ve Diğerleri., **a.g.e.**, s.14.

zorunluluğu vardır. Pozitif haklar, çoğunlukla iş dünyasının sosyal sorumlulukları olarak gündeme gelmektedir.³⁰⁵

Etik açıdan doğru bir karar, bu karardan etkilenecek olan kişilerin haklarını korumaya devam eden karardır. İşletme açısından çalışanların özel yaşam hakları, özgür konuşma, çalışma serbestliği ile ilgili kavramlarla ilgilidir. Çalışanın çalıştığı kurumun etik olmayan davranışlarını kamuoyuna açıklaması bu yaklaşımla ilişkilendirilebilir.³⁰⁶

2.2.3.2.2. Adalet İlkesi

Bu yaklaşım örgütü, yönetsel kararları ve davranışları, fayda ve maliyetleri, bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıttığına göre değerlendirir.³⁰⁷ Kararların eşitlik, doğruluk ve tarafsızlık gibi etik standartlara dayanması gerektiğini savunur. Kaynakların tarafsızca dağıtılması, benzer durumlarda tutarlılığın sürdürülmesi, dürüstlük gösterilmesi gibi ölçütlerle ilgilidir.³⁰⁸

Adalet yaklaşımı, yürürlükteki kurallara ve yasalara göre insanlara eşit ve adil davranılmasını sağlayan kararların/eylemlerin etik olduğu düşüncesine dayanır. Bu yaklaşım, herhangi bir davranışın etik boyutunu, etkilenen herkese adil olma derecesine göre değerlendirir.³⁰⁹ Adalet yaklaşımı, işletmede kararların eşitlik, doğruluk ve tarafsızlık gibi etik davranış standartlarına dayanması gerektiğini savunur.³¹⁰ Karar veya davranış, doğruluk (dürüstlük) ve tarafsızlık gösteriyor mu? Kural ve standartlara rehberlik etmede tarafsız ve dürüst davranmayı düşünür.³¹¹ Ahlaki açıdan doğru eylem, faydaların eşit dağıtımını sağlar ve eylemden etkilenen herkese mal edilir.³¹² Adalet yaklaşımının yasalar alanına yakın bir konumda yer aldığı söylenebilir.³¹³

³⁰⁵ E. D. AYDEMİR, **a.g.e.**, s.19-20.

³⁰⁶ REYHANOĞLU, **a.g.e.**, s.215.

³⁰⁷ ARIKAN, **a.g.e.**, s.176.

³⁰⁸ REYHANOĞLU, **a.g.e.**, s.215.

³⁰⁹ NİZAMİEVA, **a.g.e.**, s.101.

³¹⁰ ÜLGEN ve MİRZE, **a.g.e.**, s.454.

³¹¹ SCHERMERHORN, 2004, **a.g.e.**, s.51.

³¹² SCHUMANN, **a.g.e.**, s.100.

³¹³ ÜLGEN ve MİRZE, **a.g.e.**, s.454.

Adalet yaklaşımı Wood'a (1990) göre kendi içinde üç gruba ayrılır: Dağıtım adaleti, cezalandırma adaleti ve tazminat adaletidir.³¹⁴

Dağıtım adaleti: Toplumda insanlar arasında dağıtılması gereken yarar ve sorumluluklar vardır. Yararlar gelir, servet, eğitim, boş zaman vb. içerir. Sorumluluklar arasında çalışma, vergi ödeme, sosyal ve hükümet ödevleri sayılabilir. Toplumsal yarar ve sorumlulukların toplum üyeleri arasında adil dağılmasını sağlayan karar/eylemler, etik açıdan doğrudur.

Cezalandırma adaleti: Bu adalet anlayışı suçluların/kural bozanların saptanması, cezaların belirlenmesi ve uygulanması sürecinde adil davranılması ile ilgilidir. İşletmelerde görülebilen adaletsizlik çoğu zaman örgütsel hiyerarşiden kaynaklanır.

Tazminat adaleti: Tazminat adaleti yanlış karar/eylemden mağdur olan tarafın zararının karşılanması ile ilgilidir.

Etik davranışın haklar ilkesinde iki konu özellikle önemlidir. İlki işlemsel adalettir; kurallar ve prosedürlerin derecesi tüm koşullar altında düzgünce takip edilmelidir. İkincisi dağıtıcı adalettir ki; tüm kişilere ırk, din, etnik köken, yaş, cinsiyet veya diğer demografik karakteristikleri gözetmeksizin aynı politikada davranmaktır.³¹⁵

2.3. İş Etiğini Etkileyen Faktörler, Etik Sorunlar, Etik İnkilemler

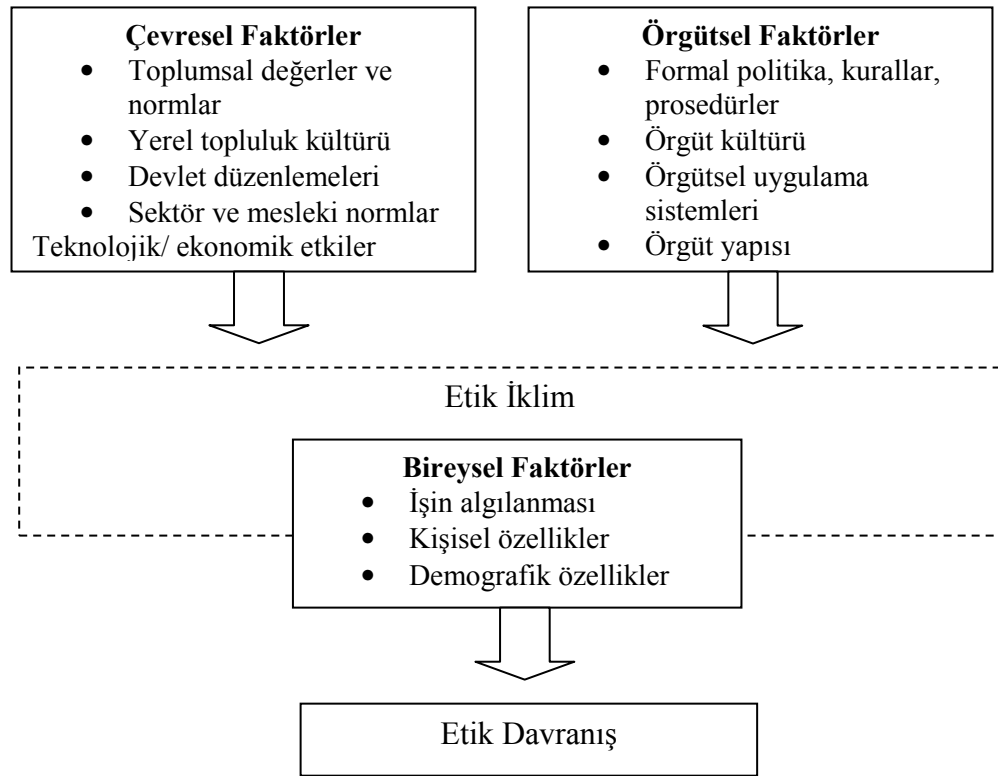
İşletmelerin ve yöneticilerin karşılaştığı etik sorunlar, işletme faaliyetlerinin dışsal etkilerinden, işletme içi çatışmalardan, bireysel veya örgütsel değerlerin çatışmasından, paydaşların çıkar çatışmalarından kaynaklanabilir.

³¹⁴ NİZAMİEVA, a.g.e., s.101-102.

³¹⁵ SCHERMERHORN ve Diğerleri., a.g.e., s.14.

2.3.1. İş Etiğini Etkileyen Faktörler

İşletme faaliyetlerinin etik ikilemleri nasıl yaratacağını anlayabilmek için, işletmede etik davranışları belirleyen ve etkileyen faktörlerin bilinmesi gerekir. Bu faktörler, çevresel, örgütsel, bireysel düzeyde ele alınabilir.³¹⁶



Şekil 2.3: İşletmelerde Etik Davranışı Etkileyen Temel Faktörler

Kaynak: Dilbar NİZAMİEVA, "Örgütlerde Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 2004, s.108.

Çevresel Faktörler: Bir örgütte var olan normlar ve değerler, genel olarak toplumda kabul görmüş değerlerle uyumsuzsa bir çatışma meydana gelmektedir. Özellikle, bir işletme yeni bir ürünü piyasaya sürerken toplumla karşı karşıya kalabilir. Örneğin, bazı gruplar alkol, sigara, içki reklamlarını yanlış bulduğu için bunları protesto edebilir. Bu nedenle işletme politikalarının bu çatışmaları en az düzeyde tutacak şekilde oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir. Böylece etik sorunlar en

³¹⁶ NİZAMİEVA, a.g.e., s.108.

aza indirgenebilir.³¹⁷ İşletmelerin içinde buldukları dışsal çevrenin, etik karar verme üzerindeki etkisi büyüktür. Özellikle toplumsal değerler ve normlar, devlet düzenlemeleri ve işletmenin içinde bulunduğu sektör önemlidir.³¹⁸

Örgütsel Faktörler: Örgüt içindeki biçimsel politika, kurallar ve prosedürler; doğrudan veya dolaylı olarak paylaşılan değerler ve inançlar bütünü yani örgüt kültürü; yönetsel uygulama sistemleri; örgüt yapısıdır. Bu faktörler, kesin olarak sonuçları garanti etmese de işletme etik ikliminin oluşmasında önemli rol oynar.³¹⁹ Yapılan araştırmalarda çatışmalar en çok örgütsel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle bireylerin özel çıkarları ile işletme çıkarları birbirinden ayrılmalıdır. Yöneticiler ve çalışanların rüşvet alıp vermesi, kişisel ödemeleri kabul etmesi, hediye alması etik dışı davranış olarak kabul edilmektedir.³²⁰

Bireysel Faktörler: Etik davranışı etkileyen temel bireysel faktörler, kişisel özellikler, işin algılanması ve demografik özelliklerdir. İşletme içinde etik davranış bireysel tecrübe ve geçmişten önemli ölçüde etkilenir. Ailevi faktörler, dini ve kültürel değerler, bireysel etik standartlar, kişisel ihtiyaçlar (finansal, ün sağlama vb.) belirli koşullarda insanların kararlarını/eylemlerini etkiler. Yüksek ahlaki gelişim seviyesinde bulunan bireyler, daha fazla etik davranış sergilerler.³²¹

2.3.2. İşletmelerde Etik Sorunların Kaynakları

Etik davranışları güçlendirme yokluğu, rekabet ve üst yönetimin sadece sonuçlara odaklanması nedeniyle işyerlerindeki etik kötüleşebilmektedir. Etik olmayan davranış, diğerleri üzerinde zararlı etkileri olan, gerek yasadışı gerekse ahlaki açıdan kabul edilmeyen davranıştır.³²²

³¹⁷ Gazi UÇKUN, Hasan LATİF ve Tamer CÖMERT, “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Etik Kaygıları”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.6, Kütahya, 2002, s.240-241.

³¹⁸ NİZAMİEVA, **a.g.e.**, s.109.

³¹⁹ **a.g.e.**, s.112.

³²⁰ UÇKUN ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.238.

³²¹ NİZAMİEVA, **a.g.e.**, s.115.

³²² Danielle S. BEU ve M. Ronald BUCKLEY, “Using Accountability to Create a More Ethical Climate”, **Human Resource Management Review**, Vol.14, 2004, s.67-68.

Bovet, organizasyonlarda bir yöneticinin iş ahlakı ile ilgili karşılaşabileceği sorunları cinsel taciz, ayrımcılık, yanlış bilgilendirme veya yanlış bilginin yayımlanması, kamu hakları aleyhinde propaganda, fonların yanlış kullanımı, güvenli olmayan-tüketilmesi zararlı mamul üretimi, doğal kaynakların tahrip edilmesi, çevre kirliliği şeklinde ifade etmektedir.³²³ İşletmelerde etik sorunların kaynaklarını, insan kaynaklarından kaynaklanan sorunlar, çıkar çatışmaları, müşteri güveni ile ilgili sorunlar ve kaynakların kullanımından kaynaklanan sorunlar olarak sıralanabilir.

2.3.2.1. İnsan Kaynaklarından Kaynaklanan Sorunlar

Bireylerin birlikte çalıştığı zamanlarda meydana gelen olayları tanımlamada kullanılır. Mahremiyet, ayrımcılık, ücretlendirme, işten çıkarma, cinsel ve diğer taciz tipleri, performans değerlendirme ya da en basit şekilde “kişilerle nasıl geçinileceği” dir.³²⁴

Ayrımcılık, bir çalışana veya adayın ırk, din cinsiyet, yaş veya diğer işle ilgisi olmayan kriterlerden dolayı ilerlemenin veya görüşmenin verilmemesidir.³²⁵ Ayrımcılık, önyargılı tutumlarla davranmaktır. Önyargı bir tutum, ayrımcılık ise eylemdir; iş ilişkilerinde fark edilebilir de fark edilemeyebilir de. İşyerinde ayrımcılık etik bir problemdir çünkü işyerinde adaletin özüdür. Çalışanlar, genelde organizasyonlardan, özellikle de işverenlerinden adalet beklerler.³²⁶ Genellikle iki tür ayrımcılık ortaya çıkmaktadır. Birincisi açık ayrımcılık, ikincisi ise kurumsal ayrımcılıktır. Açık ayrımcılık cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal ayrımcılık, bir örgütün yansız bir seçim süreci ile istihdam olanakları sunsa bile, kadınların veya azınlıkların bu örgütte diğer gruplarla eşit oranda temsil edilmemesi sonucunun ortaya çıkmasıdır.³²⁷

Taciz (cinsel ve diğer şekilde), işyerinde kişileri rahatsız eden, cinsiyet kaynaklı istenilmeyen davranışlardır. Genellikle daha üst statüdeki kişilerden daha alt statü veya güçteki kişilere olan davranışlarla ilgilidir. Taciz ayrımcılığın diğer bir şeklidir ve etik

³²³ Semra GÜNEY, **a.g.e.**, s.140.

³²⁴ TREVINO ve NELSON, 2004, **a.g.e.**, s.61.

³²⁵ SCHERMERHORN, 2004, **a.g.e.**, s.54.

³²⁶ TREVINO ve NELSON, 2004, **a.g.e.**, s.66.

³²⁷ AYDIN, **a.g.e.**, s.60.

bir olaydır. Çünkü haksız bir şekilde çalışanların iş memnuniyeti, gelişimi ve işten ayrılmasına odaklanır.³²⁸ Cinsiyetinden dolayı uygun olmayan eylem ya da sözlerle çalışanın rahatsız edilmesidir.

2.3.2.2. Çıkar Çatışmaları

Çıkar çatışması kendi karar veya amaçları uzlaştığı zaman ortaya çıkar. İşyerlerinde yaygın olan çıkar çatışmaları açık veya gizli olarak rüşvet alma, özel bilgilerin ticareti, etki ve gizli bilgilerin açığa çıkarılmasıdır. Her kişisel ve ortak ilişkinin temeli güvendir. Çıkar çatışması güveni zedeleyebilir.³²⁹

2.3.2.3. Müşteri Güveni İle İlgili Sorunlar

Müşterilerin özel imtiyazlı bilgilerinin başkalarıyla paylaşılması durumudur.³³⁰ Müşteri güveni, gizlilik, güvenilirlik, ürün güvenliği ve faydası, doğru reklam ve özel güvene bağlı sorumluluklar gibi konuları içerir. Mahremiyet temel bir müşteri hakkıdır. Mahremiyeti ve müşteri bilgisini güven içinde muhafaza etme zorunluluğu, satış projeksiyonları ve finansal bilginin korunması gibi konuları içerir. Ürün güvenliği, organizasyonel bir olay olduğu kadar her çalışanın sorumluluğunda olan bir konudur. Müşteri güveni, müşteri ile ilişkileri etkileyebilen, geniş alana hitap eden bir semsiyedir. Dürüstlük güven çevresinde döner. Güven temeli olmayan müşteri ve başkalarıyla ilişki hayatta kalmaz.³³¹

2.3.2.4. Kaynakların Kullanımı

Anlaşma ile çalışan/işveren amacının tam yerine getirilmesidir. İşçi ve işverene karşı dürüst olmak, kaynakların kullanımında sorumlu olmayı içerir. Örneğin, yöneticinin ofis kırtasiyesini veya şirketin e-mail hesabını kişisel iletişimi için kullanmasıdır.³³²

³²⁸ TREVINO ve NELSON, 2004, **a.g.e.**, s.66,105.

³²⁹ **a.g.e.**, s.67-68.

³³⁰ SCHERMERHORN, 2004, **a.g.e.**, s.54.

³³¹ TREVINO ve NELSON, 2004, **a.g.e.**, s.72-74.

³³² SCHERMERHORN, 2004, **a.g.e.**, s.54.

2.3.3. Etiksel İkilemler

Etik ikilem, kişisel veya örgütsel fayda ya da her ikisinin faydası için etik olmamasına rağmen, olası eylemlerden seçim yapmayı gerektiren bir durumdur. Bu eylem yapılması gereken fakat neyin doğru ve neyin yanlış olduğu hakkında açık, net bir fikir birliğinin olmadığı bir durumdur. İyi seçimi yapmak için yük bireylerdedir. Bir yönetici deneyimlerinden şunu söylemiştir: “Etik dışı davranışı, kendimi iyi hissetmediğim şeyleri yapmak zorunda olduğum zamandaki bir durum olarak tanımlarım”.³³³ İşletme yöneticileri ve çalışanları günlük faaliyetlerinde yargılarda bulunurken ve eylemlerini gerçekleştirirken sıkça etik ikilemlere düşerler.³³⁴

Beş etiksel ikilem çatışması vardır. Yalan ve hile, bilginin suistimali, değer ve amaç çatışması, hile ve zorlama, teknik yetersizliklerdir. *Yalan ve Şike*, çalışanlar yetenek, eğitim, uzmanlık, sertifika veya özel eğitimlerinde yalan söylediği zaman ortaya çıkar. Personel değer ve ihtiyaçları optimize edildiği zaman ortaya çıkar (profesyonel standartlar ve örgütün beklentilerinin olmaması durumunda). Şike aynı zamanda örgüt kültüründe asimilasyon ile tarafsızlığın kaybında ortaya çıkar. *Bilginin Suistimali*, adayların başvuru bilgisinin ve seçim kriterinin bozulması, örgüt üyelerinin kariyer bilgilerinin izinsiz ifşa edilmesi, pazarlık gücü elde etmek için şikayetlerin gerçeklerini çarpıtmak, yasal kriterlere uygun olmayan ödemeleri yapmak için bilgilerin değiştirilmesi, İşyerindeki olası tehlikeli durumları ve olayları rapor etmeme. Bu tip ikilem örgüt menfaatleri ve politikaları, değerler ve uygulamalar ile uyumlu olmadığına meydana gelir. *Hile ve Zorlama*, Güvenli olmayan iş alanlarını işçilere bildirmemek. Bireylerin kişilik değerleri ve ihtiyaçları kısıtlanırsa ortaya çıkar. *Değer ve Hedef Çatışması*, örgütün yararına olmayan karar verme/seçim kriterlerinin yaratılması, örgütün ihtiyaçlarından çok birey hedeflerini tatmin edecek çabalarda bulunmak. Çatışma ve ikilem durumlarında ortaya çıkar. *Teknik Yetersizlikleri*, bilgi veya yetenek eksikliğinde ortaya çıkar.³³⁵

³³³ SCHERMERHORN, 2004, **a.g.e.**, s.53.

³³⁴ NİZAMİEVA, **a.g.e.**, s.97.

³³⁵ Kevin C. WOOTEN, “Ethical Dilemmas in Human Resource Management: an Application of a Multidimensional Framework, a Unifying Taxonomy and Applicable Codes”, **Human Resource Management Review**, Vol.11, Iss.1-2, 2001, s.165-168.

Yönetici etik ikilemele yüzyüze kaldığında kendine şu soruları sormalıdır.³³⁶

- Eylem yasal mı?
- Doğru mu?
- Kim etkilenecek ve işletmenin değerleriyle uyumlu mu?
- Kendimi daha sonra nasıl hissedeceğim?
- Medyaya ve işletmeye nasıl yansıtacak?

2.3.4. İşletmelerde Etik Olmayan Davranışlar

Kalite kontrolde kestirmeden gitme, olayları kapatma, yalan söyleme, müşterileri aldatma, işyerinde hırsızlık yapma, başkalarına uygun olmayan baskılar yapma, işyerinde hile yapmak (örneğin, muhasebe kayıtlarında veya fiyatlarda), çalışanlar arasında ayrımcılık yapmak, fiyatlarla oynamak ve diğer sahtekarlık şekilleridir.³³⁷

Yöneticiler açısından iş ahlakına uygun olmayan davranışlar, gereksiz ve aşırı harcama yapılması, sahte belgelerle işletmeden fazla para çekme, sahte belgelerle gideri fazla gösterme, çıkar temini için nüfuzu olan kimselere hediye verme, bilgi sızdırma, defter ve belgelerde tahrifat yapma, satın alım ve hizmet ifasında çıkar temini, satın alımda firma kayırma, performans değerlendirmede adil olmama, işle ilgili olmayan telefon görüşmeleri yapma, özel masrafları şirkete yükleme, vs.dir.³³⁸

Aydın, kitabında yönetimde etik olmayan davranışları şu şekilde sıralamıştır: Ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, ihmâl, sömürü, bencillik, yolsuzluk, eziyet, yaranma-dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, işyerine taşınan kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet ve bağınazlıktır.³³⁹

³³⁶ LUTHANS, 2005, **a.g.e.**, s.83

³³⁷ BEU ve BUCKLEY, **a.g.e.**, s.68.

³³⁸ AKTAN, **a.g.e.**, s.23.

³³⁹ AYDIN, **a.g.e.**, s.60-69.

Literatür taraması ve grup görüşmelerinden tanımlanan etik olmayan davranışlar şunlardır:³⁴⁰

- Diğer taraf üzerinde üstünlük sağlamak için anlaşma şartlarını ihlal etmek.
- Özel bir tedarikçiyi taraf tutacak şartlar yazmak.
- Ayrıcalık yaratmak için bir problemin ciddiyetini abartmak.
- Tepe yönetim tarafından önem verilen tedarikçilere öncelik vermek.
- Kapanış tarihinden sonra fiyat teklifi vermesi için tedarikçilere izin vermek.
- Fiyat teklifini belli tedarikçilere vermek.
- Kararları etkilemek için tedarikçilerin kişiliklerini göz önünde bulundurmak.
- Tedarikçiler üzerinde avantaj elde etmek amacıyla tedarikçilerin ikincil kaynağını imal etmek.
- Rakipler hakkında bilgiyi diğer gruba sormak.
- Diğer takımı amaçlı bir şekilde yanlış yola yönlendirmek.
- Rüşvet vermek ya da almak.
- İndirim hacmi elde etmek için talebi fazla tahmin etmek.
- Çok az başarı şansı olan tedarikçilerden kota rica etmek.
- Kapı arkası satış tekniklerini kullanmak. Örneğin, herhangi bir alım için kişisel yaklaşmak gibi.
- Yapılan satın alma siparişlerini iptal etmek ve iptal ücretlerinden kaçınmaya çalışmak.
- Ödemeleri kolaylaştırmak için küçük ödemeler yapmak.
- Rekabette düşük ücretler koymak.
- Temin kısıtlığında fiyatları arttırmak.
- Sözde değer in üstünde hediyeler önermek.

2.4. İş Etiğinin Kurumsallaştırılması

Sims'e göre, etik işletmelerde; Çalışanlar ve organizasyon arasında psikolojik anlaşmayı sağlayarak, çalışanların organizasyonel taahhütünü güçlendirerek ve örgüt kültürüne yönelik olarak cesaretlendirerek kurumsallaştırılmalıdır. İşletmeler, formal

³⁴⁰ Craig R. CARTER, "Ethical Issues in International Buyer- Supplier Relationship: a Dyadic Examination", **Journal of Operations Management**, Vol.18, Iss.2, 2000, s.194.

kodları ve düzenlemeleri yapmalıdır. Etik olmayan davranışları cezalandırmalı, etik davranışları ödüllendirmelidir.³⁴¹ İş etiğinin kurumsallaştırılması, etiğin işletmenin günlük formal ve informal yaşamına dahil edilmesi sürecidir. İş etiğinin kurumsallaştırılması etik kuralları yazmaktan çok daha fazlasını, etik politika ve programların geliştirilmesini, üst yönetimin desteğini, etik liderliği, örgüt kültüründe ve uygulama sistemlerinde önemli değişimleri gerektirir.³⁴²

İş yaşamında neyin doğru, neyin yanlış olduğunu inceleyen iş ahlakı, sosyo-ekonomik süreci tüm boyutlarıyla kuşatır. Bu nedenle etik konular iş aktivitelerinin her alanını ilgilendirir; birini işe almak ya da korumak, ihalelere karar vermek, fiyatları ayarlamak, hedefleri belirlemek, kaynakları tahsis etmek, kar payını ayarlamak, çalışanları disipline etmek, zaman tablosunu planlamak ve kontratları değerlendirmek gibi konuların hepsi etiksel kararları içerir.³⁴³

2.4.1. Doğrudan Yöntemler

İş etiğinin kurumsallaşmasında doğrudan yöntemler işletme içi etik kurallar oluşturma, işletmelerde etik programlar oluşturma, etik yönetici, etik kurullar ve etik denetim olarak aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.1.1. İşletme İçi Etik Kurallar Oluşturma

Değişik etik kod tanımları yapılmıştır. Fakat, henüz yaygın olarak kabul edilmiş bir tanımlı yoktur. Son yayınlar, etik kodla ilgili üç konu üzerinde durmaktadırlar. İlki, etik kod, resmi ve yazılı belgedir. İkincisi bu belgenin içeriği ahlaksal politika kaynaklıdır. Bu politikalar, ahlaki standartlar olarak tasvir edilebilir; temel değerler, ilkeler veya örgütün etiksel oryantasyonunun genel bir cümlesi olarak tasvir edilebilir. Üçüncüsü, bu politikalar çalışanların davranışına rehberlik etmek amacıyla düzenlenmiştir. Bunlara göre etik kod, “çalışanlara veya davranışlarına yol göstermesi

³⁴¹ BEU ve BUCKLEY, **a.g.e.**, s.80.

³⁴² NİZAMİEVA, **a.g.e.**, s.118.

³⁴³ Süleyman İLHAN, “İş Ahlakı: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.7, S.2, Afyon, Aralık 2005, s.276.

amacıyla kullanılan yazılı, kesin ve resmi ahlaki kurallar” olarak tanımlanabilir.³⁴⁴ Bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için, örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını tanımlayan, verilen kararların bu ilkelere uygunluğu için rehberlik eden mekanizmadır. Etik kurallar, rekabet piyasa ortamında düzgün bir şekilde çalışması için yasalara ek olarak, toplumun değer yargılarına uygun olarak geliştirilmiş kurallar dizisidir.³⁴⁵

İşletmede etik değerleri aşılamanın en kolay yolu etik kuralların yazılmasıdır. Etik kurallar (code of ethics), çalışanların davranışına rehberlik eden temel değerlerin ve standartların ifade edildiği yazılı belgedir. İşletme içi etik kuralların (ilkelerin) geliştirilmesi, etik davranışın kurumsallaştırılmasında kullanılan mekanizmalardan biridir. Bu etik kurallar, örgütün değer sistemini tanımlar, örgütsel amaçları ortaya koyar ve bu ilkelere uygun karar verebilmenin yollarını gösterir.³⁴⁶

Batıda yapılan çalışmalarla uluslararası platformda geçerli olabilecek etik kodları geliştirmeye başlamıştır. Söz konusu etik kodlar, müşterilere, çalışanlara, işletme sahiplerine, tedarikçilere, rakiplere ve çeşitli kuruluşlara yönelik olmak üzere, İşletmenin Ekonomik ve Sosyal Etkilerini Göz Önünde Bulundurma, Kurallara Saygı Duyma, Çok Taraflı Ticareti Destekleme, Çevreyi Koruma ve Yasal Olmayan Faaliyetlerden Sakınma şeklinde beş ana başlıktan oluşmaktadır.³⁴⁷ İngiltere’deki büyük şirketlerin üçte birinin, Amerika’daki şirketlerin beşte dördünün etik ilkeleri vardır. Bu ilkelerin çoğu yol gösterici olarak düzenlenmiştir. Aynı zamanda satın alma politikası, güvenlik, çevre sorunlarına duyarlılık gibi özel alanları da kapsamaktadır.³⁴⁸

Örgütte işletmecilik etik kodları saptanmışsa; bunlar aynı zamanda biliniyor ve benimseniyorsa yöneticilerin ahlaki davranma eğilimleri artacaktır.³⁴⁹ Etik ilkeler içinde yer alması gereken yansızlık, dürüstlük, tarafsızlık, adalet, eşitlik vb. kavramlar ya da rüşvet, yaranma, yolsuzluk, çıkar sağlama, bencillik vb. etik dışı davranışlardan

³⁴⁴ Alberic PATER ve Ariva Van GILS, “Stimulating Ethical Decision- Making in a Business Context: Effects of Ethical and Professional codes”, **European Management Journal**, Vol.21 Iss.6, 2003, s.763.

³⁴⁵ AYDIN, **a.g.e.**, s.3-4, 43.

³⁴⁶ **a.g.e.**, s.148.

³⁴⁷ Bahtişen KAVAK, “Rol Farklılaştırmasının Ahlaki Yargılar Üzerindeki Etkisi: Tüketici Ahlakı ve İş Ahlakı Çerçevesinde Karşılaştırmalı Bir araştırma”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.19, S.2, Ankara, 2001, s.82.

³⁴⁸ AYDIN, **a.g.e.**, s.148.

³⁴⁹ KAVAK, **a.g.e.**, s.82.

ne anlaşılması gerektiğini açıkça tanımlamalıdır. Çünkü kişisel bakış açısına göre işgörenler bu kavramların içini diledikleri gibi doldurmak eğiliminde olabilir.³⁵⁰

2.4.1.2. İşletmelerde Etik Programlar Oluşturma

Etik davranışların kurumsallaştırılmasındaki yöntemlerden biri de etik programlar oluşturmaktır. Örgütler, formal etik programlarını, halkla ilişkiler sorunlarından kaçınmak, işgörenin moral ve verimliliğini arttırmak; örgütleri daha güvenilir kılmak için düzenlemektedir.³⁵¹ Resmi etik programları, kültürel ve yasal nedenlerden dolayı Amerikan işletmelerinde tipik olarak oluşmuştur. Bu programlar, işletmelerin kontrol sisteminin bir şeklini oluşturur. Tipik olarak resmi politika, yapı ve faaliyetlerin bir karışımıdır. Şunları içerir:³⁵²

- Bir işlemenin etik kodları veya diğer yazılı politika dokümanları;
- Örgüt içindeki olaylarda bağlantı kurmak ve etik için sorumlu olacak bir görevlinin yazılı olarak atanması;
- İşletmenin etik standartlarının tayininden sorumlu bir etik komitenin yaratılması;
- Etik politikaların ve eğitim faaliyetlerine danışmanlık etmekle sorumlu özel bir büronun tayin edilmesi, böylece çalışanlar sorularına cevap bulabilirler ve etik politikalarla ilgili şikayetlerini dinleyebilirler;
- Etik problemleri rapor etmek ve çözmek için direkt telefon hatlarının sağlanması veya diğer iletişim araçlarının temin edilmesini sağlamak.

İşletmelerde etik programı geliştirme işletmelere birçok bakımdan yarar getirmektedir. Etik programları, ahlaki uygulamaların ve taahhütlerin temelini amaçlayarak katkıda bulunur. Kontrol ve gözlemin maliyetini ortadan kaldırır. Bütün özel görevlerin ve rollerin performans ayrıntısında gözlem ve tanımlamadan ziyade, etkili etik kontrol yapıları örgüt üyelerinin genel güvenilirliğini etkiler. Örgütsel eğitim programları gibi “paylaşılan amaçlar ilkesi” tanımı ile çalışanın karar verme özerkliği riskini azaltır. Bencil davranışı azaltır. Diğer yazılı kontrol sistemleri gibi gözlem, disiplin, çalışanın ödüllendirilmesini de içerebilir. Genel etik hedefleri dürüstlük,

³⁵⁰ AYDIN, a.g.e., s.44-45.

³⁵¹ a.g.e., s.148.

³⁵² WATSON ve WEAVER, a.g.e., s.78.

kendisi ile ilgilenmekten çekinme gibi genel etik hedefleri ile ilişkili olarak, çalışan davranışını ödüllendirir. Bunları yaparak, yazılı etik programları, topluluk normlarında temel güven için vekalet sağlar.³⁵³

Geleceğin yönetimi için etiksel davranış gereklidir. İşletmelerde çalışan herkes işe dalmalı ve katkıda bulunmalıdır. İşletmelerde etik şu anlamlara gelir: Saygı, çok amaçlı yönetim ve mutluluk. Etik davranışa her topluma diğerlerinin verdiği karara saygının önemini vurgular. Etik, çoğulcu bir bakış açısı, çok amaçlı yönetim gereksindirir. Her topluluk için mutlu olmak esastır bu nedenle etik mutlu olmak anlamına da gelir.³⁵⁴ Etik standartlar hem davranışsal hem de çıktı ölçümlerini içermelidir. İşletmelerde artan güven ve iletişim, çalışanların etik hakkında fikir paylaşımını güçlendirir. Etik beklentileri, işletmeler, işletmenin satıcıları ve müşterileri arasında geliştirilmiş olmalıdır. Satıcılar ve müşteriler etik olmayan davranışlara sahip iken işletmelerin yüksek iç etik standartlara sahip olması uygun olmaz. İdeali kabul edilebilir etik standartlar satıcılar ve müşterilerle işbirliği içinde gerçekleştirilmiş olmasıdır.³⁵⁵

2.4.1.3. Etik Yönetici

İş Etiğini kurumsallaştırmanın doğrudan yöntemlerinden biri de işletme içinde etik programlardan sorumlu olacak etik yöneticinin atanmasıdır. Etik yönetici, çeşitli faaliyetler ve programlar aracılığıyla etik iklimi sağlamakla görevli problem çözücü olarak görülür.³⁵⁶ İnsan ömrünün büyük bölümünün geçtiği çalışma hayatında etik konusunun kapsamına giren birçok olay yaşanmaktadır. Bu olayların bazıları yöneticileri doğrudan ilgilendirdiği gibi, bazıları ise çalışanların karşılaştıkları olaylar sonucunda dolaylı olarak yöneticilerin karşısına çıkmaktadır. Çalışanlar, çözemedikleri etik sorunlarla karşılaştıklarında kendilerine yol gösterecek bir rehber ararlar. Bu rehber ise genellikle üst yönetimde yer alan bir yönetici ya da çalışanın en yakınındaki bir şef

³⁵³ a.g.e., s.75.

³⁵⁴ John-Pierre BRANS, "The Management of the Future Ethics in OR: Respect, Multicriteria Management, Happiness", **European Journal of Operational Research**, Vol.153, Iss.2, 2004, s.466-467.

³⁵⁵ Paul F. BULLER ve Glenn M. MCEVOY, "Creating and Sustaining Ethical Capability in the Multinational Corporation", **Journal of World Business**, Vol.34, Iss.4, 1999, s.336.

³⁵⁶ NİZAMİEVA, a.g.e., s.122.

olabilir.³⁵⁷ Organizasyonlar karşılaştıkları etik sorunları ele almak, çözmek ve olumsuz etkilerini en aza indirmek için bireysel yöneticiler atayarak ve onlara izin vererek, onlardan bir sosyal tepki mekanizması olarak yararlanabilirler.³⁵⁸

2.4.1.4. Etik Kurullar

Örgütlerde etik kurullar farklı yollarla olabilir. Bazı örgütlerde sürekli kurullar düzeyindeki komisyonlar, örgütlerin etik ilkelerini yaratır ve standartları belirler. Bu komisyonlara genellikle “toplumsal sorumluluk” veya “kamu siyaseti” adı verilir. Bu komisyonlar, etik konuların üst düzey yönetimin karar organlarının gündeminde yer almasına yardım ederler. Ayrıca etik kurallara bağlılık, iş sürecinde işgörenler ve müşteriler arasında sembolik bir iletişim sağlar.³⁵⁹

2.4.1.5. Denetim

Kontrol yönetimin temel unsurlarındandır ve etik bağlantıyı içeren birçok davranış şekillerini kapsar. Etik kodları içeren etik programları, yasal uyum ve etik alanında çalışanın davranışlarını standart hale getirir. Etik politikalarla mevcut işletme uygulamaları arasındaki tutarlılık ölçülür. Etik kodlar, disiplin kuralını ihlal edenler için organizasyonlarda önemli bir sembolik rol oynar, standartları sağlamlaştırır, paylaşılan değerlere uyumu destekler, grup üyelerindeki kötü davranışları ortaya çıkarır. Etik kodlar, dış paydaşlara uygunluk görüntüsü verir.³⁶⁰

Etik kural ve süreçlerle uyumu sağlamak amacıyla, kontrol ve etik olmayan davranışı cezalandırmak ve etik davranışı ödüllendirmek amacıyla denetim sistemi gereklidir. Bu denetim sistemi, etik kodları etkili kılmak için gereklidir.³⁶¹

³⁵⁷ ÖZDEMİR, a.g.e., s.152.

³⁵⁸ ŞİMŞEK ve ÖZGENER, a.g.e., s.112.

³⁵⁹ AYDIN, a.g.e., s.148.

³⁶⁰ BEU ve BUCKLEY, a.g.e., s.74-75.

³⁶¹ PATER ve GILS, a.g.e., s.764.

*Yöneticiler İçin Etik Kontrol Listesi (günlük hayatta kişisel etik değerler) şunlardır:*³⁶²

1. Yasa veya yazılı kurallarla uyumlu mu? : Devlet güvenlik yasası, şirket veya kurumsal politikalar, şirket etik kodları, mesleki kurallar, değişim kuralları ve diğer kurallarla?

2. Kapsadığı herkese adil mi?: İşverene, yöneticilere, denetçilere ve diğer mesleki öğüt verenlere, iş arkadaşlarına, çalışanlara, paydaşlara, kredi verenlere ve topluma?

3. Etiksel rol modeli yapılabilir mi?: Etik rol modeli kim?, Eğer ben onu yapsaydım bu kişi benim hakkımda nasıl hissederdi, Eğer o kişi yapsaydı ya da yapmasaydı ben o kişi hakkında nasıl hissederdim, Önce bu kişinin tavsiyesini almak için zamanım mı olmalı, Bu kişinin ne yapabileceğini yapmak için cesaretim mi olmalı? Sorularını sormalı.

2.4.2. Dolaylı Yöntemler

İş etiğinin kurumsallaşmasında dolaylı yöntemler etiğe dayalı örgüt kültürü oluşturmak, etik lider tayin etmek, işletme içinde etkin iletişimi sağlamak, üst yönetimin desteklemesi ve teşvik edici iklimin yaratılması şeklinde aşağıda sıralanmaktadır.

2.4.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, organizasyonların kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bileşimidir. Schein'a göre örgüt kültürü, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlardır. Üyeler tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayırt eden bir istemi ifade eder.³⁶³ Bir işgörenin içinde bulunduğu örgüt içinde öğrenmesi gereken semboller, davranışlar, inanışlar ve değerler vardır. Bunlar örgüt kültürünü oluşturur.³⁶⁴

³⁶² J. Edward KETZ, **Hidden Financial Risk**, Published by John Wiley and Sons Inc., New Jersey, 2003, s.163.

³⁶³ BERBEROĞLU ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.31.

³⁶⁴ YÜRÜTÜCÜ ve GÜRBÜZ, **a.g.e.**, s.158.

Örgüt kültürü ile işlemedeki etik davranışlar arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. İşletmede hakim olan örgüt kültürü etik davranışları destekleyebileceği gibi engelleyebilir de. Bu ilişkinin niteliği, örgüt kültürünün iş etiği ile ilgili değerleri içerip içermemesi, örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması durumuna göre farklılık gösterir. İş etiğinin kurumsallaştırılmasında, ilk önce mevcut kültürün anlaşılması, içerdiği etik değerlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi gereken etik değerlerin saptanması gerekir. Bundan sonra örgüt kültürünün etik iklimi geliştirecek biçimde değiştirilmesi süreci başlatılır.³⁶⁵

Örgüt üyeleri üzerinde yeterince etkili, güçlü bir örgüt kültürü örgütsel amaçların benimsenmesini, bunlara yönelik bütünleşik çabalar gösterilmesini kolaylaştırır. Örgüt kültürünün yansıttığı kimlik, organizasyon üyeleri üzerinde, yazılı kurallardan ya da üstlerin otoritesinden daha etkili olabilir.³⁶⁶

2.4.2.2. Etik Liderlik

Sergiovanni'ye göre etik liderlik, moral (ahlaki) güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olup, etik liderliğin en belirgin özelliği ise liderliğinin güç kaynağının moral (ahlaki) güce dayanmasıdır. Greenfield'e göre etik lider, çalışanlar üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişidir.³⁶⁷

Her meslek ve örgüt için ortak sayılabilecek etik ilkeler ve bu ilkelerin dayandığı genel normlar vardır. Lider konumundaki yöneticiler için bunları; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygı, hümanizm, örgütsel bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, saygı, hoşgörü, laiklik, insan ve kaynakların kullanımında tutumluluk, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme şeklinde sıralayabiliriz.³⁶⁸

³⁶⁵ NİZAMİEVA, a.g.e., s.124-125.

³⁶⁶ BERBEROĞLU ve Diğerleri, a.g.e., s.32.

³⁶⁷ Vehbi ÇELİK, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, s.90.

³⁶⁸ AYDIN, a.g.e., s.47-59.

2.4.2.3. Etkin İletişim

Örgüt içinde izleyenlerin yaratıcılığını ve verimliliğini arttırmada en önemli araçlardan biridir. İletişim çalışanlar arasındaki bilgi alışverişidir. Yöneticiler, etkin iletişim sistemi kurarak, çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda motive ederler.³⁶⁹ İletişim etiksel standartlara rehberlik yapar ve işletmenin fonksiyonel bölümleri arasında birleştirmeyi sağlayan eylemleri beraberinde getirir.³⁷⁰

İletişim, organizasyonun değerlerinin farkındalığını çalışanlara hissettirmek açısından önemlidir.³⁷¹ Etik standartların işletmenin tüm çalışanlarına benimsetilmesi sürecinde etkin iletişim kanalları önemlidir. Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün hem kaynağı hem de yansıması olduğuna göre, iletişim sistemindeki değişiklikler örgüt kültürünü de değiştirebilir. Bu nedenle iletişim sistemlerinin güven, açıklık, çift yönlülük, çalışanlara saygı gibi etik değerler üzerinde yapılandırılması ve sürdürülmesi gerekir.³⁷²

2.4.2.4. Üst Yönetimin Desteği

Tepe yönetimin davranışı organizasyonun kültürünün yansımasıdır. Bu davranışlar, etiğin teminatıdır, bütünleşme ilişkisini vurgular, uygun işlem ve doğru şeyleri yapmak için etiksel bir organizasyon yaratılmasına yardım eder. Eğer çalışanlar, etik kodun önemini yerleştiren tepe yönetimi anlamazsa, etik kodun etkisi az olacak, etik davranışı destekleyecek veya desteklemeyecektir.³⁷³ Etik davranışların benimsenmesi üst yönetimde başlamalı, orta düzey yöneticilere aktarılmalı ve örgütün tüm çalışanlarına yayılmalıdır. İşyerlerinde etik standartların garantisi, yöneticilerin yüksek etik standartlara sahip olmasıdır.³⁷⁴ Lider ve üst yönetimin örgüt çalışanlarına örnek olacak şekilde ahlaki davranış ve eylemlerde bulunması gereklidir. Lider ve üst yönetimin örgütte iş ahlakının tesis edilmesi konusunda kararlı ve inançlı olması

³⁶⁹ Levent ERASLAN, “Değişen Liderlik Paradigmasının Anlamı, Özellikleri, Çözömlenmeleri”, **Anahtar Gazetesi**, Yıl:18, S.206, Şubat 2006, s.20.

³⁷⁰ KIREL, **a.g.e.**, s.97.

³⁷¹ PATER ve GILS, **a.g.e.**, s.764.

³⁷² NİZAMİEVA, **a.g.e.**, s.126.

³⁷³ BEU ve BUCKLEY, **a.g.e.**, s.77.

³⁷⁴ AYDIN, **a.g.e.**, s.40.

gerekir. Üst yönetim tarafından iş ahlakı konusundaki çalışmalarını izlemek üzere bir “Ahlak Kurulu” oluşturulabilir.³⁷⁵

Tepe yönetimin ahlaksallığı, özendirici sisteme yansıtılacak ve yaptırımlar işletme tarafından kullanılacaktır. Bu kurallar yazılı veya sözlü değerleri yansıtmalıdır. Kurallara uyulması yönünde yönetimin zorlaması, ahlaki olaylarla ilgili değerlerin güçlü bir göstergesi olacaktır. Çünkü çalışanlar etik davranışla ilgili olarak cezalandırılacağını veya ödüllendirileceğini bilir. Araştırmalara göre etik davranışın ödüllendirilmesi, etik dışı davranışın cezalandırılmasından daha önemlidir. Çünkü etik davranışlar ödüllendirildiğinde, etik olmayan davranışların cezalandırılmasına göre sosyal öğrenme daha güçlüdür.³⁷⁶

2.4.2.5. Teşvik Edici İklimin Yaratılması

Örgütsel iklim, içinde çalışanların olduğu insan çevresidir. Biz bu iklimi göremeyiz, dokunamayız fakat vardır (odadaki hava gibi). İklim örgütte meydana gelen her şeyden etkilenir. Örgütsel iklim, bireylerin davranışdır ve örgütteki davranışlardan etkilenir.³⁷⁷ Etik iklim, örgütlerde çok farklı işlevleri yerine getirir. Çalışanların ahlaki bir ikilemde kaldığında “ne yapmalıyım?” sorularına cevap vererek çalışanların etik konulardaki sorunlarını çözmelerine yardım eder. Etik iklim, “sabit, psikolojik olarak anlamlı, örgütlerde varolan ilke ve prosedürlerle ilgili olarak çalışanların üzerinde vardığı görüş birliğine vardığı” ortak yargı şeklinde de tanımlanmaktadır. Bu paylaşılan yargılar, örgütün etik sorunları nasıl ele aldığı hakkında üyelerin gözlemlerine dayanmaktadır.³⁷⁸

İşletme içinde etik ikliminin nasıl oluşturulacağı, Nadler ve Lawler’in motivasyon teorisine dayanarak geliştirilen üç aşamalı beklenti modeli üzerinde açıklanabilir. Modelin ilk aşaması, çalışanlar için en yüksek değere sahip performans ödülleri belirlenmesidir. İkinci aşama, işletmenin çalışanlarından beklediği davranış

³⁷⁵ AKTAN, a.g.e., s.25.

³⁷⁶ BEU ve BUCKLEY, a.g.e., s.78

³⁷⁷ Canan ÇETİNKANAT, “Organizational Climate”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.2, Bolu, 2001, s.21.

³⁷⁸ Meral ELÇİ ve Lütüfihak ALPKAN, “Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.24, S.1, Ankara, 2006, s.143.

biçimlerini formüle etmek ve iletmekten oluşur. Üçüncü aşama, işletmenin arzu ettiği davranış biçimlerini, çalışanların arzu ettiği çıktılar veya ödüllerle bağdaştırmaktır.³⁷⁹

Etik bir iklim yaratılarak örgütlerde etiğe uygun davranışların oluşturulup, etiğe uygun kararlar alınması mümkündür. Çalışanların içinde buldukları örgütü etik olarak algılamaları, örgütün etkililiğini ve verimliliğini arttırtacağı için çok önemlidir. Ayrıca örgütlerde güçlü etik iklimler, yönetim kalitesini ve işletme performansını, çalışanların sosyal sorumluluk düzeylerini arttırarak işletmelere büyük katkılarda bulunur.³⁸⁰

³⁷⁹ NİZAMİEVA, **a.g.e.**, s.129.

³⁸⁰ ELÇİ ve ALPKAN, **a.g.e.**, s.143.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ ETİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Ahlaki kararlar, bireylerin entellektüel yetenekleri, empati ve bazı kişilik özellikleri ile bağlantılıdır. Kişiliğin bazı özelliklerinin (empati, dışadönüklük, nörotizm) ahlaki düşüncenin geleneksel şekli için önemi vardır. Ahlaki karar, bir bütün olarak kişinin eylemidir.³⁸¹

3.1. İşletmelerde Bireylerin Etik Tutumları Etkileyen Faktörler

Bireylerin etik tutumlarını etkileyen birçok faktör vardır. Araştırmacılar, kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, tabiyet, din, istihdam, kişisel inanış ve değerler), örgütsel faktörler (örgütün büyüklüğü), durumsal faktörler (referans grupları, davranış kodları) ve endüstriyel faktörler (endüstri tipi ve rekabet yoğunluğu) gibi faktörlerin bireyin etik, algı, tutum ve davranışını etkilediğini ortaya koymaktadır.³⁸²

Etik ilke ve kurallar, bir örgütün kendi kültürüne göre oluşturduğu ve aynı zamanda toplum tarafından kabul görmüş kaidelerdir. Bu ilke ve kurallara göre bireyler belirli davranışlar sergiler. Bazen bu davranışlar sergilenirken farklılık arzeder. Bu farklılıklar bireylerin kişiliklerinden, cinsiyetlerinden, yaşlarından ve yaşama biçimlerinden kaynaklanır.³⁸³

3.1.1. Bireylerin Etik Tutumlarını Etkileyen Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler etik yargılamayı dolaylı etkilemektedir. Öncelikle etiksel sorunun algılanmasını etkilemekte daha sonra etiksel sorunun değerlendirilmesi, deontolojik ve teleolojik değerlendirmelerle birlikte etiksel yargılara rehberlik etmektedir.³⁸⁴

Moral (ahlaki) karakter, bireyin bir işletmeye katılımından uzun süre önce aile, din ve eğitim tarafından biçimlenmektedir. Bu toplumsallaştırıcı unsurlara medya ve

³⁸¹ Snezana STOJILKOVIC, "Personality Characteristics and Moral Judgement", **University of Nis The Scientific Journal of Facta Universitatis Series:Philosopy and Sociology**, Vol.1, No.5, Nis, 1998, s.507.

³⁸² C. AY, **a.g.e.**, s.34.

³⁸³ Özen KUTANİS, Serkan BAYRAKTAROĞLU ve Yasemin ÖZDEMİR, "Etik Davranışların Yöneliminde Cinsiyet Faktörü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği" s.213, <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/2.2/Bayraktaroğlu.pdf> (12.03.2007).

³⁸⁴ C. AY, **a.g.e.**, s.34.

sosyal çevre de eklenir. Bireylerin özellikle bu normal toplumsallaştırıcı araçlar bağlamında sosyalleşme süreçte, etik ilkeleri içselleştirmeleri iş ahlakının tesisi açısından hayati önemdedir. Öyle ki iş ahlakının içselleştirilmemesi durumunda, iş ahlakı bilinci gelişmemekte, bu da iş yaşamında görünür bir ahlaki boşluğun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu boşluğun hukuksal normlarla doldurulabilmesi ise genellikle mümkün olamamaktadır. Zira, hukuk kurallarının var olması, her zaman onlara uyulması anlamına gelmemekte ve işgörenler etik değerler açısından yeterince gelişmemişlerse; yasalar ve politikalar işgörenlerin evrensel anlamda kabul edilebilir etik davranışlar göstermelerini sağlamamaktadır.³⁸⁵

Bir çalışmanın sonuçları göstermiştir ki bireylerin düşünce süreci (ahlaki gelişim bilgisi), kişilikler (kontrol odağı, düşmanlık ve çatışma, Makyavellinizm) ve cinsiyet, çevresel bağlam ve ahlaki olayın önemi kadar etik ikilemlere cevabı etkilemektedir.³⁸⁶ Bazı araştırma bulgularında bireysel etik standartların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, din ve iş deneyimi gibi değişkenlerle farklılık gösterdiği görülmüştür.³⁸⁷

3.1.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet ve etik davranış konusunda değişik görüşler öne sürülmüştür. Örneğin, Chanko ve Hunt (1985), pazarlama yöneticileri üzerine yapılan bir araştırmada kadın pazarlamacıların etik sorunlara erkeklerden daha duyarlı olduklarını saptamışlardır. Bununla birlikte sonuçlar kompleks ve karışıktır. Bazı araştırmacılar cinsiyetin etik tutumlar üzerinde etkisi olmadığını söylerken; bazıları da bazı durumlarda kadınları daha etik bulurken, bazıları da erkekleri daha etik bulmuştur.³⁸⁸

Bir araştırmanın sonuçlarına göre, namuslu olma ve dürüstlük, cinsiyete göre farklılık göstermezken, bunların temelini teşkil eden değerlerde farklılıklar tespit edilmiştir. Örneğin, ahlaki konularda alınan kararlarda kadınlar “toplum-merkezli”, erkekler “ben-merkezli” yaklaşımlarda bulunmaktadır. Bir başka araştırmada kadın

³⁸⁵ İLHAN, a.g.e., s.284.

³⁸⁶ BEU ve BUCKLEY, a.g.e., s.71.

³⁸⁷ A. Craig KELLER, Katherina T. SMITH ve L. Murpy SMITH, “Do Gender, Educational Level, Religiosity and Work Experience Affect the Ethical Decision-Making of U.S. Accountants?”, **Critical Perspectives on Accounting**, Vol.18, 2007, s.311.

³⁸⁸ C. AY, a.g.e., s.34.

yöneticiler, insanlara yardım etme konusunda daha duyarlı davranırken, erkek yöneticiler, daha çok gelir ve büyüme konularına yönelmektedir. Kadın yöneticilerin iş ahlakına aykırı durumlardaki toleranslarının erkek yöneticilere kıyasla daha az olduğuna benzer yorumlar bazı araştırmalarla desteklenmektedir. Araştırmacıların birçoğuna göre ahlaki konulardaki problemlerin çözümünde kadın ve erkekler birbirinden ayrılmaktadır.³⁸⁹

Araştırmacılar kadınların ilgi-tabanlı; erkeklerin ise adalet-tabanlı karar verdiklerini savunmuşlardır. Bazı araştırmacılar da cinsiyet farklılıklarının açıklanmasında etik konuların rollerine odaklanmışlardır. Glover ve arkadaşları (2002), erkeklerin kesin olarak sınırları belirlenmiş durumlarda daha etik davrandıklarını, pek net olmayan durumlarda ise etik dışı davranışlara yöneldiklerini ortaya koymuştur.³⁹⁰ Yine Glover ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada, kadınların erkeklerden daha çok etik seçimler yaptığını, iş deneyim yılının daha yüksek seviyede etik davranışla ilişkili olduğunu, başarı ihtiyacı yüksek olanların daha yüksek etik karar verme düzeyi ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.³⁹¹

Kadınların erkeklere oranla daha etik davranmaya meyilli oldukları görülmüştür. Örgütler, cinsiyetin rolünü pasiflik, bağımlılık, onay ve itaat gibi kadının tipik cinsiyet rol özelliğini etiksel karar verme pozisyonları için bireyler seçileceği zaman kullanabilirler.³⁹² Genel bir sonuç olarak, erkekler ahlaki konuları daha çok adalet, kurallar ve bireysel haklar olarak algılayarak, kadınlar ilişkiler, ilgi gösterme ve merhamet kavramlarıyla ilişkilendirerek algılamaktadır.³⁹³

3.1.1.2. Yaş

Yaşın kişinin ahlaki tutumunda etkisi olmaktadır. Servinek (1992), yaşın ahlaki tutumu belirleyen en önemli unsur olduğunu belirlemiştir. Longenecker, McKinsey ve Moore (1989), genç insanların ahlaki konularda daha keyfi davrandığını ortaya koymuştur. Pooner ve Smith (1984), yaş faktörünün etiksel davranışı pozitif yönde

³⁸⁹ UZEL, a.g.e., s.168.

³⁹⁰ KUTANIS ve Diğerleri, a.g.e., s.215.

³⁹¹ GLOVER ve Diğerleri, a.g.e., s.1325.

³⁹² BEU ve BUCKLEY, a.g.e., s.71.

³⁹³ UZEL, a.g.e., s.167.

etkilediği ve yaşça büyük olan kişilerin etiğe uygun davranma eğilimlerinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur.³⁹⁴

3.1.1.3. Eğitim

Bazı araştırmacılar, eğitim göz önünde tutularak etiğin öğretilebileceği hakkında sonuca varmışlardır. En azından eğitimin potansiyel olarak, etik vakalarla ilgili olarak daha fazla eğitim aldıkları ve okudukları ortaya çıkmıştır.³⁹⁵ Eğitimin etiksel davranışa etkilerini belirleyen araştırma bulguları farklılık göstermektedir. Bazıları zayıf bir ilişki bulurken bazıları etiksel yargı ve biçimsel öğretim arasında kuvvetli bir ilişki bulmuşlardır.³⁹⁶

3.1.1.4. Din

Birçok çalışmada dinsel emirler, etik standartların şekillenmesinde rol oynar. Din, bazı araştırmacılara göre etik temelin anlamıdır. Çünkü, din etik standartların kaynağı olarak Tanrıyı gösterir. Dini emirler dürüst olma, başkalarının yaşam ve mülkiyet haklarına saygılı olma, başkalarına karşı kibar olmayı tavsiye eder. Din çevreyi koruma, çalışanlara eşit davranma, iş güvenliğini sağlama gibi birçok etik eylemlerde iç sebep sağlar.³⁹⁷ Din de kültür gibi üyelerinin değer sistemlerini etkilemektedir. Din davranışları değerlendirmede bir referans noktası olmakta ve ahlaki davranmaya neden oluşturmaktadır. Tüm dinsel gelenek ve emirlerin işletme uygulamaları üzerinde bakış açısı olması nedeniyle dinin bireylerin iş ahlaki tutumları üzerinde önemli bir rol oynandığı görülmektedir.³⁹⁸

3.1.1.5. Değerler

Aile, dinsel değerler, ihtiyaçlar vb. herhangi bir durumda etik davranışın belirlenmesine yardım eder. Güçlü ve tutarlı kişisel etik yokluğuna sahip olan yöneticiler, faydalarını en yükseğe çıkarmak için kendini farklı durumlarda karar verme durumu içinde bulacaklardır. Bu kararları güçlü etik çatı ile kişisel değerler veya

³⁹⁴ C. AY, **a.g.e.**, s.35.

³⁹⁵ KELLER ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.305-306.

³⁹⁶ C. AY, **a.g.e.**, s.35.

³⁹⁷ KELLER ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.302, 311.

³⁹⁸ C. AY, **a.g.e.**, s.35.

stratejilerle etik karar vermede kullanırlarsa, kendileri etik standartlar doğrultusunda yaptıkları seçimlerden dolayı daha tutarlı ve güvenli olacaklardır.³⁹⁹

Mintz (1995), müşterilerin baskılarının ve ticari kaygılarının sonucunda ortaya çıkan baskılara daha iyi karşı koyabilmek ve daha ahlaki kararlar alabilmek için kişisel değerlerin çok iyi yerleşmiş olması gerektiğini savunmaktadır. Yazar esas olarak beş madde üzerinde durmaktadır. Bunlar: İyilikseverlik ve değerkamlık, dürüstlük ve bütünlük, tarafsızlık ve geniş görüşlülük, güvenilirlik ve inanılrlık, sadakat ve itimada layık olma.⁴⁰⁰ İyilikseverliğin hakim olduğu örgütlerde, bireyler, başkalarını olumlu ya da olumsuz etkileyecek sonuçları düşünerek etik kararlar alırlar. Buna göre karar alacak bireyler, karardan etkilenebilecek tüm birey veya grupların çıkarlarını göz önünde tutarak, kendi ihtiyaçlarını tatmin etmese bile tüm grubun ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan alternatifi seçer.⁴⁰¹

İş etiği ile ilgili yapılan çalışmalar toplumu güçlendirmektedir. Etik değerler yöneticilere rehber olmaktadır.⁴⁰²

Etik değerler, **etik kişi değerleri ve etik ilişki değerleri** olarak iki türünden söz edilebilir. Etik kişi değerleri dürüst, saygılı, güvenilir olma gibi kişi özellikleri; etik ilişki değerleri ise saygı, sevgi, güven, minnet gibi değerlilik yaşantıları örnek verilebilir. Bu ayırım göz ardı edilerek temel etik değerler bütünsellik (adil davranma, doğruyu söyleme, samimi olma), ilişkilerine bağlılık/güven hissi vermek (müşteriye sadık, kamu inançlarına ve işverene-işletmeye bağlı, mesleğe sadık, inançlı olma), yardımseverlik (iyi, şefkatli, toleranslı, merhametli olma) ve sorumluluk (güvenilir ve özdisiplin sahibi olma, abartısız davranma, iç sınırlarını koyma ve ona göre davranma) şeklinde sıralanabilir.⁴⁰³

³⁹⁹ SCHERMERHORN, 2004, **a.g.e.** , s.56.

⁴⁰⁰ İŞSEVEROĞLU, **a.g.e.**, s.60.

⁴⁰¹ ELÇİ ve ALPKAN, **a.g.e.**, s.145-146ç.

⁴⁰² İŞSEVEROĞLU, **a.g.e.**, s.61.

⁴⁰³ Serap BENLİGİRAY, "Organizasyonlarda İş Etiğinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.7, S.1, Afyon, 2005, s.82.

3.1.1.5.1. Etik Kişi Değerleri

İnsan olmanın değerinin bilgisine sahip olan, her eylem ve tutumunda bunu hesaba katan kişinin dürüst, saygılı, eşitlikçi, dolayısıyla özgür olmak gibi özellikler etik kişi değerleridir. Bireyin toplumla olan ilişkilerinde ve kendi içsel duygularında temel aldığı değer yargılarından hareketle tutum ve davranışlar geliştirmesi, bu tutum ve davranışların toplum içine yansımaları ve hayata geçirilmesi ahlak kavramı ile açıklanabilir. Etiğin ana konusu, eylem ve bu eylemle ilgili tüm öğeler olarak açıklanabilir.⁴⁰⁴

3.1.1.5.2. Etik İlişki Değerleri

Etik ilişki değerleri, yani sevgi, minnet, güven gibi kriterler, bir bireyin diğer bireylerle ilişkilerinde temel olarak belirlediği değer yargılarını ifade eder. Bireysel anlamda etik olgusu ise, insanın bütün hareket ve davranışlarının temelini özel bir sorun alanı olarak araştırılmasıdır. Bireysel etik (ahlak), toplumsal değerlerin özümsemesinin ötesinde, söz konusu bu değerlerin bireylerin kişilik oluşumlarında ve davranışlarında bilinçli hareket noktaları haline gelmesi ile yakın bir ilişki içindedir.⁴⁰⁵

3.1.2. Etik Başarıyı Arttıran Faktörler

Çalışmalar bireysel faktörlerin etik karar vermeyi etkilediğini vurgulayarak etik veya etik dışı davranışın belirleyicilerinin önemli olduğu birçok değişken olduğunu göstermiştir. Bunlardan bazıları: Kontrol odağı, makyavellizm, ahlaki felsefe, ahlaki gelişim evreleri, eğitim yılı ve yaş. Bu durumsal yaklaşım, organizasyonun ödül sistemi, meslektaşları etkileme, üstlerini etkileme veya organizasyonel normların bireylerin etik karar verme davranışı gibi durumsal görüşleri desteklemiştir.⁴⁰⁶

3.1.2.1. Eğitim

Eğitim seviyesi, ahlaki gelişim kavramının en güçlü göstergesi olabilir. Daha yüksek eğitim seviyesindeki işçiler, hem işte hem de kendi diğer zamanlarında gelişim

⁴⁰⁴ KILAVUZ, 2002, a.g.e., s.259.

⁴⁰⁵ a.g.e., s.259.

⁴⁰⁶ GLOVER ve Diğerleri, a.g.e., s.1319.

fırsat avantajına sahip olarak görülmektedir. Daha yüksek eğitim seviyesindeki çalışanlar etik eğitim programlarına katılmaya daha istekli oldukları görülmüştür.⁴⁰⁷

3.1.2.2. Yaş

“Yaşlı bir köpeğe yeni oyunlar öğretemezsiniz” atasözünün aksine yaşlı çalışanların, bazı çalışmalarda, genç çalışanlara göre daha kavrayıcı oldukları görülmüştür. Örneğin, ahlaki gelişimi yükseltme amaçlı programlarda yetişkinlerin daha etkili olduğu görülmektedir.⁴⁰⁸

3.1.2.3. Kişilik Özellikleri

Etik değerler ile kişilik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan faktörler, bireyin karakterinin yapılanmasında ortaya çıkmaktadır.⁴⁰⁹ Dürüstlük, yardımseverlik, sadakat, sorumluluk, affedici olma, yaşam amacı ve ruhsal yaşam gibi etik ve alturistik davranışlara doğru bir yönelmeyi yansıtan değerler, iyi olma değerleridir. Bireyler etik ve alturistik davranışta bu değerleri yüksek önceliğe yerleştirirse, işte etik ve sosyal sorumluluğu daha güçlü bir şekilde destekleyebilirler.⁴¹⁰ Bazı liderler, etik liderlik için alturizmi altın standart olarak kullanır. Alturizm eylemleri motive eder fakat alturizm etik bir ilke değildir. Liderin alturistik hareket etmesi onun eylemlerinin ahlaki olacağını garanti etmez.⁴¹¹

Bireylerin kişilik oluşumlarında etik değerlerin önemi yadsınamaz. Etik değerleri yeterince özümsemeyen bireyler, toplumsal anlamda da saygınlığını oluşturamaz. Bireylerin toplumsal anlamda statüsünü, benliğini, güvenilirliğini, yani onların toplumsal anlamda kabul edilip edilmemesini, bireylerin etik anlamda sahip oldukları değerler belirlemektedir. Bu nedenle toplum halinde yaşamayı kabul eden tüm bireylerin, diğer toplum bireylerinin kendileri hakkında yargılarını ve düşüncelerini ciddiye almak zorundadır. Bu zorunluluk, hem bireyin kendine saygı ve özgüvenini

⁴⁰⁷ WELLS ve SCHMİNKE, **a.g.e.**, s.138.

⁴⁰⁸ **a.g.e.**, s.138.

⁴⁰⁹ KILAVUZ, 2002, **a.g.e.**, s.260.

⁴¹⁰ William E. SHAFER, Kyoko FUKUKAWA ve Grace Meina LEE, “Values and the Percieved Importance of Ethics and Social Responsibility: The U.S. Versus Chine”, **Journal of Business Ethics**, Vol.70, 2007, s.273.

⁴¹¹ Joenne B. CIULLA, “What is Good Leadership?”, s.119, <http://www.ksg.harvard.edu/leadership/pdf/CiullaWorkingPaper.pdf> (28.02.2007).

kazanması hem de içinde bulunduğu toplum tarafından kabul edilebilir bir birey olması kişilik oluşumu ile doğrudan ilişkilidir. Aksi bir durum ise, kişinin kendine saygısını yitirmesi, ahlaki bilinci (bireysel etiği) ile ortaya konan davranışı arasında devamlı bir çelişki halini ifade eder.⁴¹²

Aristo, temel ahlaki erdemler arasında şu özellikleri tanımlamıştır: Doğruluk, cesaret, ölçülülük, cömertlik, onur, cana yakınlık ve doğru sözlü olma. Aristo'ya göre bu özellikler kişinin çevresiyle uyum içinde olması için gerekli özelliklerdir. Bu erdemlere sahip olmak kişiye iyi, ahlaki veya etik olma hakkını verir.⁴¹³ Bazı kesin kişilik özellikleri etik davranan bireylerde eşlik etmektedir. Örneğin, dürüstlük, yumuşak başlılık, duygusal tutarlılık bütünüyle ilişkili olarak bilinir. Dürüst bireyler daha kendine yeter, disiplinli, düzenli olmaya meyillidirler. Sonuç olarak, işlerinde öğrendiği eğitimi daha kolay uygulamaya yeteneklidirler. Benzer şekilde, kendine yeter kişiler kendinden emindir, bilgilerini işe taşıyabilir ve bunları yapmada daha başarılı bireylerdir.⁴¹⁴

Çalışanlar etik olaylarla karşı karşıya kaldıklarında, kararları bireysel farklı kişiliklerden dolayı bir parça farklılık gösterecektir. Genellikle bireylerin kararı, onların gerçek niyeti ve davranışı arasında ayrılıklar vardır. Bazı durumlarda kişiler bir olayın etiksel olmadığını düşünür fakat örgütün normları ile tutarlı olmak zorunda kalır. Diğer bir durumda, bireyler etik dışı davranmasına rağmen davranışın yanlış olduğunu bilir. Karar verme hedefleri her zaman rasyonel değildir. Karar ve davranış arasındaki ayrımların nedenlerinden biri, bireylerin kişisel değerlere ahlaki değerlerden daha çok önem verdiği sürece davranışlarını kişisel sonuçlarla değerlendirmesidir.⁴¹⁵

Bireylerin kişiliğinin rolü, etik karar vermede bireylerin değerleri kullanabileceği yönündedir. Kişilik, çelişkili durumlarda daha öngörülebilir. Rol ihtiyacı o kadar güçlüdür ki dış faktörler, kişilik özelliğine rağmen davranışı tayin eder. Bireyler

⁴¹² KILAVUZ, 2002, **a.g.e.**, s.260-261.

⁴¹³ Jennifer MARGARET, "Leadership Style and its Relation to Individual Differences in Personality, Moral Orientation and Ethical Judgement", **Journal of American Academy of Business**, Vol.3, Iss.1/2, 2003, s.105.

⁴¹⁴ WELLS ve SCHMİNKE, **a.g.e.**, s.138.

⁴¹⁵ BEU ve BUCKLEY, **a.g.e.**, s.72.

çelişkili durumlarla veya etik ikilemlerle karşı karşıya geldiğinde, bireylerin öz-denetim ve şahsi öz-bilincinin (kendi içindeki inanışlarını yansıtabilme derecesi) kişilik özellikleri, etik karar verme sürecinde kendi değerlerinin etkisini ılımlaştırabileceği iddia edilebilir.⁴¹⁶

3.1.3. Erdem ve Kişilik Özelliği

Erdemli olma, karakter ve ahlaki kararda mükemmeli temsil etmek için bireylere yol gösteren standartların farklı bir şeklidir. Erdemlilik (virtuousness) kökenini Latince *virtus* kelimesinden alır, “mükemmellik” ve “güç” anlamına gelir. Eski çağlarda, Plato ve Aristo, erdemi kişisel ve sosyal fayda üretmek için eylemler ve istekler olarak tanımlamıştır. Son zamanlarda daha çok, insan oluşumunun en üst amacı, mükemmellik, insanlığın özü, en asil davranış ve sonuçlar, insan koşulunun en iyisi olarak tanımlanmaktadır.⁴¹⁷

Erdem etiğinde odak, özel bir kararda değil karakter özelliğindedir. Dürüst karakterli bir kişi aynı zamanda etik kişidir; dürüstlük, doğruluk, inanırlılık, güvenilirlik kişilik özelliklerini sergiler. Eğer insan erdemi kişilik maddelerinden menşeyini alırsa, örgütsel erdem aynı zamanda kişilik ölçümü ile bilgilendirilebilir. Çünkü, kişilik özellikleri erdemlerin bütünüdür.⁴¹⁸

Erdem, etik kişilik özelliğidir ki her günlük iş yaşamında bir işletmenin davranışının toplamından öğrenilir. Bir bireyin kişiliği, tepe yönetim, örgütün değerleri, kültürü, performansını, çalışanı motive etme, değer katma veya liderlik vasıtasıyla etkilediği sürece ilgi çekicidir. Bununla birlikte kişinin kişisel karakteri genellikle sadece sınırlı bir süre için işe yarar. Erdemli örgüt birkaç erdemli kahraman tarafından yapılmaz; her üyenin çabalarının toplamı ile olur. Bir organizasyonun ekstra erdem karakteri, etik değerleri ayarlanmış olarak rekabette diğer organizasyonlara fark yaratacaktır.⁴¹⁹

⁴¹⁶ GLOVER ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.1321.

⁴¹⁷ David S. BRIGHT, Kim S. CAMERON ve Arran KAZA, “The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsided Organizations”, **Journal of Business Ethics**, Vol.64, 2006, s.249-251.

⁴¹⁸ Rosa CHUN, “Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assesment and Strategic Implications”, **Journal of Business Ethics**, Vol:57, 2005, s.270.

⁴¹⁹ CHUN, **a.g.e.**, s.270.

3.1.4. Yöneticilerde Bulunması Gereken Kişilik Özellikleri ve İş Etiği İlişkisi

Bir liderin kişiliği başarısının en önemli faktörlerinden biridir. Liderler genelde duygusal açıdan soğukkanlı, zorluklara karşı dayanıklı kişiler olarak düşünülmektedir. Anti sosyal davranışlar veya düşmanlık gibi duyguları saklayabilmeli, kararlılık ve güven duyulması gibi özellikleri de bulunmalıdır. Ayrıca dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açıklıksızlık, iş başarma yeteneği ve olayları değiştirebilme gibi özelliklere sahip olmalıdır. Sahip olunan bazı nitelikler kişinin lider olarak etkin olmasını saptayıcı rol oynar. Ancak bu niteliklerin önemi içinde bulunulan duruma, zamana ve izleyicilere göre değişir.⁴²⁰

Northouse bir liderin davranışının ve karakterinin devamlı olarak mikroskop altında olduğunu söyler. Liderin veya yöneticinin başkalarını etkileme gücü onu izleyenlerde etki anlamına gelir. Bu yüzdendir ki yöneticinin etik olması önemlidir; yöneticinin değerleri eşittir organizasyonun değerleridir.⁴²¹

Yöneticilerin yönetim kabiliyetlerini ortaya çıkaran temel faktörlerden biri de kişisel farklılıklardır. Yönetim fonksiyonunun bir sanat özelliği gösteriyor olmasının altında yatan temel değişkenlerden birisi kişilik ve kişisel farklılıklardır.⁴²² Daha önce yapılan araştırmalarda bulunan, yöneticileri niteleyen kişilik özellikleri kararlılık, yöneticiliği sevme, işine sarılma, risk alma ve meydan okumayı sevme gibi özelliklerdir.⁴²³ Yöneticinin başarısını belirleyen kişisel özelliklerinin bütünüdür. Son yıllarda liderlerde en çok görülen kişilik özellikleri şöyle sıralanmaktadır: Tutkulu ve enerjik olma, kişisel bütünlük (söz ve eylem tutarlılığı), kendine güven, duygusal denge, teknik ve toplumsal yetkinliktir. Liderlerin ilişkisel davranışları, karşılıklı güven, başkalarına saygı, toplumsal ve duygusal destektir.⁴²⁴ Yöneticilerin bu özelliklerini iş ahlakı açısından değerlendirirsek; tutarlı davranışlarda bulunan, karşılıklı güvene,

⁴²⁰ Suna TEVRÜZ, İnci ARTAN ve Tülay BOZKURT, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, 1. baskı, Beta Yay., İstanbul, 1999, s.191.

⁴²¹ "Leadership Ethics", <http://www.ncsl.org.uk/media/F7B/97/randd-leaders-business-northouse.pdf>. (28.02.2007).

⁴²² ÖZDEVECİOĞLU, **a.g.e.**, s.117.

⁴²³ Dov DVIR, Arık SADEH ve Ayala MALACH, "Projects and Project Managers: The Relationship Between Project Managers's Personality, Project Types, and Project Subjects", **Project Management Journal**, Vol:37, Iss:5, 2006, s.39.

⁴²⁴ Gülten İNCİR, "Motivasyonu Uyarın Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?", **Verimlilik Dergisi**, S.2, 2001, s.34.

başkalarına saygıya önem veren yönetici, iş hayatında aldığı kararlarda daha etiksel yaklaşımlarda bulunacaktır.

Liderin ahlaki düşünce düzeyi, çalışanların ahlaki düşünme düzeyini de etkileyecektir. Teorik olarak, klasik etik filozoflarının düşüncesine göre bireyler arasındaki farklılıklar, onların etik kararlarını ve davranış niyetlerini etkiler. Ahlak filozofları, doğru ve yanlış olayların tasavvurunda, “doğru” davranışın ne olduğunun tayininde bireylere bir çerçeve sağlar.⁴²⁵

Yapılan çalışmalar; yöneticilerin kişilik yapılarına göre sergiledikleri tutumların onların etik kaygı düzeylerini belirlemekte olduğunu gösterir. Yöneticinin kişilik yapısına göre işletmesinde oluşturacağı etik kuralların tüm beklentileri maksimum düzeyde karşılaması beklenmektedir.⁴²⁶ Karizmatik lider, düşünceleri ve inanışlarından dolayı yaygın ve sosyal etkilerini başkaları üzerinde kullanır. Karizmatik lider değerleri, düşünceleri ve ahlaki doğruluklarında kendine güvenli, baskın, dışadönük ve güçlü ikna yeteneğine sahiptir.⁴²⁷ Pragmatik yöneticiler çapraşık durumlarda, daha az etiksel karar verirler, basit değişim ve ahlaki egoizm tarafından davranışlarını yönlendirirler. Otonom yöneticiler, etik olaylara daha duyarlı görünürler çünkü onlar toplumu etkileyen yaygın adalet olaylarında daha duyarlıdır.⁴²⁸

İyi lider veya yönetici tanımlamasının iki anlamı vardır; ahlaki yönden iyi olma ve teknik yönden iyi olma (veya etkili olma). Aynı kişide bu iki özelliği bulmak bazen güçtür. Bazı yöneticiler etik fakat çok etkili değildir; ya da etkilidir ancak etik değildir. Tarih bu durumu daha da güçleştirir çünkü, tarih önemli bir şey yapmayan fakat etik olan bir lider hakkında bir şey yazmaz. Çoğu tarihçi, tarihi değiştiren veya bir şeyler katan liderlerle ilgili yazmıştır.⁴²⁹

Günümüzde ise etik liderler etik olmayan liderlere daha çok tercih edilmektedir. İnsanların sık sık, liderlerin ahlaki standartları daha çok yukarılara taşınması gerektiği

⁴²⁵ MARGARET, **a.g.e.**, s.107.

⁴²⁶ UÇKUN ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.20.

⁴²⁷ SOSIK, **a.g.e.**, s.222-223.

⁴²⁸ BEU ve BUCKLEY, **a.g.e.**, s.71.

⁴²⁹ CIULLA, **a.g.e.** s.116.

sözünü duymaktayız. Benjamin Franklin, iyi karakterin başarı için gerekli olduğunu ileri sürmüştür. Otobiyografisinde işte başarılı liderlik için on bir tane gerekli erdemleri sıralamıştır. Bunlar: Ölçülülük, sükut, düzen, azim, samimiyet, adalet, ılımlılık, temizlik, iffet, huzur ve alçakgönüllülüktür.⁴³⁰

Yönetici söylediklerini davranışlarıyla desteklediği zaman vermek istediği mesaj daha anlamlı olur. Çalışanlar ve orta düzey yöneticiler dürüst, kaliteli, güvenilir ve tutarlı bir mesaja inanabilirler. Liderin etik davranışı güçlü bir kişilik önceliği olabilir. Benzer şekilde altında çalışanlara gerekli etik davranışı başarılı bir şekilde olası kılar.⁴³¹

3.1.5. İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Yönetici ile Ahlaki Sorumlulukları

Bir birey ve yönetici olarak önder doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik gibi kişisel özelliklere sahip olmanın yanı sıra, iş ahlakına uygun davranmanın gerekliliğini izleyenlere iletmek, bunu işletmenin ödüllendirme ve disiplin kurallarına yansıtmak ve bu konuda diğer yöneticilerin desteğini kazanmak zorundadır. İş ahlakını önemseyen ve bu konuda diğerlerine örnek olan önder, işgörenlerin işletmeye bağlanmalarına ve işgörenlerin tatmin olmalarına yardımcı olacağı gibi iş ahlakına uygun bir örgüt kültürünün oluşturulmasında da katkıda bulunmuş olacaktır.⁴³²

Yöneticinin kendine ve başkalarına karşı dürüst olabilmesi ve örnek bir insan haline gelebilmesi için, verdiği sözleri tutması gerekmektedir. Davranışlarla desteklenmeyen sözler, iş ahlakıyla ilgili hiçbir şey söylenmemesinden daha kötüdür. Çünkü işgörenler, iş ahlakı konusunda tutarsızlığına tanık oldukları önderin, diğer konulardaki düşüncelerine de kuşku ile yaklaşacak ve hatta öndere olan güvenlerini yitirebileceklerdir. Doğru ve yanlış arasında seçim yapma durumunda kalan yöneticinin tercihini doğrudan yana kullanma gücü verecek sağlam bir karaktere sahip olması, iş ahlakına ilişkin sorunların çözüme kavuşturulmasında önemli bir etmendir.⁴³³

⁴³⁰ a.g.e., s.117.

⁴³¹ Harold B. JONES, "The Ethical Leader: An Ascetic Construct", *Journal of Business Ethics*, Vol.14, Iss.10, 1995, s.870-871.

⁴³² Muzaffer AYDEMİR, "Küçük İşletmelerde İş Ahlakının Kurumsallaştırılmasında Önder-İzleyen İlişkilerinin Rolü", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.6, Kütahya, 2002, s.275.

⁴³³ M. AYDEMİR, 2002, a.g.e., s.276.

İşletmede iş ahlakı ve toplumsal sorumluluk konularında yazılı ilkeler belirlenerek herkesin bu ilkelere uygun davranmaları sağlanmalıdır. Bu ilkeler işletme çalışanları, işletme sahipleri, rakipler, girdi sağlayanlar, müşteriler ve toplumla ilgili olarak ele alınabilir.⁴³⁴ Yöneticinin müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer paydaşlarla kuracağı ilişkilerde iş ahlakına uygun davranması, iş ahlakına uygun davranışların diğerlerinden de benimsenmesine neden olacaktır.⁴³⁵

3.2. Beş Faktör Kişilik Modeli (BFKM), Boyutları ve İş Etiği ile Arasındaki İlişkiler

3.2.1. BFKM

Yıllar önce kişiliği tanımlamak için yaklaşık 18000 kelime bulunmuştur. Daha sonra yakın anlamlı kelimeler faktör analizi ile birleştirilmiş ve geriye 17 kişilik özelliği kalmıştır. Uygulamada bu kadar çok sayıda kişilik özelliklerinin kullanımının zor olmasından dolayı bu özellikler beş ana kişilik özelliklerine indirgenmiştir. “Beş Faktör Modeli” olarak adlandırılan bu model, Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetiminde “Beş Büyük” olarak adlandırılır ve kişiliği birçok yönden hatta kültürler arası bile analiz etmeye olanak sağlar.⁴³⁶

Tablo 3.1: “Beş Büyük” Kişilik Özelliği

Ana Treytler	Yüksek Puanlı Tanımlayıcı Özellikler
Sorumluluk	Güvenilir, çalışkan, düzenli, disiplinli, inatçı, sorumlu
Duygusal Tutarlılık	Sakin, güvenli, mutlu, endişesiz
Uyumluluk	İşbirlikçi, ılımlı, dikkatli, iyi tabiatlı, güven verici, nazik
Dışadönüklük	Sosyal, konuşkan, girişken, iddialı, kalabalığı seven
Deneyime Açıklık	Meraklı, entelektüel, yaratıcı, kültürlü, güzel sanatlara meraklı, esnek, hayal gücü geniş

Kaynak: Fred LUTHANS, **Organizational Behavior**, 10. edition, McGraw-Hill, s.202.

⁴³⁴ NALBANT, a.g.e., s.200.

⁴³⁵ M. AYDEMİR, 2002, a.g.e., s.278.

⁴³⁶ LUTHANS, 2005, a.g.e., s.202.

Son on yılda yapılan çalışmalarda, kişilik araştırmacıları beş-faktör kişilik modeli üzerinde uzlaşmaya varmışlardır. Bireyleri tanımlamak için bu modeli sıklıkla kullanır. BFKM (Five Factor Model-FFM)- uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, nörotizm ve deneyimlere açıklık- bireysel kişilik farklılıklarını tanımlamak için en önemli araçlardan biri olarak ortaya çıkmıştır.⁴³⁷ BFM, araştırmalarda daha çok “Beş Büyük” olarak nitelendirilmektedir ve işletmecilikte önemli ölçüde yer almaktadır.

Beş Faktör Modeli (BFM), evrensel olmamasına rağmen, kişilik özellikleri yapısının anlamlı bir tanımı olarak yaygın olarak kabul görmektedir. Bu özellikler, farklı durumlardaki davranışı açıklayan, süreklilik gösteren, duygusal, kişilerarası, tecrübesel ve motivasyonel şekillerinin tasviridir. Bu yapı, farklı araçlar kullanılarak, farklı kültürlerde ve değişik kaynaklardan oranlarla bulunmuştur.⁴³⁸

Salgado'nun Beş Büyük kişilik boyutları ve iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında; Sorumluluk, Uyumluluk ve Duygusal Tutarlılık boyutu en güçlü göstergeler olarak bulmuştur. Yine birçok araştırmacının yaptığı kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda en tutarlı kişilik faktörlerinin duygusal Tutarlılık ve Sorumluluk olduğunu göstermiştir.⁴³⁹

Beş faktör kişilik model, kişiliğin 5 temel boyuttan/faktörden oluştuğunu ileri sürmektedir (Dışadönüklük, Sorumluluk, Uyumluluk, Duygusal Denge ve Deneyime Açıklık). Model, kişilik ölçümü ve değerlendirmesi konusunda son 20 yıla damgasını vurmuş; yüzlerce araştırmayla da desteklenmiş ve kültürlerarası birçok çalışmayla standardizasyon, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Model, temel olarak, bireylerin kişilik yapılarını tanımlamak için gündelik dilde kullanılan sıfatların faktör analizi sonucu geliştirilmiştir.⁴⁴⁰

⁴³⁷ PERIATT ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.24-25.

⁴³⁸ Michael MOUNT, Remus ILIES ve Erin JOHNSON, “Relationhip of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction”, **Personel Psychology**, Vol:59, Iss:3, 2006, s.595.

⁴³⁹ MOUNT ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.595-596.

⁴⁴⁰ Tarık SOLMUŞ, “İş Yaşamında Kullanılan Kişilik Ölçüm Araçları: Hangisi Doğru, Hangisi Kötü?”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php (19.02.2007).

Beş faktör modelinde yer alan her boyut birbirine zıt iki kutuptan oluşmaktadır. Buna göre model, Dışadönüklük/İçedönüklük, Sorumluluk/Dürtüsellik, Uyumluluk/Düşmanlık, Duygusal Denge/Nevrotiklik ve Yeni Deneyimlere Açıklık/Gelenekçilik boyutlarından oluşmaktadır. İş yaşamı açısından düşünüldüğünde, genel olarak dışadönüklerde iş doyumunun ve işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu görülmektedir. Sorumluluk düzeyi yüksek çalışanların, iş doyumlarının ve motivasyonlarının yüksek olduğu, işten kaçma ve işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu görülmüştür.⁴⁴¹

Araştırmalar, beş faktör kişilik modelinin/yaklaşımının iş yaşamında motivasyon, iş doyumunu, işten ayrılma, işten kaçma, müşteri ilişkileri, takım çalışması, kurumsal bağlılık, çalışanlararası ilişkiler (çatışma eğilimi ya da stres düzeyi gibi), performans (satış performansı gibi), yaratıcılık, stresle baş etme gibi birçok davranış boyutunu ölçme konusunda olumlu sonuçlar elde edildiğini göstermektedir. Modelin, çok farklı meslek gruplarına sahip çalışanlar üzerinde de uygulanabildiği (polisler, satış temsilcileri, yöneticiler ve vasıflı/yarı vasıflı çalışanlar gibi) ve bu uygulamalardan da genel olarak çalışanların performans düzeyi ve bireysel davranış örüntülerine ilişkin etkili ve verimli sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür.⁴⁴²

Beş Faktör Modeli (BFM), işçi seçiminde sıklıkla kullanılır. Çünkü, kişilik özellikleri (personality traits) sabittir ve performanstaki ana değişkenleri açıklar. Kişilik, bireylerin sergilediği tutarlı davranış kalıplarıdır. Tett ve Burnett (2003), kişilik özelliklerinin (personality traits) iş davranışında görev, organizasyon veya sosyal (grup-düzey) ihtiyaçtan treyt-ilişkili durumsal işaretler olarak ifade edildiğini iddia ederler. Tett ve Burnett'e göre treyt-anlamlı iş davranışı, iş performansından farklıdır, son söylenen en basit tanımı, iş davranışı değerleridir.⁴⁴³

Araştırmalar kişilik ve iş performansı, eğitim, akademik performans ve motivasyon arasında ilişki olduğunu destekler. Araştırmacılar kişilik boyutlarını

⁴⁴¹ Oya SOMER , “Türkçe’de Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli”, **Türk Psikoloji Dergisi**, C.13, S.42, s.18-19.

⁴⁴² SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.**, s.132-134.

⁴⁴³ PERIATT ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.23-25.

endüstriyel ve organizasyonel başlıklarda işçi güvenliği, liderlik, örgüt iklimi, işçi memnuniyeti, iş motivasyonu ve iş alanında bağlanmışlardır.⁴⁴⁴ Çalışanların kişilik özellikleri ve anormal davranışları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Ancak, bütün davranışlar gibi, normal olmayan işyeri davranışları, bireyin kişilik özelliğinden başka faktörlerden de etkilenir, örneğin, iş memnuniyeti gibi.⁴⁴⁵

Peterson ve arkadaşları (2003), CEO'nun (Chief Executive Officer) kişiliğinin iş kültürünü, kompozisyonunu, tepe yönetim takımlarının grup dinamiklerini etkilediğini iddia ederler. Çünkü, dışadönüklüğün anlamlı ve olumlu bir şekilde dönüşümsel liderlik davranışı ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. CEO'nun kişiliğinin tüm organizasyonun kültürüne etkisi muhtemeldir ki orta yönetimden en uç çalışanlara kadar tüm çalışanları etkileyecektir.⁴⁴⁶

Beş faktör kişilik boyutunun uyumluluk boyutuna göre uyumlu kişiler, sempatiklerdir ve başkalarına inanmaya meyillidir. Sorumluluk, bir kişinin dikkatli, mükemmel, sorumlu, düzenli ve planlı olduğunu gösterir. Dışadönüklük kişinin sosyal, konuşkan, iddialı, hareketlilik boyutunu gösterir. Kişinin duygusal dengesi, nörotizm ile ifade edilir. Deneyimlere açık bireyler, hayatın yeni ve bilinmeyen yönlerini öğrenmeye entellektüel merakı vardır. Böylece çalışanların iş arkadaşlarıyla, süpervizörlerle, müşterilerle nasıl etkileşim içinde oldukları onların kişiliklerinden etkilenir.⁴⁴⁷

3.2.2. BFKM'nin Özellikleri

Kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla geliştirilen pek çok geçerli kişilik envanteri ya beş faktör boyutlarını ölçmekte, ya da beş faktör boyutlarıyla yüksek düzeyde ilişkili çıkmaktadır.⁴⁴⁸ Beş faktör, kişiliğin faktör analizi çalışmalarından ve mizaç skalalarından psikobiyolojik çalışmalarda kullanmak için ortaya çıkmıştır.⁴⁴⁹ Temelde dile dayalı bir hipoteze bağlı olarak geliştirilen Beş- Faktör modeline dayalı

⁴⁴⁴ NAQUIN ve HOLTON, **a.g.e.**, s.359.

⁴⁴⁵ MOUNT ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.592.

⁴⁴⁶ PERIATT ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.25.

⁴⁴⁷ **a.g.e.**, s.24.

⁴⁴⁸ YELBOĞA, **a.g.e.**, s.200.

⁴⁴⁹ Marvin ZUCKERMAN, D. Michael KUHLMAN, Jeffrey JIREMAN ve Michael KRAFT, "A Comparison of Three Structural Models for Personality: The Big Three, the Big Five, and the Alternative Five", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.65, No.4, 1993, s.763.

sınıflama, anadilimizdeki kişilik özellikleri belirten sıfatlarla yapılan çalışma sonuçları ile de desteklenmiştir. Bu da kendi kültürümüze uygun normal kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik çok boyutlu kişilik ölçeklerinin geliştirilmesine temel oluşturmuştur. Araştırmalara katkı sağlaması amacıyla Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE) geliştirilmiştir.⁴⁵⁰

BFKM, temel olarak bireylerin kişilik yapılarını tanımlamak için gündelik dilde kullanılan sıfatların faktör analizi sonucu geliştirilmiştir. McCrae ve John'a göre de (1992), BFKM, geniş bir yelpazede yer alan kişilik yapılarını bütünleştirmesi ve böylece farklı yönelimlere sahip araştırmacılar arasındaki ilişkilerin sistematik biçimde incelenmesine olanak sağlaması ve kişiliği beş alt etkene dayandırarak genel bir tanımlama sağlaması açısından ilgi çekicidir.⁴⁵¹ Bugüne kadar geliştirilen kişilik modelleri içerisinde beş faktör modelinin geniş çapta kabul görmesinin nedeni, bu modelin insan kişiliğini tanımlamakta geçerli ve güvenilir olduğunun bilimsel olarak kanıtlanmış olmasıdır.⁴⁵²

Goldberg (1981), kişilik özelliklerini karşılaştırmalı olarak sınıflandırma ihtiyacının önemine değinmiştir. Bu amaçla geliştirilen modellerden biri olan beş faktör (Big Five) modeli, en sık karşılaşılan kişilik özelliklerini iki uçlu, beş bölümde tanımlar. Bunlar: (I)Dışadönüklük, (II)Uyumluluk (Uzlaşılabilirlik) , (III)Sorumluluk (Öz-Denetim), (IV)Duygusal tutarlılık ve (V)Gelişime açıklıktır.⁴⁵³ Çalışmalar, kişilik özelliklerinin bu beş boyut ile özet bir seviyede temsil edilebileceğini göstermiştir.⁴⁵⁴ Beş faktör kişilik modelinden yola çıkarak oluşturulan ve normal kişilik özelliklerini ölçmeyi amaçlayan Beş Faktör Kişilik Envanterinde her bir faktöre ait alt boyutlar yer almaktadır. Bu özellikler ve alt boyutlara ait özellikler Tablo 3.2 ve Tablo 3.3'de yer almaktadır.⁴⁵⁵

⁴⁵⁰ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.** ,s.42-43.

⁴⁵¹ SOLMUŞ, 2004, **a.g.e.**, s.199.

⁴⁵² YELBOĞA, **a.g.e.**, s.200.

⁴⁵³ HOFSTEE ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.146.

⁴⁵⁴ John A. JOHNSON ve Fritz OSTENDORF , "Clarification of the Five-Factor Model With the Abridged Big Five Dimensional Circumplex, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.65, No:3, 1993, s.563.

⁴⁵⁵ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.**, s.

Tablo 3.2:Beş Faktör Kişilik Envanterindeki Temel Faktörler

Özellikler	Faktör Adı			Özellikler
mesafeli, ciddi, dikkat çekmeyen, yalnızlığı seven, kararlarını başkalarına dayandırmayan	İçedönük	DIŞADÖNÜKLÜK (D)	Dışadönük	canlı, girişken, sosyal, hareketli, coşkulu, rahat, doğal, iyimser
insanlara güvenmeyen, işbirliğinden çok yarışmaya eğilimli, bağımsız, mücadeleci, uyanık, tepkisel, şüpheli, kendini düşünen	Dikbaşı	YUMUŞAKBAŞLILIK / GEÇİMLİLİK (Y)	Yumuşakbaşı	çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, geçimli, sakin, insanlara güvenen, işbirliğine yatkın
esnek, plansız, çabuk karar veren, fevri, kurallara çok bağlı olmayan	Düşük Öz Denetim	ÖZ – DENETİM / SORUMLULUK (ÖD)	Yüksek Öz Denetim	düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi
Kendine güvenli, engellere başa çıkmada etkili, sakin, uyumlu, telaşsız	Tutarlı Duygusal Durum	DUYGUSAL TUTARSIZLIK (DT)	Değişken Duygusal Durum	hassas, duygusal, endişeli, gergin, dirençsiz, fevri
muhafazakar, yeniliğe dirençli, ince düşünmeyen, ilgi alanları sınırlı, geleneksel	Somut - Pratik	GELİŞİME AÇIKLIK (GA)	Gelişime Açık	analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı

Kaynak: Oya SOMER, Mediha KORKMAZ ve Arkun TATAR, **Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri(5FKE)**, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:128, İzmir, 2004, s.49.

Tablo 3.3:Beş Faktör Kişilik Envanterinin Altboyut Özellikleri

Özellikler	Boyutlar Adları			Özellikler
ketum, tedbirli, gözlemci, ölçülü, ağırkanlı, soğuk ve uzak	Sakin	Canlılık (D1)	Canlı	sıcak, hareketli, konuşkan, neşeli, coşkulu, doğal, hevesli
geri planda kalmayı tercih eden, dikkat çekmeyen	Çekingen	Girişkenlik (D2)	Girişken	faal, söz geçiren, dikkat çeken, baskın, yarışmacı, kendine güvenli, rahat
içedönük, mesafeli, kapalı, yalnızlıktan hoşlanan, az konuşan, sessiz, kendine yeten, bireysel çalışmayı seven, kendi halinde	Yalnızlığı Seven	Etkileşim (D3)	Yalnızlığı Sevmeyen	insanlarla birlikte olmayı seven, yalnızlıktan hoşlanmayan, iletişime açık
kibirli, kendini beğenmiş, eleştirici, toleransı düşük	Hoşgörüsüz	Hoşgörü (Y1)	Hoşgörülü	alçakgönüllü, bağışlayıcı, uyumlu, eleştiriye açık, iyimser, uysal, insanlarla iyi geçinen
çabuk parlayan, zor beğenen, önyargılı, gerektiğinde öfkesini ortaya koymaktan çekinmeyen	Öfkeli	Sakinlik (Y2)	İlmli	sakin, öfkesini dizginleyen, güven verici, önyargısız, eleştiriye açık
kinici, şüpheli, inatçı, tartışmacı, sabit fikirli, dik kafalı, uyanık, ihtiyatlı, tetikte olan	Karşıt	Uzlaşma (Y3)	Uzlaşmacı	insanlara güvenen, yumuşak huylu, açık kalpli, uysal, birlikte olunması kolay
kendini önemseyen, insanlara aldırmanın, gerçekçi, gerektiğinde katı olan,	Kendine Dönük	Yumuşak Kalplilik/ Elseverlik (Y4)	Yumuşak Kalpli-Elsever	Cana yakın, işbirliğine yatkın, ılımlı, yardımsever, vicdanlı, sıcak, anlayışlı, vefalı, verici,
titiz olmayan, pratik, plansız, programsız, düzensizlikten rahatsız olmayan	Düzensiz	Düzenlilik (ÖD1)	Düzenli	dikkatli, titiz, ayrıntıcı, programlı, dakik, mükemmeliyetçi, planlı
esnek, denetlenmeyi sevmeyen, boyun eğmeyen, geleneksel olmayan, uçarı	Kurallara Bağlı Olmayan	Kurallara Bağlılık (ÖD2)	Kurallara Bağlı	otoriter, temkinli, görevsinas, geleneksel, muhafazakar, katı, emin, güvenilir, kontrollü
fazla hırslı ve amaçlı olmayan, kendini sıkıntıya sokmayan, çabuk sıkılan, öz denetimi zayıf	Gevşek	Sorumluluk / Kararlılık (ÖD3)	Sorumlu-Kararlı	öz disiplinli, amaçlı, sebatlı, sorumluluk sahibi, güvenilir, başarı motivasyonu yüksek
temkinli, sağlamcı, kontrollü, tehlikeye duyarlı	Tedbirli	Heyecan Arama (ÖD4)	Heyecan Arayan	maceracı, aklına geleni yapan, çılgın, risk ve tehlikeye açık olan, ödüle duyarlı
dengeli, olaylarla baş edebilen, kolayca yılmayan, çok hassas olmayan, kolay etkilenmeyen	Duygusal Tutarlı	Duygusal Değişkenlik (DT1)	Duygusal Değişken	duygusal iniş çıkışları çok olan, çabuk morali bozulan, ruh haline göre davranan, kolay etkilenen,
dayanıklı, güçlü, amaç yönelimli	Rahat	Endişeye Yatkınlık (DT2)	Endişeye Yatkın	endişeli, kaygılı, kuruntulu, kötümser, kolay incinen, başkalarının onayına ihtiyaç duyan, hassas
kararlı, güvenli, kendinden emin ve memnun, alıngan olmayan	Kendine Güvenli	Kendine Güvensizlik (DT3)	Kendine Güvensiz	kendisiyle barışık olmayan, kararsız, huzursuz, alıngan, engellerle baş etmede zorlanan
fikirlerle uğraşmayan, inceleyici ve araştırmacı olmayan, somut faaliyetlerden hoşlanan	Somut Düşünen	Analitik Düşünme (GA1)	Analitik Düşünen	kültürlü, inceleyici, araştırmacı, soyut, okumaktan hoşlanan, geniş görüşlü
insanlara karşı nazik ve anlayışlı olmayan, nesnel, empati düzeyi düşük, duygularıyla karar vermeyen	Hassas Olmayan	Duyarlılık (GA2)	Duyarlı	ince ruhlu, sanata ve estetiğe duyarlı, duygulu, nazik, düşünceli, anlayışlı
değişiklikten hoşlanmayan, yeni fikirlere dirençli, otoriteye bağlı, geleneksel bildik denemiş durumları tercih eden	Muhafazakar	Yeniliğe Açıklık (GA3)	Yeniliğe Açık	değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, hür düşünceli, deneyimci, yeni durumlara kolay adapte olan

Kaynak: Oya SOMER, Mediha KORKMAZ ve Arkun TATAR, **Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri(5FKE)**, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:128, İzmir, 2004, s.49.

3.2.3. BFKM'nin Boyutları ve İş Etiği İlişkisi

Beş faktör kişilik modelinde yer alan her boyut olumsuz (düşük) ve olumlu (yüksek) olmak üzere iki kutuptan oluşmaktadır. Örneğin, dışadönüklük olumluluğu (ölçekten yüksek puan almayı) ifade ederken; nevroitiklik olumsuzluğu (ölçekten düşük puan almayı) kapsamaktadır.⁴⁵⁶

Çeşitli çalışmalarda ortaya çıkan beş faktör şöyle adlandırılmaktadır:⁴⁵⁷

I. *Dışadönüklük*'e karşılık *İçedönüklük* (Extroversion-Introversion)

II. *Yumuşak Başlılık/Uyumluluk*'a karşılık *Antagonizm* (Agreeableness-Hostility, Antagonism)

III. *Güvenilirlik/Sorumluluk*'a karşılık *Sorumsuzluk* (Conscientiousness-Undependability)

IV. *Duygusal Dengelilik*'e karşılık *Nörotiklik* (Emotional Stability-Neuroticism)

V. *Deneyime, Gelişime Açıklık/Zeka*'ya karşılık *Tutuculuk* (Openness to Experience/Intellect-Conventionality/Lack of Intellect)

Barrick ve Mount (1993), yöneticilerle yaptıkları araştırmalar sonucunda sorumluluk ve içedönüklük boyutlarının yöneticilik gibi yüksek düzeyde özerklik gerektiren iş türlerinde, bu özelliği daha az gerektiren iş türlerine göre daha geçerli bir yordayıcı olduğuna işaret ederler.⁴⁵⁸

3.2.3.1. Dışadönüklük Boyutu ve İş Etiği İlişkisi

Dışadönüklük boyutu sosyallik, neşelilik, konuşkanlık ve hareketliliği ifade eder. Zıt ölçüsü ise içedönük, sessiz, utangaç ve ketum olma özelliğidir.⁴⁵⁹ Bu faktör, Eysenck'in dışadönüklük boyutu ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Temelde hayat dolu, heyecanlı, neşeli, konuşkan, girişken ve sosyal olma gibi özellikleri

⁴⁵⁶ SOLMUŞ, 2004, **a.g.e.**, s.199.

⁴⁵⁷ SOMER, 1998, **a.g.e.**, s.42-43.

⁴⁵⁸ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.**, s.131.

⁴⁵⁹ Nico MARTINS, "A Model for Managing Trust", **International Journal of Manpower**", Vol.23, Iss.8, 2002, s.759.

içermektedir.⁴⁶⁰ Dışadönüklük, sosyal iletişimi temsil eder.⁴⁶¹ Eysenck, dışadönüklük- içedönüklük faktörünü en az yedi alt faktöre ayırmıştır.⁴⁶² Artı ucunda konuşkan, dışadönük, atılgan, iddialı, aşırı, cüretkar, açık sözlü, cesur ve gösterişli özellikler yer alır. Diğer uçta ise utangaç, sessiz, sakın, içedönük, konuşmayan, çekingen, içe kapanık özellikler yer alır.⁴⁶³

Dışadönüklük daha çok kişilerarası ilişkilerde sosyal uyarıların miktarı ile ilgilidir. Goldberg'e göre (1992), baskınlık ve aktivite Dışadönüklük faktörünün temel belirleyicileri arasındadır.⁴⁶⁴ Dışadönüklük faktöründe yüksek puan alan kişiler, genel olarak sıcaklık, sosyallik, girişkenlik, hareketlilik gibi özelliklere sahiptir.⁴⁶⁵ Eysenck, sosyal kişilerin aynı zamanda atak, etkin, riske giren, kendini ifade edebilen ama ayrıntılı düşünme ve sorumluluk duygusundan yoksun olduklarını belirtmiştir.⁴⁶⁶ Dışadönük kişi, hoşsohbet, neşeli ve hareketlidir; insanları sever ve onlarla birlikte olmaktan hoşlanır. Diğer taraftan, çok çabuk sıkılırlar, ilgilerini çekmeyen veya vakit alan işleri yapmak onlara güç gelebilir.⁴⁶⁷ Üstün olma ve ödül kazanma isteği temel motivasyon etkenleri arasındadır. İş arkadaşları tarafından arkadaşça, eğlenceden hoşlanan, duygusal ve konuşmayı seven bireyler olarak algılandıkları görülmüştür.⁴⁶⁸

İçedönük kişilik, bütün bunların tam tersidir. Çalışma hayatı açısından bakıldığında, yaptığı iş, insanlarla ilgili bir iş olmadığı takdirde tercih edilecek kişidir.⁴⁶⁹ Gerçekte bütünüyle içe dönük ya da dışa dönük birey bulma oranı düşüktür. Çünkü, bireyin hangi kişilik kalıplarında olduğunu belirlemek, zamanla değişim göstereceğinden güçtür.⁴⁷⁰ Mc Crea ve Costa, içedönüklüğü, dışadönüklük özelliklerinin bulunmaması ile karakterize ederler. İçedönükler genellikle, mesafeli, ciddi görümlü,

⁴⁶⁰ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.** ,s.13.

⁴⁶¹ JOHNSON ve OSTENFORD, **a.g.e.**, s.574.

⁴⁶² EYSENCK ve WILSON, **a.g.e.** , s.42.

⁴⁶³ Willem K. B. HOFSTEE, Boele de RAAD ve, Lewis R. GOLDBERG, "Integration of the Big Five and Circumplex to Trait Structure", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.63, no.1, 1992, s.156.

⁴⁶⁴ Oya SOMER, Mediha KORKMAZ, ve Arkun TATAR, "Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması", **Türk Psikoloji Dergisi**, C.17, S.49, 2002, s.23.

⁴⁶⁵ SOMER,1998, **a.g.e.** ,s.28..

⁴⁶⁶ EYSENCK ve WILSON, **a.g.e.**, s.11.

⁴⁶⁷ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.** ,s.51.; EYSENCK ve WILSON, **a.g.e.** , s.18.

⁴⁶⁸ SOLMUŞ, **a.g.e.**, s.200.

⁴⁶⁹ EYSENCK ve WILSON, **a.g.e.** , s.19.

⁴⁷⁰ ÖZDEVECİOĞLU, **a.g.e.**, s.116.

dikkat çekmeyen, kararlarını kendi başlarına almaktan hoşlanan kişilerdir. BFKE’de dışadönüklük boyutu üç alt boyut altında ele alınmıştır. Bunlar canlılık, girişkenlik ve insanlarla etkileşim boyutudur.⁴⁷¹

İş yaşamı açısından değerlendirildiğinde, genel olarak dışadönük bireylerde iş doyumunun ve işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu görülmüştür. Birçok araştırmada, dışadönük bireylerin, yaptıkları işlerin güdüleyici-özendirici yönlerine (ücret ya da terfi gibi) daha duyarlı oldukları görülmüştür. Bir araştırmada da dışadönük olmanın yöneticilerin davranışlarını anlamlandırdığı görülmüştür. Çünkü diğer insanlarla sürekli iletişim halinde olmak, yöneticilerin işlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.⁴⁷² Dışadönük bireyler, grup içindeki diğer bireylerle daha kolay iletişim kurarlar, kaynakların bulunması ve kullanılmasında öncülük ederler.⁴⁷³

Dışadönüklük sosyallik ve olumlu etkisi olan treytdir. Rahat ilişkilerin çokluğunu ile ilgilidir.⁴⁷⁴ Uyumluluk gibi aynı ölçüde etkilidir. Bu özellikler, işyerindeki motivasyonun ve öğrenme sürecince iş geliştirmenin önemli bir unsurudur. Bu bireyler öğrenmeye gönüllü bireylerdir, edindikleri bilgi ve yeteneklerle iş geliştirme veya iş değişimini etkileyebilirler.⁴⁷⁵ Ancak yüksek derecede kendine güven özelliği iyi bir özellik olabilir ancak fayda ve etik yönünden diğer birçok insan özellikleri gibi- yaratıcılık, zeka ve inat gibi- öğretilebilir ve yönlendirilebilir. Aksi takdirde aşırı kendine güven, anti sosyal ve yıkıcı olabilir.⁴⁷⁶

Dışadönüklüğü, sosyallik, atılganlık ve kendini ifade edebilmenin bir bileşeni olarak düşünmek olasıdır. Dışadönük bireyler, genellikle içedönük bireylerden daha etkin, heyecan arayan, sempatik ve konuşkandırlar. Üstün olma ve ödül kazanma isteği temel motivasyon etkenleri arasındadır.⁴⁷⁷ Dışadönüklük, sosyallik, iddialı olma ve olumlu duygulara sahip olma gibi özellikleri içerir ve topluma karşı enerjik yaklaşımı ima eder.

⁴⁷¹ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.** ,s.51.

⁴⁷² SOLMUŞ, 2004, **a.g.e.**, s.200.

⁴⁷³ ZEL, **a.g.e.**, s.31.

⁴⁷⁴ OREN ve GHASEM, **a.g.e.** s.13.

⁴⁷⁵ NAQUIN ve HOLTON, **a.g.e.**, s.370.

⁴⁷⁶ LUTHANS, 2005, **a.g.e.**, s.199.

⁴⁷⁷ SOLMUŞ, 2004, **a.g.e.**, s .199.

Yöneticinin, işyerinde dolaşması, çalışanlara selam vermesi, soru sorması ve karşılaşılan sorunların çözümünde çalışanlarla birlikte hareket etmesi, iş ahlakına ilişkin değerleri somut davranışlar halinde diğerlerine ulaştırmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla, iş ahlakına uygun davranışları yaygınlaştırabilmek için önderin, yazılı ve sözlü iletişim kadar beden dilinden de etkin bir şekilde yararlanması gerekmektedir.⁴⁷⁸

3.2.3.2. Sorumluluk/Özdenetim Boyutu ve İş Etiği İlişkisi

Düzenli olma, sıkı çalışma, sorumluluk, güvenilirlik gibi özellikleri ifade eder. Zıt ucu dikkatsizlik ve sorumsuzluktur.⁴⁷⁹ Sorumluluk boyutu, yüksek amaçlara odaklanmayı, işini başarılı bir şekilde sonuçlandırmayı ve sorumlu, görevine bağlı ve ahlaklı davranma eğilimidir. Sorumluluk boyutu ayrıca, ahlak dışı davrananları doğru davranmaya zorlayan, ahlak veya etik görüşün farkında olunmasıdır.⁴⁸⁰ Sorumluluk, dikkatliliği, düzenli olmayı, planlı hareket etmeyi, yoğun çalışmayı, başarı odaklı olmayı, kararlılığı, disiplinli olmayı, sorunlarla baş edebilmek için hazırlıklı olmayı, etik ilke ve değerlere belirgin biçimde bağlılığı, başlanan bir işi bitirebilme becerisini ve eyleme geçmeden önce dikkatli düşünme eğilimini tanımlar.⁴⁸¹

Sorumluluk özelliği güçlü olan kişilerin vicdanlı, inanılır, ciddi ve titiz olma ihtimali güçlüdür. Tersine özellikte olanların ise gelişigüzel davranma, verdiği sözü geç yerine getirme, sosyal açıdan sorumluluk taşımama eğilimindedir.⁴⁸² Sorumluluk düzeyi arttıkça çalışanların işten kaçma ve işten ayrılma davranışları azalmaktadır. Barrick ve arkadaşlarının (2004) araştırmasında, sorumluluk düzeyi yüksek çalışanların, iş ortamına ilişkin olumsuz algılarının olmasına karşın, işlerini yapma konusunda yoğun bir çaba sergiledikleri ve işyerine zarar verecek davranışlardan kaçındıkları gözlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak, sorumluluğun, bütün meslekler açısından, belirli bir işin yerine getirilmesi konusundaki en önemli kişilik boyutu olduğu söylenebilir.⁴⁸³

⁴⁷⁸ M. AYDEMİR, 2002, **a.g.e.**, s.277.

⁴⁷⁹ MARTINS, **a.g.e.**, s.758.

⁴⁸⁰ OREN ve GHASEM, **a.g.e.**, s.12.

⁴⁸¹ SOLMUŞ, 2004, **a.g.e.**, s.200.

⁴⁸² ÖZDEVECİOĞLU, **a.g.e.**, s.118.

⁴⁸³ SOLMUŞ, 2004, **a.g.e.**, s.200-201.

Costa ve McCrea (1991)'ye göre, sorumluluk boyutu, yetenek, emir, itaatkarlık, başarı çabası, öz-disiplin ve müzakere gibi farklı özellikleri uzlaştırır. Bu niteleyiciler, sıkı çalışma, başarı, bağımlılık ve inatçılık yönelimlerini içeren iş taahhütünün iş etiği unsurlarına benzer. Sorumluluk aynı zamanda çalışkanlık, azim ve başarı gibi yönelimli gibi yönetsel değişkenlerle birlikte bulunmuştur.⁴⁸⁴ Yazarlar bu boyutun, hem hareket hem de odaklaşmayı içerdiğinden ilerletici ve ketleyici yönleri bir arada içerdiğini belirtirler. Sorumluluk boyutunun ilerletici yönü, başarı ihtiyacı ve çalışma karalılığında görülürken, ketleyici yönü ahlaki titizlik ve tedbirlilik özelliklerinde ortaya çıkar.⁴⁸⁵

Sorumluluk, Beş Büyük insan kişilik faktörlerinden biri olarak, güvenilirlik ve çalışkan olmayı ifade eder. Bir iş yapısında, bir bireyin veya firmanın yeteneğidir, hedefi ve görevi başarmak için kendilerini işe verme ile ilgilidir.⁴⁸⁶ Sorumluluk, görev ve hedef amaçlı davranışları içerir. Bu kişilik karakteristikleri eşliğinde treytlar eylemden önce düşünmeyi kapsar, daha sonra normlar ve kurallar, planlama, organize etme ve görev üstünlüğü gelir. Bu kişi genellikle görevlerinin bilincinde, düzenli ve güvenilirdir.⁴⁸⁷

Sorumluluğun yüksek olması, takım performansını ve takımın verdiği kararların doğruluğunu arttırmaktadır. Çalışanların sorumluluk düzeyi arttıkça işten kaçma ve işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır. Sorumluluğun bütün meslekler açısından, belirli bir işin yerine getirilmesi konusundaki en önemli kişilik boyutu olduğu söylenebilir.⁴⁸⁸ Sorumluluk boyutundaki özelliklere sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanma olasılıkları kuvvetlidir. Bu özellik ile otonom görevlerdeki yöneticilerin başarıları arasında yüksek düzeyde korelasyon tespit edilmiştir.⁴⁸⁹

⁴⁸⁴ NAQUIN ve HOLTON, **a.g.e.**, s.369.

⁴⁸⁵ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.**, s.21-22.

⁴⁸⁶ CHUN, **a.g.e.**, s.271.

⁴⁸⁷ Michael HARVEY, M. Ronald BUCKLEY ve Milorad NOVICEVIĆ, "Addressing Ethical Issues Associated with the Inpatriation of Nursing Professionals", **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Vol.11, Iss.4, 2006, s.23.

⁴⁸⁸ SOLMUŞ, **a.g.e.**, s.200-201.

⁴⁸⁹ ZEL, **a.g.e.**, s.31.

Sorumluluk faktörü, düzenlilik, kurallara bağlılık, sorumluluk/kararlılık ve heyecan arama alt boyutları ile temsil edilir.⁴⁹⁰

Yüksek başarı ihtiyacı, eğer ahlaki yoğunluk çok uç değilse (çok düşük ahlaki yoğunluk, çok yüksek ahlaki yoğunluk gibi) daha çok etik seçim yaptırır. Ekonomik ve etik olaylarda, bir karar seçimi ile yüz yüze kaldığında bireyler eğer başarı yönelimli ise anlamlı bir şekilde daha çok etik seçim yapar. Diğer yandan, kadınların ahlaki yoğunluğun derecesine bakılmaksızın daha etik seçimler yaptığı görülmektedir.⁴⁹¹

Salgado (2002) Beş Büyük ve iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve Sorumluluk boyutunun, işyerindeki anormal davranışların birçok ölçümünün en iyi göstergesi olarak bulmuştur. Bu ölçümler hırsızlık, hırsızlığın kabulü, disiplin problemleri, madde kullanımı, eşyalara zarar verme, organizasyonun kurallarını ihlal etme ve diğer sorumlu davranışların ölçümü ile tutarlıdır.⁴⁹²

Bazı araştırmacılar sorumluluk boyutu için ileri görev bilinci tanımını kullanırlar. İleri görev bilinci, çalışanları asgari istenen düzeyden çok daha üst seviyede sürdürdüğü arzuya bağlı davranışlardır. Verilen görevi tamamlamak için gönüllü olarak mesaisi dışında çalışmak, görevin yanında gönüllü işler yapmak, örgüt kurallarına uymak, iş zamanını boşa harcamamak, kötü hava şartlarında bile işe zamanında gelmek, çay-kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmak ve bu süreleri uzatmamak, hiç kimse izlemediğinde bile kurum kural, tüzük ve prosedürlerine uymaya çalışmak bu tip davranışlara örnek verilebilir.⁴⁹³

Yönetici, öğrenme ve bunun sonucunda oluşacak davranış değişikliğinin, zorlu bir süreci gerektirdiğini bilmelidir. Davranış değişikliği, yönetici ve işgörenlerin kendi davranışlarının diğer insanlar üzerindeki etkilerini anlamalarını gerektirmektedir. Bu ise, eğitimi, dolayısıyla sabır, inanç, kararlılık ve öz disiplin gerektirmektedir. Ayrıca yönetici, eğitim süresinde, olası hatalara hoşgörü ile yaklaşmalı ve yapıcı olmalıdır.⁴⁹⁴

⁴⁹⁰ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.**, s.56.

⁴⁹¹ GLOVER ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.1325-1326.

⁴⁹² MOUNT ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.595.

⁴⁹³ ELÇİ ve ALPKAN, **a.g.e.**, s.149.

⁴⁹⁴ M. AYDEMİR, 2002, **a.g.e.**, s.279.

3.2.3.3. Uyumluluk/Yumuşakbaşlılık Boyutu ve İş Etiği İlişkisi

5FKE'nin Yumuşak Başlılık faktörü, insanlara güven, doğru sözlülük, elseverlik (alturizm), uyma, alçakgönüllülük ve ılımlılık gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Bu faktörden yüksek puan alan kişiler, çatışmalardan kaçınan, geçimli ve işbirliğine yatkın kişilerdir. Bu faktör, dışadönüklük faktörü ile birlikte, insanlar arası ilişkilerdeki temel eğilimlerle ilgili olan faktörlerdir. Bu faktörden düşük puan alan kişiler, şüpheli, zaman zaman bencil, hatta kavgacı olarak tanımlanan kişilerdir. Rekabeti ön planda tutarlar. Boyutun her iki ucunun da sosyal olarak avantajlı ve dezavantajlı yönleri vardır. Yüksek puanlı kişiler daha sevilen kişiler olabilecekken, düşük puanlı kişiler ilgili özelliklerin gerektiği sosyal durumlarda başarılı olabilirler.⁴⁹⁵

Bu boyut hoş, nazik, iyi huylu, işbirlikçi, affedici ve yumuşak kalpli olmayı ifade eder. Zıt ucu soğuk, kaba, şefkatsiz ve bağımsızlıktır.⁴⁹⁶ Uyumluluk boyutu, besleyicilik, esneklik, alçakgönüllülük, destekleyicilik ve duygusal yakınlık ile, düşmanlık, kişilerarası ilişkilerde fark gözetmeme, kendine odaklılık, kindarlık ve kıskançlıkla belirgindir. Uyumlu bireyler, kibar, güvenilir, fiziksel görünümüne özen gösteren, bağışlayıcı, hoşgörülü, rekabetten çok uzlaşmaya önem veren, yardımsever, kişilerarası ilişkilerde çatışmaya girmeyen bireylerdir.⁴⁹⁷

Yumuşak başlılık boyutunun hoşgörü, sakinlik, yumuşakkalplilik/elseverlik ve uzlaşma dört alt boyutu vardır.⁴⁹⁸ Olumlu ucunda nazik,ince, saygılı, güvenli, esnek, açık kalpli ve merhametli gibi özellikler bulunmaktadır. Yumuşak başlılık boyutu da kişilerarası ilişkilerde temel bir faktördür. Araştırmacılar bu faktörü güven, dürüstlük, elseverlik (alturizm), uyma/itaat, alçakgönüllülük ve merhametlik alt boyutu ile tanımlamaktadır. Yumuşak başlılık boyutunda yüksek olan kişilerin başkalarını seven, verici olan, sosyal ilgisi olan insanlar olduğunu söylerler.⁴⁹⁹

⁴⁹⁵ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.** ,s.53.

⁴⁹⁶ MARTINS, **a.g.e.**, s.759.

⁴⁹⁷ SOLMUŞ, **a.g.e.**, s.201.

⁴⁹⁸ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.**, s.53.

⁴⁹⁹ SOMER ve Diğerleri, 2002, **a.g.e.** ,s.23.

Dışadönüklük daha çok, sosyal uyaranların miktarı ile ilişkili iken yumuşak başlılık ilişkilerin niteliği ile bağlantılıdır. Araştırmacılar yumuşak başlılığın, kişiler arası ilişkilerde etkili olmasının yanı sıra, kişinin kendilik- algısını etkilediğini belirtmekte, sosyal tutumlar ve yaşam felsefesi geliştirmekte de etkili olduğuna işaret etmektedirler. Mc Crea ve Costa, NEO kişilik envanterinin yapı geçerliliği ile ilgili araştırma sonuçlarında yumuşak başlı kişilerin düşmanlık ve heyecan arama alt boyutlarının yanı sıra girişkenlik boyutunda da düşük puanlar aldıklarını ifade etmişlerdir.⁵⁰⁰

Uyumluluk, iyi bir insan olma eğilimidir, aynı zamanda uzlaşma olarak da söz edilir.⁵⁰¹ Bu faktör, güven, dürüstlük, elseverlik, uyma/itaat, alçakgönüllülük ve merhametlilik alt boyutları ile tanımlanmaktadır. Güven, başkalarına iyi niyet atfetmekle tanımlanır, güvensizlik ise başkalarının güvenilmez ve tehlikeli olduğunu varsayar. Doğru sözlülük, başkalarına açık ve dürüst yaklaşmayı ifade etmektedir. Yazarlar, bu alt boyutun ahlaki değerlerle ilgili olduğuna ve bu boyutun karşıt ucunun makyavellizme karşı geldiğine değinirler.⁵⁰²

Uyumlu bireyler, kibar, güvenilir, bağışlayıcı, hoşgörülü, rekabetten çok uzlaşmaya önem veren, yardımsever, kişilerarası çatışmalara kolaylıkla girmeyen, girdikleri durumlarda bile çatışmayı çözmek için güç kullanmaktan ve baskı yapmaktan kaçınan bireylerdir.⁵⁰³

Yumuşak başlılık/uyumlulukta bireylerin en önemli özelliği yüksek oranda başkalarına yardım etmede gönüllü olmasıdır. İş alanlarına uyarlandığında, bu durum iş geliştirme ile organizasyona yardım etmeye gönüllü bireylerdir. Böylece bu bireyler işe daha çok bağlanırlar.⁵⁰⁴ Bu özelliklere sahip bireyleri yönetici olarak astlarını iyi motive ederler, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışır ve iyi iletişim kurarlar.⁵⁰⁵

⁵⁰⁰ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.** ,s.18-19.

⁵⁰¹ OREN ve GHASEM, **a.g.e.**, s.13.

⁵⁰² SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.**, s.18.

⁵⁰³ SOLMUŞ, **a.g.e.**, s.201.

⁵⁰⁴ NAQUIN ve HOLTON, **a.g.e.**, s.370.

⁵⁰⁵ ZEL, **a.g.e.**, s.31.

Uyumluluk boyutu, sorumluluk boyutu gibi işyerindeki anormal davranışların aynı zamanda geçerli olan bir göstergesidir. Mount ve arkadaşlarının (2006) yaptığı araştırmada iş davranışlarının tayininde kritik bir rol oynadığı bulunmuştur. Uyumluluk boyutunun kişilerarası ilişkilerdeki normal olmayan davranışlara doğrudan etkisi, örgütsel boyutta iş memnuniyetini etkilemesi nedeniyle dolaylı bir etkisi vardır.⁵⁰⁶

Ahlaki değerleri destekleyen bir örgüt kültürü oluşturabilmek için, politikalar ve eylemler arasındaki tutarlılığa dikkat etmek, çalışanlara adil davranmak ve örgütte ahlakın rahatlıkla tartışılabilmesine olanak sağlamak gereklidir.⁵⁰⁷

3.2.3.4. Değişime Açıklık Boyutu ve İş Etiği İlişkisi

Hayal gücü, yaratıcılık, isteklilik ve zekayı ifade eder bu boyut. Zıt ucu ise dar görüşlülük, geniş olmayan hayal gücü ve gelenekselliktir.⁵⁰⁸ Deneyime/Gelişime açık bireyler, kurallar konusunda esnektirler, gelenek cinsiyet rolünü reddederler, yeni deneyimlere içsel bir ilgi gösterirler. Deneyime/gelişime açık bireyler, hayal gücü yüksek olan, içgörü sahibi, yaratıcı, yaşama yönelik geniş ilgi alanları olan, meraklı, cesaretli, çeşitliliği severler. Gelişime/deneyime kapalı bireyler ise, kişiler arası ilişkilerinde geleneksel tutumları olan, kurallara katı biçimde bağlı, yaratıcı olmayan, maceradan hoşlanmayan, yaratıcı olmayan, otoriteye mutlak boyun eğen, tutucu ve standart iş veya davranış kalıplarını benimseyen kişilerdir.⁵⁰⁹ Yaratıcılığı temsil eder.⁵¹⁰

Literatürlerde bu faktör üzerinde tam bir görüş birliği yoktur. Bu faktör genelde gelişmiş entelektüel özellikler, dünyayı ve kendisini gözleme ve farkında olma becerisi, duygusal yaşamda zenginlik, yaratıcılık gibi özellikleri kapsamaktadır. Boyuttan yüksek puan alanlar analitik düşünen, okumaktan hoşlanan, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık ve yaratıcı kişiler olarak tanımlanır. Düşük puan alanlar ise somut faaliyetleri tercih eden, pratik, ince düşünmekten hoşlanmayan, muhafazakar, yeniliğe dirençli, ilgi

⁵⁰⁶ MOUNT ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.617.

⁵⁰⁷ M. AYDEMİR, 2002, **a.g.e.**, s.281.

⁵⁰⁸ MARTINS, **a.g.e.**, s.759.

⁵⁰⁹ SOLMUŞ, **a.g.e.**, s.202.

⁵¹⁰ JOHNSON ve OSTENDORF, **a.g.e.**, s.574.

alanları sınırlı, geleneksel görüşleri fazla olan kişilerdir. Bu boyut, analitik düşünme, duyarlılık ve analitik düşünme olmak üzere üç alt boyutta temsil edilir.⁵¹¹

Deneyime/gelişime açık bireyler, kurallar konusunda esnektirler, geleneksel cinsiyet rollerini reddederler, sınanmaya ya da sınavlara mizahi bir anlayışla yaklaşırlar ve yeni deneyimlere karşı içsel bir ilgi gösterirler.⁵¹² Deneyime açıklık boyutu yüksek olan kişi, geniş bir ilgi alanına sahip, hayal gücü geniş, meraklı, yaratıcı, maceracı, özgün ve sanatçı ruhludur. Bu boyuttan düşük alan kişiler, geleneksel, bilinmeyenden kaçan, sanata düşkün olmayan ve hayal gücü olmayan kişilerdir.⁵¹³

Deneyime açıklık, entelektüel, sanata ilgili olma, duygusal farkındalık ve liberal olmaya eğilimdir. Açıklık ilgilerin çokluğunu gösterir ki kişi bu ilgilerinin peşine düşer. Aynı zamanda bu boyuttan kültür, orijinallik veya merak olarak da söz edilir.⁵¹⁴

Deneyime açıklık kişilik boyutu, entelektüel meraktır ve entelektüel ilgilerinin aktif bir şekilde peşine düşerler. Çünkü bağımlı yapı öğrenmekten ziyade daha çok iş odaklıdır. Araştırmalarda deneyime açıklık ve öğrenme arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.⁵¹⁵ Deneyimlere açık bir kişinin akıl ve deneyimsel yaşamı genişlik, derinlik, orijinallik ve karışıklıkla birlikte sınırsız hayal gücüne sahip, bağımsız düşüncelidir ve düşüncede farklıdır.⁵¹⁶

Bu özelliklere sahip bireyler özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça fonksiyonel fayda sağlarlar.⁵¹⁷

3.2.3.5. Duygusal Tutarlılık/Nörotizm Boyutu ve İş Etiği İlişkisi

Bu boyut endişe, depresyon, sinirlilik, endişeli olma ve güven yokluğunu ifade eder. Nörotizm olarak da adlandırılır.⁵¹⁸ Nevrotik bireyler, uzun süreli olumsuz duygulanımlar yaşamaya meyillidir; potansiyel olarak çeşitli davranış bozuklukları

⁵¹¹ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.** , s.61.

⁵¹² SOLMUŞ, **a.g.e.**, s.202.

⁵¹³ DVIR ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.38.ss

⁵¹⁴ OREN ve GHASEM, **a.g.e.**, s.12.

⁵¹⁵ NAQUIN ve HOLTON, **a.g.e.**, s.370.

⁵¹⁶ HARVEY ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.23.

⁵¹⁷ ZEL, **a.g.e.**, s.31.

⁵¹⁸ MARTINS, **a.g.e.**, s.759.

geliştirmeye yatkındırlar. Kişiler arası ilişki kurmakta ve ilişkilerine bağlı kalmakta zorluk çekerler.⁵¹⁹ Nevrotiklik, çeşitli araştırmalarda endişeli, güvensiz, kendisiyle uğraşan, sinirli, kaygılı gibi terimlerde tanımını bulan bir boyut olarak ortaya çıkar. Duygusal tutarlılık boyutu, duygusal değişkenlik, endişeye yatkınlık ve kendine güvensizlik olarak üç alt boyutta temsil edilir.⁵²⁰

Sürekli kaygı, bireyin kaygı yaşantısına olan yatkınlığıdır. Buna kişinin içinde bulunduğu durumları genellikle stresli olarak algılama veya stres olarak yorumlama eğilimi de denilebilir. Objektif kriterlere göre nötr olan durumların birey tarafından tehlikeli ve özünü tehdit edici olarak algılaması sonucu oluşan hoşnutsuzluk ve sürekli kaygı durumudur sürekli kaygı. Bu tür kaygı seviyesi yüksek olan bireylerin kolaylıkla incindiği ve karamsarlığa düştükleri görülür. Bu bireyler kaygıyı diğerlerinden daha yoğun bir şekilde yaşarlar.⁵²¹

Negatif duygusallık, nörotizm veya denge ihtiyacı duygusal tutarlılık ve olumsuz duygulanımla eşlik eden bir treyttir. Olumsuz tutarlılık, bir kişide olumsuz duyguları ortaya çıkaran gerekli uyarıcıların miktarını ve şiddetini de göz önüne alır.⁵²² Nörotizm, duygusal tutarlılığın zıddıdır ve sinirlilik, üzüntü, gerginlik hissi gibi özellikleri içerir. Nörotikler depresyona yatkın endişeli kişiye tekabül eder.⁵²³

Bu faktör, heyecanlı-endişeli bir yapı, güvensizlik, sinirlilik ve yüksek düzeyde uyarılabilirlik gibi özelliklerle tanınmaktadır. Bu boyuttan yüksek puan alan kişiler hassaslık, duygusallık, endişelilik ve gerginlik gibi duygulara eğilimli olan, stresle başa çıkmada zorlanan, engeller karşısında direnci çabuk kırılan ve dürtüsel davranma eğilimi gösteren kişilerdir. Bu boyuttan düşük puan alanlar kendine güvenli, engellerle kolay başa çıkabilen, uyumlu, telaşsız, sakin, ego gücü yüksek kişilerdir.⁵²⁴

⁵¹⁹ SOLMUŞ, 2004, **a.g.e.**, s.201.

⁵²⁰ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.** ,s.25,60.

⁵²¹ Necla ÖNER ve Ayhan Le COMPTE, **Kaygı Envanteri El Kitabı**, İkinci basım, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, İstanbul, 1998, s.2.

⁵²² OREN ve GHASEM, **a.g.e.**, s.13.

⁵²³ HARVEY ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.23.

⁵²⁴ SOMER ve Diğerleri, 2004, **a.g.e.** ,s.59.

Bu bireylerin özelliği, yüksek oranda motivasyonu etkileyebilecek olabileceği yönündedir.⁵²⁵ Kişilerarası ilişki kurmakta ve ilişkilerine bağlı kalmakta zorluk çekerler.⁵²⁶ Birçok araştırmacı örgütlerde yönetim görevi üstlenen bireylerin mutlaka duygusal tutarlılık boyutunda olumlu nitelikler taşıması gerektiğini ileri sürmektedirler.⁵²⁷

3.2.4. Ahlaki Erdemler ve BFKM

Moberg (1997) “güvenilirlik” ve “kendi faydası için genel planlara bağlılık”ın evrensel birlik erdemini tartışır. Sonuçta bir işletme hangi iyiyi üretirse üretsin “güvenilirlik” ve “dürüstlük”ün yönetsel erdemler olduğunu göstermiştir. Son on yılda kişilikle ilgili sosyal psikoloji ve personel seçiminde genel olarak beş kişilik özelliğinde bir fikir birliği ortaya çıkmıştır. Bu kavram birçok araştırmacı tarafından genellenmiştir ve sosyal bilimlere önemli katkıları olmuştur (Costa & McCrae, 1997 gibi). Moberg (1999) son çalışmasında “Beş Büyük” ve etik liderlik arasında ayrıntılı bir araştırma yapmıştır. Moberg (1999), “sorumluluk” ve “uyumluluk” özelliklerinin en temel erdemler olduğu sonucuna varır ve bu özellikleri “organizasyonel erdemler” olarak adlandırır. Moberg (1999), “sorumlu kişiler beceri duygusuna sahip, düzenli iş alışkanlıkları olan, ilkeli, çalışkan, disiplinli kişilerdir. Yumuşak başlı kişilerin ana özelliği açıksözlü, başkalarına güven eğilimi gösteren, alçakgönüllü, uysal ve sempatik kişilerdir” der.⁵²⁸

3.2.5. Kendilik Kontrolü ve BFKM

Kendilik-kontrolü, hayatta başarıya ulaşmak için temel bir özellik ölçütüdür, mutluluk için hayati derecede önemlidir ve kendilik özelliğinin özüdür. Kendilik-kontrolündeki yetersizlikler kişilik ve sosyal problemlerle sonuçlanır. Beş Büyük özelliklerine (treytler) göz önünde tutularak; Kendilik kontrolü, (a) düşmancıl, işbirliği içinde olmayan davranışların (Uyumluluk boyutu); (b) sorumsuz, gevşek davranışların (Sorumluluk boyutu); ve (c)negatif, gerilim duygularının (Duygusal Tutarlılık boyutu) engellenmesi ile sonuçlanır. Böylece bu superordinate boyutu kişilerarası kendilik-

⁵²⁵ NAQUIN ve HOLTON, **a.g.e.**, s.370.

⁵²⁶ SOLMUŞ, 2004, **a.g.e.**, s.201.

⁵²⁷ ZEL, **a.g.e.**, s.31.

⁵²⁸ MARGARET, **a.g.e.**, s.105.

konrolü (Uyumluluk), duygusal kendilik-kontrolü (Duygusal Tutarlılık) ve görev yönelimli kendilik-kontrolünü (Sorumluluk) ifade eder, yansıtır.⁵²⁹

Yumuşak başlılık, Sorumluluk ve Duygusal Tutarlılık, kendilik-kontrolü ile ilgili temel özelliklerdir. Çünkü Yumuşakbaşlılık ve Sorumluluk, dış dünyadaki eylemler, kişilerarası ilişkilerin kişisel alanı, görev yönlü davranışın kendilik-kontrolü ile ilgilidir. Duygusal Tutarlılık, duygusal strese etkili deneyimin iç dünyasının kendilik-kontrolü ile ilgilidir. Değerlendirme açısından kendilik-kontrolünün çeşitli faydaları vardır. Dikkatli planlama ve öngörü gerekli kaynakların güvenliğini artırır. Duygusal reaksiyonların kontrolü (ırkçılık ve düşmanlık gibi), işbirliği, stratejik ittifakı ve başarılı işbirliğini kolaylaştırır.⁵³⁰

⁵²⁹ Kenneth R. OLSON, “Engagement and Self-Control: Superordinate Dimensions of Big Five Traits”, **Personality and Individual Differences**, Vol.38, 2005, s.1693.

⁵³⁰ OLSON, a.g.e., s.1694.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ ETİĞİ ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK KÜĞİAD VE KÜTİAD
ÜYELERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın metodolojisi, araştırma bulguları, yapılan araştırmanın amacı ve önemi, araştırmaya konu olan örnekleme yönelik tanıtıcı bilgiler, araştırma yöntemleri ve veriler incelenmiştir.

4. 1. Araştırmaya Konu Olan KÜGİAD ve KÜTİAD'a Yönelik Tanıtıcı Bilgiler

4.1.1. KÜTİAD (Kütahya İş Adamları Derneği)

1995 yılında kurulmuştur. Üyeler Kütahya sınırları dahilindeki işadamlarından oluşur, şu andaki mevcut üye sayısı 101 kişidir. KÜTİAD kuruluş amacını şu şekilde tanımlamaktadır: “T.C. Anayasası ve kanunlar doğrultusunda, Türkiye'nin ve Türk toplumunun demokratik ve planlı bir düzen içinde kalkınıp, sınai, ticari, sosyo-ekonomik, eğitim ve kültür düzeyinin gelişmesini teknoloji, sermaye, fikir alışverişi ve koordinasyonu sağlayarak daha ileri bir düzeye ulaşmasına yardımcı olmaktır.”

Çalışma alanlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Dernek, Türk ekonomisini kalkındırmak ve geliştirmek için sanayici, meslek, bilim ve işadamlarını bir araya getirerek ülke yararına çalışmalarda bulunmak üzere bünyesinde toplar. Teşkilatlanıp gelişmesi için gerekli çalışmaları teşvik eder.
- Ekonomik kurallara uygun olarak her teşebbüsün yurt kalkınmasında milli çıkarlara uygun olarak faaliyet göstermesini sağlar.
- Milli tasarrufların artırılmasını ve tasarrufların halka yöneltilmesini teşvik eder.
- Eğitim amaçlı kurumları destekler, burs verir, sosyo-ekonomik konularda her türlü araştırma yaptırır.
- Milli ekonominin geliştirilmesi yolunda ihracat, yatırım, döviz getirici alanlarda gerekli proje çalışmalarını yaparak özel ve resmi kuruluşlarla işbirliği yapar.
- Türk ekonomisinin gelişmiş ekonomiler karşısında rekabeti sağlamak yolunda uyarıcı ve yol gösterici çalışmalarda bulunur.
- Kitap, gazete, dergi, broşür vs. için yayın organları kurar, basım ve dağıtımını yapar. Toplantılar, kurullar, seminerler ve konferanslar tertip eder.
- Ekonomik araştırmalar konusunda vakıf kurabilir.
- Aynı amaç için kurulmuş diğer derneklerle işbirliği yapabilir .

4.1.2. KÜĞİAD (Kütahya Genç İş Adamları Derneği)

1993 yılında Kütahya’da kurulmuştur. Üyeler Kütahya sınırları dahilindeki işadamlarından oluşur, şu andaki mevcut üye sayısı 70 kişidir.

Genç İşadamları Dernekleri; Üyelerinin, kişisel olarak veya mensup oldukları şirket olarak; Sanayi Odası, Ticaret Odası, Ticaret Borsası, Mimarlar Odası, Tabip Odası, Baro ve benzeri kuruluşlardan herhangi birine kayıtlı olabildiği, üyesinin çalışmakta olduğu şirket veya firmaların hissedarı, sahibi veya yöneticisi olarak görev yapabildiği derneklerdir. Derneklerin faaliyet konuları, işbu federasyon tüzüğüne 4 ve 5. maddelerine uygun,5253 sayılı Dernekler Kanunu ve 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu hükümlerine uygun olarak kurulup faaliyetlerine devam eden derneklerdir.

Derneğin kuruluş amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Demokrasi ve insan hakları evrensel ilkelerine bağlı; girişim, inanç ve düşünce özgürlüklerine saygılı, Atatürk’ün çağdaş uygarlık hedefine ve ilkelerine sadık olarak, toplumsal yapının gelişmesine ve demokratik sivil toplum ve laik hukuk devleti anlayışının yerleşmesine yardımcı olur.

- İş ahlakı ilkelerine uygun bir biçimde faaliyette bulunur.

- Piyasa ekonomisinin hukuksal ve kurumsal alt yapısının yerleşmesini, liberal ekonomik kurallarının yerleşmesinin yanı sıra ülkenin doğal kaynaklarının teknolojik yeniliklerle desteklenerek en etkin biçimde kullanımını, verimlilik ve kalite yükselişini sürekli kılacak ortamın yaratılması yolu ile rekabet gücünün artırılmasını hedef alan politikaları destekler.

- Çağdaş ve toplumsal görev bilincine sahip anlayışla genç neslin ülke yönetiminde söz sahibi olabileceği ortamı yaratır

- Toplumsal paydaşları ile işbirliği ve iletişimin güçlenmesi için çalışır ve iyi bir çözüm ortağı olur.

- Geliştirdiği projelerle üyelerinin bireysel gelişimine katkıda bulunur.

- Genç işadamları dernekleri arasında düzen, birlik ve uyumu sağlar.

- Çağdaş ve evrensel etik değerlerin ışığında bireyi üstün kılan toplumsal yapının oluşmasına sahip çıkan, sinerji yaratan, öncü, girişimci sivil toplum örgütü olmak için çalışmalar yapar.

Faaliyet alanları:

- Dernek üyelerinin, ithalat ihracat, yatırım ve işletmecilik konularında güncel gelişmelerden bilgilendirilmesini sağlamak ve iştiğal konularındaki mal ve hizmet arzını kolaylaştırmak üzere kurs, seminer, sempozyum, konferans, tetkik gezileri ve bunun gibi etkinlikler düzenler. Bu konularda uzmanlaşmış kişi ve kuruluşların katkısıyla raporlar hazırlar. Üyelerin ve kamunun yararına sunar.

- Yurtdışı ve yurtdışındaki sergi ve fuarlar hakkında üyelerini bilgilendirir. Gerektiğinde sergi ve fuarlar düzenler veya bu fuarlara katılır.

- Üyeler arasındaki iletişimin sağlanması ve gelişmelerden haberdar edilmesi için periyodik bülten veya dergiler çıkarır, mevcut yayınlarda ilan yoluyla tanıtım ve duyurularda bulunur.

- Üniversite-iş dünyası ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik her türlü projeye ve girişimlere katkıda bulunur.

- Amaçlarını gerçekleştirmek üzere ve izin almak kaydı ile kanunların dernekler tarafından yapılmasını yasaklamadığı eğitim ve öğretim faaliyetleri için yurt, pansiyon, kitaplık ve okuma odası; sosyal yardım faaliyetleri için çocuk bakım yuvası, huzur evi, aş ocağı; sportif faaliyetler için spor sahası veya salonu ve meskun yerler dışında kamp tesisleri kurabilir, işletebilir.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, yöneticilerin kişilik özelliklerinin iş yaşamında yöneticinin etik yaklaşımlara etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin (Beş Faktör Kişilik Modeline göre Sorumluluk, Dışadönüklük, Uyumluluk, Duygusal Tutarlılık ve Gelişime Açıklık olmak üzere dört boyutta) iş etiği ile arasındaki ilişkiyi incelemektir.

İşletmelerde etik davranışlar ilk önce yöneticide başlar ve daha sonra en uç çalışanlara kadar yayılır. İşletmelerde karar alma fonksiyonu genellikle yöneticide olduğundan; işletmenin etik veya etik olmayan bir kararı almasına yönetici karar vermektedir. Yöneticiler de insan doğasının bir gereği olarak farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri, onların iş etiğine yönelik yaklaşımlarını etkilemektedir. Bu noktadan hareketle işletmelerde yöneticilerin

sahip oldukları kişilik özelliklerinin iş etiğine etkilerinin incelenmesinin gerekli olduğu görülmüştür.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

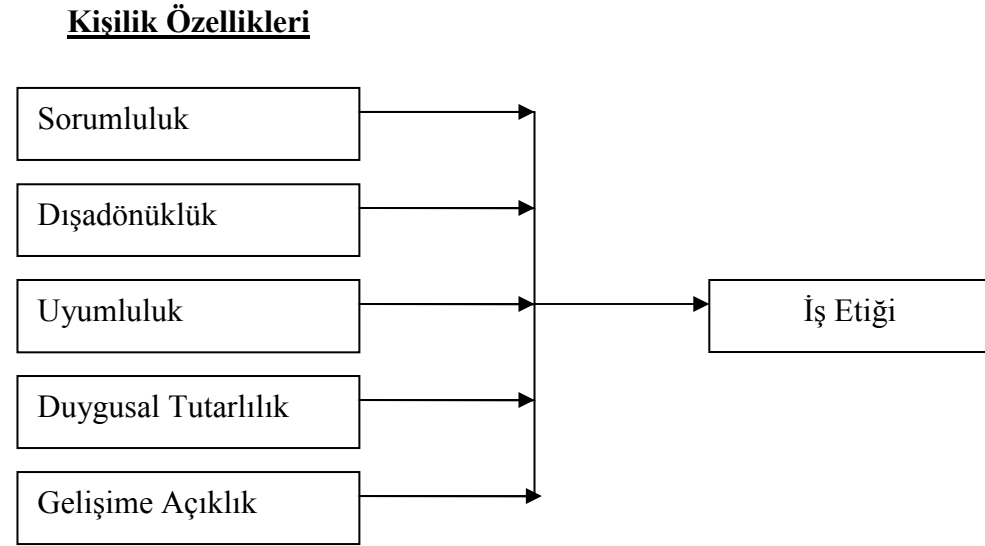
Araştırmanın modeli, hipotezleri, araştırmanın evreni ve örneklemi, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemleri ve verilerin analizi aşağıda sunulmaktadır.

4.3.1. Model

Araştırma modelinde;

Bağımsız değişkenler: Kişilik özellikleri (Dışadönüklük, Sorumluluk, Uyumluluk, Duygusal Tutarlılık ve Gelişime Açıklık boyutları), cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan sektör, çalışma yılı, yöneticilerin çalışılan sektördeki rekabeti algılama düzeyi.

Bağımlı değişkenler: Yöneticilerin iş etiği yaklaşımlarını ölçmeye yönelik sorular= 18 madde ve yöneticilerin sosyal sorumluluk anlayışlarını ölçmeye yönelik sorular=6 madde.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın ifadeleri aşağıda sıralanmıştır:

H1: Yöneticilerin kişilik özellikleri ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H1a: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Dışadönüklük” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H1b: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Sorumluluk” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H1c: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Uyumluluk” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H1d: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Duygusal Tutarlılık” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H1e: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Gelişime Açıklık” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H2: Yöneticilerin yaşı ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H3: Yöneticilerin çalışma yılı ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H4: Yöneticilerin cinsiyeti ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H5: Yöneticilerin eğitim durumu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H6: Yöneticilerin çalıştığı sektör ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

H7: Yöneticilerin kişilik özellikleri, yaşı, toplam çalışma yılı, sektörlerindeki rekabeti algılama düzeyleri iş etiğini etkilemektedir.

4.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Kütahya Ticaret Odasına kayıtlı KÜGİAD ve KÜTİAD üyeleridir. KÜGİAD 70, KÜTİAD ise 101 üyeden oluşmaktadır. Her iki dernekten de ön görüşme yapılmış ve her iki dernekten de olumlu yanıt alınmıştır. Toplam 104 kişiye ulaşılmış ve bu kişilere anket bırakılmıştır. Anketlerin 95 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 91,3 olarak gerçekleşmiştir. Örneklemenin evreni karşılama oranı % 56’ dir.

4.3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yöneticilerin kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik 20 madde, ikinci bölümde yöneticilerin iş etiğine yönelik yaklaşımlarını ölçmeye yönelik 24 madde ve üçüncü bölümde demografik bilgiler yer almaktadır.

Bu çalışmada, anketin birinci bölümünde yöneticileri kişilik özelliklerini ölçmek için Costa ve McCrae (1985) tarafından geliştirilen NEO Beş Faktör Envanterinin kısa formundan (NEO FFI-Short form-50 items) 20 madde kullanılmıştır. Toplam 20 maddeden oluşan bu envanter, Beş Faktör modelinde yer alan Dışadönüklük, Sorumluluk, Uyumluluk, Duygusal Tutarlılık ve Gelişime Açıklık boyutlarının her birini dört madde ile ölçmektedir. Envanterde yer alan ifadeler “Hiç Uygun Değil” den “Tamamen Uygun”a kadar uzanan beş basamaklı ölçek üzerinden verilmektedir. Uluslar arası madde havuzundan (IPIP-International Personality Item Pool) alınan NEO Beş Faktör Envanteri- kısa formunda güvenilirlik katsayıları; Dışadönüklük:0.87; Sorumluluk:0.79; Uyumluluk:0.82; Duygusal Tutarlılık:0.86 ve Gelişime Açıklık:0.84 olarak açıklanmaktadır.⁵³¹

İkinci bölümde yöneticilerin iş etiği ve sosyal sorumluluk yaklaşımlarını ölçmek için 24 maddeden oluşan bir değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte yer alan ilk 18 madde iş etiği, 6 madde ise sosyal sorumluluk ile ilgilidir. Ölçekte yer alan yanıtlar “hiç katılmıyorum”dan “tamamen katılıyorum”a kadar uzanan bir beşli Likert Ölçeğinde verilmiştir. İş ahlakına yönelik soruların Cronbach α değeri 0.73’dür ve kabul edilebilir düzeydedir.⁵³²

4.3.5. Verilerin Analizi

Anket yöntemi ile toplanan veriler SPSS 10.0 for Windows programında girilmiş ve analizleri yapılmıştır. Toplanan verilerin demografik değişkenler için frekans analizleri yapılmıştır. Hipotezleri test etmek için korelasyon analizi, çoklu regresyon, t-test , anova testi yapılmıştır.

4.4. Bulgular ve Yorum

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin güvenilirlik analizi, demografik özelliklere ilişkin bilgiler, yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin bulgular ve hipotezlerin test edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgular verilmiştir.

⁵³¹ <http://www.ipip.ori.org>. (06.10.2006)

⁵³² KAVAK, a.g.e., s.86.

4.4.1. Güvenilirlik Analizi

Yöneticilerin kişilik özellikleri, iş etiği ve sosyal sorumlulukları ölçmek için hazırlanan anket sorularının güvenilirlik testi yapılmıştır. Anket soruları Ek-1'de verilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 4.1'de gösterilmiştir. da gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

Örnekleme sayısı	Soru Sayısı	Cronbach's Alfa (α)
95	19 (I.Böl. 1-20 arası, 19.soru hariç)	,6192
95	24 (II.Böl. 1-24 arası)	,7370

Yöneticilerin kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla hazırlanan soruların güvenilirlik analizinde $\alpha = ,6192$ 'dir. Yöneticilerin iş etiğine yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla hazırlanan soruların güvenilirlik analizinde $\alpha = ,7370$ 'dir. Bu değer 1,0'e yakın bir değer olduğundan ölçek güveniliridir.

Alfa (α) katsayısına bağlı olarak $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güveniliridir.⁵³³

4.4.2. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankete katılan kişilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, pozisyon, eğitim durumu, eğitim alanı, çalışılan sektör, işletmelerin hukuki yapısı, katılımcıların üye oldukları dernekler gibi demografik özellikler *frekans analizi* kullanılarak test edilmiştir. Demografik özelliklere ilişkin bulgular aşağıda tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Araştırmaya Katılan KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Dağılımı

Üye Olunan Dernek	Frekans	%
KÜTİAD	49	51,6
KÜGİAD	46	48,4
Toplam	95	100,0

⁵³³ Şeref KALAYCI, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 1.baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.405.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 51,6'sı KÜTİAD üyesi, % 48,4'ü ise KÜGİAD üyesi işadamlarından oluşmaktadır.

Tablo 4.3: KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş Dağılımı	Frekans	%
20-30 yaş	35	36,8
31-40 yaş	32	33,7
41- 50 yaş	16	16,8
51- 60 yaş	10	10,5
61 yaş ve üstü	2	2,1
Toplam	95	100,0

Tablo 4. 1'de görüldüğü gibi KÜGİAD ve KÜTİAD'a üye işadamlarının büyük bir kısmını 20-30 yaş (% 36,8) ve 31-40 yaş grubu (% 33,7) oluşturmaktadır. kalan gruplar ise 41-50 yaş (%16,8), 51-60 yaş grubu (%10,5) oluşturmaktadır. 61 yaş ve üstü kişi sayısı sadece % 2,1'dir.

Tablo 4.4: KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	9	9,5
Erkek	86	90,5
Toplam	95	100,0

Tablo 4.2'de görüldüğü üzere katılımcıların büyük bir çoğunluğunu % 90,5 ile erkekler oluşturmaktadır. Kadınların oranı ise sadece %9,5'dir.

Tablo 4.5: KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	%
Evli	70	73,7
Bekar	22	23,2
Boşanmış/Dul	3	3,2
Toplam	95	100,0

Üyelerin büyük çoğunluğunu % 73,7 oranını ile evli kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.6: KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyonu	Frekans	%
Kurucu Üye	13	13,7
Yönetim Kurulu Üyesi	19	20,0
Genel Müdür	13	13,7
Genel Sekreter	2	2,1
Üye	48	50,6
Toplam	95	100,0

Araştırmaya katılan işadamlarının % 13,7'si kurucu üye, % 20'si yönetim kurulu üyesi, % 13,7'si genel müdür, % 2,1'i genel sekreter ve %50,6'sı üyelere oluşmaktadır

Tablo 4.7: KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	%
İlkokul	1	1,1
Ortaokul	5	5,3
Lise	34	35,8
Önlisans	24	25,3
Lisans	26	27,4
Yüksek Lisans	4	4,2
Doktora	1	1,1
Toplam	95	100,0

KÜGİAD ve KÜTİAD üyelerinin en büyük çoğunluğunu % 35,8 bir oran ile lise mezunları oluşturmaktadır. Daha sonra sırasıyla % 27,4 ile lisans, % 25,3 ile önlisans, % 5,3 ile ortaokul, % 4,2 ile yüksek lisans, %1,1 ile doktora ve %1,1 ile ilköğretim mezunu kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.8: KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı

Üniversite Mezunlarının Eğitim Alanı	Frekans	%
İktisadi ve İdari Bilimler	23	24,2
Mühendislik Bilimleri	13	13,7
Eğitim Bilimleri	6	6,3
Sağlık Bilimleri	5	5,3
Hukuk	1	1,1
Diğer	1	1,1
Toplam	49	51,6
Üniversite Mezunu Olmayan	46	48,4
Genel Toplam	95	100,0

KÜGİAD ve KÜTİAD üyelerinin % 51,6'sı üniversite mezunu olup, eğitim alanlarına göre dağılımlarına bakıldığında % 24,2'si İİBF mezunlarından oluşturmaktadır. Bunu % 13,7 kişi ile mühendislik mezunları, % 6,3 ile Sağlık bilimleri mezunu, % 1,1 ile hukuk mezunları oluşturmaktadır. Üyelerin % 48,4'ü üniversite mezunu değildir.

Tablo 4.9:KÜGİAD ve KÜTİAD Üyelerinin Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Frekans	%
İmalat	38	40,0
Toptan satış/Perakende	28	29,5
Finans	5	5,3
Sağlık	7	7,4
Eğitim	2	2,1
Servis	4	4,2
Danışmanlık	2	2,1
İnşaat	5	5,3
Turizm	4	4,2
Toplam	95	100,0

Araştırmaya katılan işadamlarının çalıştıkları sektörler arasında % 40 ile imalat sektörü başı çekmektedir. Bunu % 29,5 ile toptan satış/ perakende izlemektedir. Kalan sektörleri de finans, sağlık, eğitim, servis, danışmanlık, inşaat ve turizm sektörleri oluşturmaktadır.

Tablo 4.10: Üyelerin Toplam Çalışma Yılına Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Yılı	Frekans	%
1-5 yıl	21	22,1
6-10 yıl	19	20,0
11-20 yıl	33	34,7
21-30 yıl	18	18,9
31 yıl ve üstü	4	4,2
Toplam	95	100,0

Araştırmaya katılan KÜTİAD ve KÜĞİAD üyelerinin çalışma yılına göre dağılımlarına bakıldığında; % 34,7 ile 11-20 yıl arası çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Toplam çalışma yılı 1-5 yıl olanlar % 22,1'i, 6-10 yıl olanlar %20, 21-30 yıl olanlar % 18,9'unu oluşturmaktadır. çalışma yılı 31 yıl ve üstü olanların oranı ise % 4,2'dir.

Tablo 4.11: Üyelerin Sahip Oldukları İşletmelerin Hukuki Şekli

İşletmenin Hukuki Şekli	Frekans	%
Şahıs	30	31,6
Limited Şirket	44	46,3
Kolektif Şirket	1	1,1
Anonim Şirket	20	21,1
Toplam	95	100,0

Üyelerin sahip oldukları işletmelerin hukuki şekli en çok % 46,3 ile Limited Şirkettir. Bunu % 31,6 ile Şahıs şirketleri, % 21,1 ile Anonim Şirketler izler. Kolektif şirket oranı ise sadece % 1,1'dir.

Tablo 4.12: Üyelerin İşletmelerinde Çalışan Kişi Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	%
1- 20 kişi	52	54,7
21-50 kişi	24	25,3
51-100 kişi	7	7,4
101-200 kişi	9	9,5
201-300 kişi	3	3,2
Toplam	95	100,0

Üyelerin işyerlerinde çalışan kişi sayısı 1-20 arası olanlar % 54,7 ile çoğunluktadır. Çalışan sayısı 21-50 arası olan işletmelerin oranı % 25,3'dir.

Tablo 4.13: İşletmelerin Kuruluş Yılları Tablosu

Kuruluş Yılı	Frekans	%
1960'dan önce	6	6,3
1961-1970	8	8,4
1971-1980	8	8,4
1981-1990	16	16,8
1991-2000	43	45,3
2001'den sonra	14	14,7
Toplam	95	100,0

KÜĞİAD ve KÜTİAD üyelerinin sahip oldukları işletmelerin kuruluş yıllarına bakılacak olursa en büyük oran % 45,3 ile 1991-2000 yılları arasında kurulmuş olduğu görülmektedir. %16,8'i 1981-1990 ve % 14,7'i ise 2000 yılında sonra kurulmuştur.

4.4.3. Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin kişilik özelliklerini Beş Faktör Modeline göre belirlemek için hazırlanan anket formunda; 1, 6, 11 ve 16. sorular kişilik özelliklerinin Dışadönüklük boyutunu; 2, 7, 12 ve 17. sorular kişilik özelliklerinin Uyumluluk boyutunu; 3, 8, 13 ve 18. sorular Sorumluluk boyutunu; 4, 9, 14 ve 19. sorular Duygusal Tutarlılık boyutunu

(ancak güvenilirlik katsayısını azalttığı için 19.soru değerlendirmeye alınmamıştır) ; 5, 10, 15 ve 20. sorular ise Gelişime Açıklık boyutunu belirlemek içindir.

Tablo 4.14:Kişilik Özelliklerinin Beş Boyutun Ortalamalarına İlişkin Bulgular

	N	Ortalama	Standart Sapma
Uyumluluk	95	4,1263	,5468
Sorumluluk	95	4,0737	,6057
Gelişime Açıklık	95	3,8605	,6110
Dışadönüklük	95	3,5947	,6824
Duyusal Tutarlılık	95	3,2702	,8355

1- 2,33 arası değerler = Katılmıyor

2,34- 3,66 arası değerler = Kısmen katılıyor

3,67- 5,00 arası değerler = Katılıyor

Uyumluluk boyutundan elde edilen değer 4,1263'tür ve katılıyor ifadesinde yer almaktadır. Buna göre araştırmaya katılan yöneticiler Uyumluluk özelliğinden yüksek puan almışlardır bu nedenle uyumlu kişilik özelliği gösterdiği söylenebilir. Uyumlu kişiler, çatışmadan kaçınan, geçimli, işbirliğine yatkın, insanlara karşı ilgili, hassas, merhametli ve yardımsever kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Sorumluluk boyutundan elde edilen değer 4,0737'dir ve katılıyor ifadesinde yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan yöneticiler Sorumluluk özelliğinden yüksek puan almışlardır ve bu nedenle sorumluluk düzeyi yüksek kişiler olarak tanımlanabilir. Sorumluluk düzeyi yüksek kişiler, düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli ve sorumluluk sahibidir.

Gelişime Açıklık boyutundan elde edilen değer 3,8605'tir ve katılıyor ifadesinde yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre yöneticiler Gelişime Açıklık boyutundan yüksek puan almışlardır, bu nedenle bu kişilerin gelişime açık bireyler olduğu söylenebilir. Gelişime açık kişiler, analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı, esnek, hayal gücü geniş kişilerdir.

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan yöneticilerin Dışadönüklük boyutunun ortalama değeri 3,5947'dir ve kısmen katılıyor ifadesinde yer almaktadır. Buna göre yorumlanacak olursa yöneticiler ne tamamıyla dışadönük ne de içedönük kişilik özelliği göstermektedir, dışadönüklük özelliğinden ortalarda yer almaktadır

Duygusal Tutarlılık boyutundan elde edilen değer 3,2702'dir ve kısmen katılıyor ifadesinde yer almaktadır. Buna göre bu kişiler, duygusal tutarlılık özelliği yönünden ortalarda yer almaktadır.

4.4.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezlere ilişkin bulgular, aşağıda tablolarla ve sonuçların değerlendirilmesi ile belirtilmektedir.

Yöneticilerin kişilik özellikleri Beş Faktör Modeline göre beş boyutta incelenmiş, iş etiği ile ilgili sorular ise kendi arasında iş ahlakı, işletmelere karşı sosyal sorumluluk ve topluma karşı sosyal sorumluluk olmak üzere üç bölümde gruplandırılmıştır. Kişilik özellikleri ile iş ahlakı, işletmeler karşı sosyal sorumluluk ve topluma karşı sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.15: Kişilik Özellikleri ile İş Ahlakı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	β	t	t değerinin anlamlılık düzeyi
Gelişime Açıklık	-,198	-2,629	,010
R^2	F	F değerinin anlamlılık düzeyi	
,059	6,914	,010	

Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan iş ahlakına etki düzeyinin % 5,9'u ($R^2 = ,59$) Gelişime Açıklık değişkeni ile açıklanmaktadır. SPSS programında yapılan analiz sonucunda sadece bir model ortaya çıkmıştır. İş ahlakını etkileme gücü en fazla olan kişilik değişkeni Gelişime Açıklık olarak bulunmuştur. Diğer dört kişilik faktörü Dışadönüklük ($p=,491$), Uyumluluk ($p=,334$), Sorumluluk ($p=,856$) ve

Duygusal Tutarlılık ($p=,230$) olarak bulunmuştur. Her dört faktörde ($p>0,05$) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, bu nedenle bu değişkenler model dışında tutulmuştur.

Anova analizinde ($F= 6,914$) ve F 'nin anlamlılık düzeyi ($p=,010$) olarak bulunmuştur ve ($p<0,05$) olduğundan sonuç istatistikî açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenler içinde Gelişime Açıklık değişkeninin ($\beta=-,198$ ve t 'nin anlamlılık düzeyi= $,010$)'dur. $p<0,05$ olduğundan sonuç istatistikî açıdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kişilik özelliklerinin Dışadönüklük boyutu ile iş ahlakı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Kişilerin gelişime açıklık düzeyi arttıkça kişiler daha az etik davranış sergilemektedir.

Tablo 4.16: Kişilik Özellikleri ile İşletmelere Karşı Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişiyi Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	β	t	t değerinin anlamlılık düzeyi
Gelişime Açıklık	-,419	-2,928	,004
Sorumluluk	-,332	-2,342	,021
Duygusal Tutarlılık	,209	2,059	,042
R^2	F	F değerinin anlamlılık düzeyi	
,154	6,691	,000	

Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan işletmelere karşı sosyal sorumluluk anlayışına karşı olan etki düzeyinin % 15,4'ü ($R^2 =,154$) Gelişime Açıklık, Sorumluluk ve Duygusal Tutarlılık değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Yapılan analiz sonucunda üç model ortaya çıkmıştır. Önerilen ilk modele göre ($R^2 =,087$) olarak, ikinci modelde ($R^2 =,124$) ve üçüncü modelde ($R^2 =,154$) olarak bulunmuştur. Üçüncü modelin açıklama gücü en fazla olduğu için bu model tercih edilmiştir.

İşletmelere karşı sosyal sorumluluk anlayışında etkileme gücü en fazla olan değişken Gelişime Açıklık değişkenidir. Bunu Sorumluluk ve Duygusal Tutarlılık değişkeni takip etmektedir. Diğer iki değişken Dışadönüklük boyutu ($p=,704$) ve

Uyumluluk boyutu ($p=,500$) olarak bulunmuştur. $p>0,05$ olduğundan ilişki anlamsızdır, bu nedenle bu değişkenler model dışında tutulmuştur. Anova analizine göre ($F=6,691$) ve ($p=,000$) olarak bulunmuş ve $p<0,05$ olduğundan sonuç istatistikî açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerden Gelişime Açıklık ($\beta= -,419$ ve $p=,004$), Sorumluluk ($\beta= -,332$ ve $p=,021$), Duygusal Tutarlılık ($\beta=,209$ ve $p=,042$) olarak gerçekleşmiştir. $p<0,05$ olduğundan sonuç anlamlıdır.

Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin gelişime açıklık ve sorumluluk düzeyleri ile işletmelere karşı sosyal sorumluluk anlayışları arasında negatif bir ilişki vardır. Duygusal tutarlılık boyutu ile işletmelere karşı sosyal sorumluluk anlayışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 4.17 Kişilik Özellikleri ile Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk Anlayışı Arasındaki İlişiyi Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	β	t	t değerinin anlamlılık düzeyi
Sorumluluk	-,604	-2,513	,014
R^2	F	F değerinin anlamlılık düzeyi	
,054	6,315	,014	

Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan topluma karşı sosyal sorumluluk anlayışına olan etkideki değişimin % 5,4'ü ($R^2 =,054$) sorumluluk boyutu değişkeni ile açıklanmaktadır. SPSS programında yapılan analiz sonucunda sadece bir model ortaya çıkmıştır. Diğer değişkenler Dışadönüklük boyutu ($p=,162$), Uyumluluk boyutu ($p=,419$), Duygusal Tutarlılık boyutu ($p=,191$) ve Gelişime Açıklık boyutu ($p=,239$) olarak bulunmuştur ve her dört değişkende $p>0,05$ olduğundan sonuç istatistikî açıdan anlamsızdır, bu nedenle model dışında tutulmuştur.

Anova analizinde ($F=6,315$ ve $p=,014$) olarak bulunmuştur. $p<0,05$ olduğundan sonuç anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerden Sorumluluk ($\beta= -,604$ ve $p=,014$) olarak gerçekleşmiştir. $p<0,05$ olduğundan sonuç anlamlıdır.

Elde edilen bulgulara göre kişilik özelliklerinin Sorumluluk boyutu ile topluma karşı sosyal sorumluluk arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Yukarıdaki bulgulara dayanarak H1, H1a, H1b, H1c, H1d ve H1e ile ilgili sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Kişilik özelliklerinin Sorumluluk, Duygusal Tutarlılık ve Gelişime Açıklık boyutları ile iş etiği arasında ilişki ortaya çıkmıştır. Kişilik özelliklerinin Uyumluluk ve Dışadönüklük boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda “**H1:** Yöneticilerin kişilik özellikleri ile iş etiği arasında bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez kısmen kabul edilmektedir.

Kişilik özelliklerinin Dışadönüklük boyutu ile iş etiğinin iş ahlakı, işletmelere karşı sosyal sorumluluk ve topluma karşı sosyal sorumluluk anlayışı arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu durumda “**H1a:** Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Dışadönüklük” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez reddedilmektedir.

Kişilik özelliklerinin Sorumluluk boyutu ile işletmelere karşı sosyal sorumluluk ve topluma karşı sosyal sorumluluk anlayışı arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Sorumluluk boyutu ile iş ahlakı arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu durumda “**H1b:** Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Sorumluluk” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez kısmen desteklenmektedir.

Kişilik özelliklerinin Uyumluluk boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda “**H1c:** Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Uyumluluk” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez reddedilmektedir.

Kişilik özelliklerinin Duygusal Tutarlılık boyutu ile işletmeler karşı sosyal sorumluluk anlayışında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu boyut ile iş ahlakı ve topluma karşı sosyal sorumlulukta bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda “**H1d:** Yöneticilerin

kişilik özelliklerinin “Duygusal Tutarlılık” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez kısmen desteklenmektedir.

Kişilik özelliklerinin Gelişime Açıklık boyutu ile işletmelere karşı sosyal sorumluluk ve iş ahlakı anlayışında negatif yönlü bir ilişki vardır. Topluma karşı sosyal sorumluluk ile arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu durumda “**H1e**: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin “Gelişime Açıklık” boyutu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez kısmen desteklenmektedir.

H2: Yöneticilerin yaşı ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.18: Yöneticilerin Yaşı ile İş Etiği Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablosu (N=95)

	A.O.	S.S.	1. r	2. r	3. r	4. r
1.İş ahlakı	2,48	,46	,			
2. Topluma Karşı Sosyal Sor.	2,79	1,45	,255*	,		
3. İşletmelere Karşı Sosyal Sor.	2,13	,87	,476*	,232*	,	
4.Yaş	36,31	10,05	-,074	-,134	,013	,

A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır ($p \leq 0.05$)

Tablo 4.19: Yöneticilerin Yaşı ile İş Etiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren

Anova testi tablosu

Yaş Grupları	N	A.O.	S.S.	Anova		
				Kareler toplamı	F	Sig.
20-30	35	2,44	,32	Gruplar arası Grup içinde Toplam	,872 19,827 20,700	,990 ,417
31-40	32	2,34	,49			
41-50	16	2,46	,61			
51-60	10	2,14	,59			
61-70	2	2,38	,41			
Toplam	95	2,38	,47			

(A.O:Aritmetik Ortalama, S.S:Standart Sapma, sig.:anlamlılık düzeyi)

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere ($F=,990$ ve $p=,417$) olarak gerçekleşmiştir. $p > 0,05$ olduğundan aralarındaki ilişki anlamsızdır ve F skoru yaş

grupları arasında iş etiğini yaklaşımlarını değerlendirmede bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu durumda “**H2**:Yöneticilerin yaşı ile iş etiği arasında bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez reddedilmektedir.

H3: Yöneticilerin çalışma yılı ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.20: Yöneticilerin Toplam Çalışma Yılı ile İş Etiği Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu (N=95)

	A.O.	S.S.	1. r	2. r	3. r	4. r
1.Toplam Çalışma Yılı	14,34	9,37	,			
2.İş ahlakı	2,48	,46	-,127	,		
3. Topluma Karşı Sosyal Sor.	2,79	1,45	-,320**	,255*	,	
4. İşletmelere Karşı Sosyal Sor.	2,13	,87	-,072	,476*	,232*	,

A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır ($p \leq 0.05$)

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($p \leq 0.05$)

Tablo 4.21: Yöneticilerin Çalışma Yılı ile İş Etiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Anova testi tablosu

Çalışma yılı	N	A.O.	S.S.	Anova			
					Kareler toplamı	F	Sig.
0-5 yıl	21	2,49	,34	Gruplar arası	1,402	1,634	,172
6-10 yıl	19	2,47	,30				
11-20 yıl	33	2,39	,56				
21-30 yıl	18	2,16	,50				
31 yıl ve üstü	4	2,20	,58				
Toplam	95	2,38	,47	Grup içinde	19,298		
				Toplam	20,700		

(A.O:Aritmetik Ortalama, S.S:Standart Sapma, sig.:anlamlılık düzeyi)

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere ($F=1,634$ ve $p=,172$) olarak gerçekleşmiştir. $p > 0,05$ olduğundan aralarındaki ilişki istatistikî açıdan anlamsızdır. Buna göre çalışma yılları ile iş etiği yaklaşımları arasında farklı bir değerlendirme yoktur. Buna göre “**H3**: Yöneticilerin çalışma yılı ile iş etiği arasında bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez reddedilmektedir.

H4: Yöneticilerin cinsiyeti ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.22: Yöneticilerin Cinsiyeti ve İş Etiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren t-test Tablosu

	N	A.O.	S.S.	t	p(Sig.)
Kadın	9	2,38	,32	-,003	,21
Erkek	86	2,38	,48		
Toplam	95				

(A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, p(sig.): anlamlılık düzeyi)

$p = 0,21$ değeri $> 0,05$ 'den büyük bir değerdir. % 95 anlamlılık düzeyine göre, kadın ve erkek yöneticiler arasında iş etiği yaklaşımları arasında bir değerlendirme farkı yoktur. Bu durumda “**H4: Yöneticilerin cinsiyeti ile iş etiği arasında bir ilişki vardır**” şeklindeki hipotez reddedilmektedir.

H5: Yöneticilerin eğitim durumu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.23: Yöneticilerin Eğitim Durumu ve İş Etiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Anova testi tablosu

Eğitim durumu	N	A.O.	S.S.	Anova					
					Kareler toplamı	F	Sig.		
İlkokul	1	3,00	,	Gruplar arası	2,66	2,16	,05		
Ortaokul	5	2,97	1,04						
Lise veya dengi	34	2,36	,41						
Önlisans	24	2,40	,40						
Lisans	26	2,28	,39						
Yüksek lisans	4	2,20	,46						
Doktora	1	2,04	,						
Toplam	95	2,38	,47					Grup içinde	18,04
								Toplam	20,70

(A.O:Aritmetik Ortalama, S.S:Standart Sapma, sig.: anlamlılık düzeyi)

Yöneticilerin eğitim durumu ve iş etiği arasındaki ilişkiye baktığımızda; F skoru gruplar arasında farklı bir değerlendirme olduğunu göstermektedir. F'nin anlamlılık düzeyi (sig.=p) 0,05 olarak gerçekleştiğinden, % 95 anlamlılık düzeyinde gruplar

arasında iş etiği yaklaşımları bakımından farklılıklar vardır. Eğitim seviyesi lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde olanlar etik olmayan olaylara çoğunlukla katılmamaktadırlar (Ankette 2=Çoğunlukla katılmıyorum ifadesinin karşılığıdır). Bu durumda “**H5:** Yöneticilerin eğitim durumu ile iş etiği arasında bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez kabul edilmektedir.

H6: Yöneticilerin çalıştığı sektör ile iş etiği arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.24: Yöneticilerin Çalıştıkları Sektör ile İş Etiği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Anova Tablosu

Sektör	N	A.O.	S.S.	Anova					
					Kareler toplamı	F	Sig.		
İmalat	38	2,34	,58	Gruplar arası	,85	,46	,88		
Finans	5	2,35	,40						
Toptan satış/Per.	28	2,45	,39						
Sağlık	7	2,24	,36						
Eğitim	2	2,50	,24						
Servis	4	2,56	,24						
Danışmanlık	2	2,42	,35						
İnşaat	5	2,45	,45						
Turizm	4	2,09	,56						
Toplam	95	2,36	,47					Grup içinde	19,85
								Toplam	20,70

(A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, sig.: anlamlılık düzeyi)

Yöneticilerin çalıştıkları sektör ile iş etiği arasında yaklaşımları arasında farklı bir değerlendirme bulunmamaktadır. F'nin anlamlılık düzeyi (Sig.) >0,05'den büyük bir değer olarak gerçekleştiğinden % 95 anlamlılık düzeyinde farklılık yoktur. Bu durumda “**H6:** Yöneticilerin çalıştığı sektör ile iş etiği arasında bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez reddedilmektedir.

H5: Yöneticilerin kişilik özellikleri, yaşı, toplam çalışma yılı, sektörlerindeki rekabeti algılama düzeyleri iş etiğini etkilemektedir.

Tablo 4.26: Çoklu Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	β	t	t değerinin anlamlılık düzeyi
Gelişime Açıklık	-,256	-3,410	,001
R^2	F	F değerinin anlamlılık düzeyi	
,102	11,626	,001	

Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan iş etiğine etkideki değişimin % 10,2'si ($R^2 = ,102$) kişilik özellikleri (sadece gelişime açıklık boyutu ile) değişkeni işe açıklanmaktadır. SPSS programında yapılan analiz sonucunda sadece bir model ortaya çıkmıştır. Diğer değişkenler kişilik özelliklerinin Uyumluluk boyutu ($p=,198$); Sorumluluk boyutu ($p=,220$); Dışadönüklük boyutu ($p=,919$); Duygusal Tutarlılık ($p=,409$), yaş değişkeni ($p=,397$), toplam çalışma yılı ($p=,050$) ve sektördeki rekabeti algılama değişkeni ($p=,898$) olarak bulunduğundan sonuç istatistikî açıdan anlamsızdır ve bu nedenle model dışında tutulmuştur.

Anova analizinde ($F=11,626$ ve $p=,001$) olarak gerçekleşmiştir, $p<0,05$ olduğundan sonuç anlamlıdır. Bağımsız değişken kişilik özelliklerinden Gelişime Açıklık boyutu ($\beta= -,256$ ve $p=,001$) olarak gerçekleşmiştir, $p<0,05$ olduğundan sonuç anlamlıdır.

Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin sadece kişilik özelliklerinin gelişime açıklık boyutunun iş etiğine etkisi vardır ve bu etki negatif yönlüdür. Kişilik özelliklerinin diğer boyutları ile yöneticilerin yaşı, toplam çalışma yılı, çalıştıkları sektördeki rekabeti algılama düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda “**H5**: Yöneticilerin kişilik özellikleri, yaşı, toplam çalışma yılı, sektörlerindeki rekabeti algılama düzeyleri iş etiğini etkilemektedir” şeklindeki hipotez çok az desteklenmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler, bir yandan içinde buldukları topluma mal, hizmet veya düşünce üreterek hizmet ederken diğer taraftan, çeşitli toplumsal zorunlulukları yerine getirmek zorundadır. Günümüzün bilinçli toplumlarında topluma hizmet amacı gütmeksizin, sadece kar amacına yönelen işletmelerin başarı şansı düşüktür. Yaşamak ve varlığını devam ettirmek isteyen organizasyonların toplumun istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olması ve ahlaki davranması vazgeçilmez bir zorunluluktur.

Günümüz iş dünyasında gittikçe artan bir değer olarak iş etiği kavramı karşımıza sıkça çıkmaktadır. İş etiği kavramı, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış kavramları ele alır. Yani iş etiği dürüstlük, sözünde durmak, doğaya saygılı olmak, adil davranmak gibi değerlerle ilgilenir. İş etiği, ahlaki standartların, organizasyonlarda bireylerin davranışlarına uygulanması ile ilgilidir. Burada karşımıza bir kavram daha çıkar: “İş Ahlakı”. Bu iki kavram bazen birbirinin yerine kullanılsa da gerçekte bu sözcüklerin anlamı farklıdır. İş ahlakı, insan ilişkilerinin iş yaşamına yansımaları ve davranışların düşünsel bütünü ile ilgilidir. İş etiği ise bir tür ahlak felsefesi olarak, ahlaki davranışların eleştiri sürecini geliştirmek ve davranışlara yön vermek amacını güder. İş ahlakı olgusal ve tarihsel açıdan yaşananları içermesine karşılık; etik bu olguya yönelen felsefe disiplininin adıdır.

İş ahlakının etkisi, yaptırımı, zorlayıcı gücü ise insanın vicdanıdır. Bu açıdan bakıldığında, burada işletmelere yön veren kişiler olarak yöneticilerin kişilik özellikleri önem kazanmaktadır. İşletmelerde iş etiğini etkileyen faktörler çevresel, örgütsel ve bireysel faktörlerdir. İş etiğini etkileyen bireysel faktörlere bakıldığında ise bu faktörlerin bireylerin kişilik özellikleri, demografik özellikleri, işin algılanması gibi faktörler önemli rol oynar.

İş yaşamındaki etik kararlar, yöneticilerin entelektüel yetenekleri ve bazı kişilik özellikleri ile bağlantılıdır. Kişiliğin bazı özelliklerinin (empati, dışadönüklük, duygusal tutarlılık gibi) ahlaki düşüncenin geleneksel şekli için önemi vardır. İş hayatındaki

kararlar, bir bütün olarak kişinin eylemidir.⁵³⁴ Yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri ise etik yargılamayı dolaylı yünden etkilemektedir. Yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri öncelikle etiksel sorunun algılanmasını daha sonra da etiksel sorunun değerlendirilmesini etkilemektedir.

Yöneticilerin kişilik özellikleri ve iş etiği arasındaki ilişkiyi değerlendirmeye yönelik araştırmada elde edilen bulgularda; yöneticilerin çalışma yılı, yöneticilerin yaşı ve iş etiği arasında istatistiksel açıdan önemli bir ilişki görülmemiştir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin yaşlı veya genç olmasının; yöneticilerin toplam çalışma yılı, yöneticilerin iş etiği hakkındaki yaklaşımlarını etkilememektedir. Araştırma bulgularına göre, işletme yöneticilerinin cinsiyetinin yani kadın veya erkek olmasının iş etiği üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Kadın ve erkekler iş etiği konusunda farklı düşünmemektedirler.

Bu araştırma bulgularında yöneticilerin eğitim düzeyi ile iş etiği yaklaşımları arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bulgularına göre yöneticilerin eğitim düzeyi arttıkça daha çok etik yaklaşımlar sergilemektedirler. Örneğin, doktora, master ve lisans eğitim düzeyinde olan yöneticiler, etik olmayan olgulara çoğunlukla katılmamaktadır. Eğitim düzeyi lise, ortaokul ve ilkokul seviyesine doğru gittikçe etik olgular karşısında yöneticiler daha kararsız bir yaklaşım sergilemektedirler. Buradan da etiğin öğretilebilir bir olgu olduğu, yöneticilerin eğitim düzeyi arttıkça potansiyel olarak etik konularla ilgili olarak daha fazla okudukları sonucuna varabiliriz.

Araştırma bulguları sonucunda; yöneticilerin çalıştıkları sektör ile iş etiği arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticilerin çalıştıkları sektörler bağlamında iş etiği hakkındaki düşünceleri farklılık göstermemektedir.

Yöneticilerin kişilik özelliklerinin analizi yapılmış; Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk ve Duygusal Tutarlılık boyutu arasında bir ilişki bulunamamış sadece Gelişime Açıklık boyutunun yöneticilerin iş etiği yaklaşımını istatistiksel açıdan yordadığı ortaya çıkmıştır. Gelişime açık yöneticiler, analitik düşünen, kendisi ve dünya

⁵³⁴ STOJILKOVIĆ, a.g.e., s.507.ñ

hakkında düşünmekten ve okumaktan hoşlanan, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık ve yaratıcı kişiler olarak tanımlanabilmektedir.

Yöneticilerin kişilik özelliklerinin boyutları (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal tutarlılık ve gelişime açıklık boyutu), yöneticilerin çalışma yılı, yöneticinin yaşı, çalışılan sektördeki rekabetin algılanma düzeylerinden hangilerinin iş etiğini etkilediğine bakılmış ve araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; kişilik özelliklerinin sadece “gelişime açıklık” boyutunun iş etiğini etkilediği ortaya çıkmıştır. Kişilik özelliklerinin diğer boyutlarının, yöneticilerin toplam çalışma yılının, yaşın ve çalışılan sektördeki rekabeti algılama düzeyinin iş etiğini etkilemediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte, bu çalışma Kütahya’da faaliyet gösteren işadamları üzerinde ve sınırlı bir araştırma grubu üzerinde yapılmıştır. Ayrıca bu araştırmada kişilik özelliklerinin boyutlarını ölçen sorular sayı bakımından kısıtlanmıştır. Benzer çalışmaların farklı alanlarda ve geniş bir örneklem grubu ile yapılması, beş faktör kişilik özelliklerinin boyutlarını daha detaylı değerlendiren kişilik envanterinin kullanılması, daha sağlıklı ve detaylı sonuçlara ulaşılabilmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADLER, Alfred, **Psikolojik Aktivite**, 3. baskı, (Çev. Belkıs Çorakçı), Say Yay., İstanbul, 1997.
- AKTAN, Coşkun Can, **Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru: 2-Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, 1999.
- AYDIN, İnyet Pehlivan, **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, 3. baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- AY, Ünal, **İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk**, Nobel Kitabevi, Adana, 2003.
- AYTAÇ, Serpil, **İnsanı Anlama Çabası**, 1. baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.
- BEACH, Dale S., **Personel: The Management of People at Work**, Collier Macmillan International Editions, 3. edition, 1985.
- BISHOP, Patrick, CONNORS, Carmel ve SAMPHORD, Charles, **Management Organization and Ethics in the Public Sector**, Ashgate Publishing, 2003.
- BOLAY, Süleyman Hayri, **Felsefi Doktrinler ve Terimler Sözlülüğü**, Akçağ Yay., Ankara, 1997.
- BRADBURN, Roger, **Understanding Business Ethics**, 1. edition, Paston PrePress Ltd, 2001.
- BUCHHOLZ, Rogene A. ve ROSENTHAL, Sandra B., **Business Ethics**, Prentice Hall, Printed in the USA, 1998.
- CATTELL, Raymond B., **The Scientific Analysis of Personality**, Penguin books, 1967.

CEVİZCİ, Ahmet, **Etiğe Giriş**, 1. baskı, Paradigma Yay., İstanbul, 2002.

CURİ, Kriton, DOUGLAS, Ian, GHAZNAWİ, Abdul Ghafoor ve İŞLİ, İnci, **Environmental Ethics**, Proceedings of the First International Symposium on Environmental Ethics, Boğaziçi Üniversitesi Basımevi, İstanbul, 1996.

ÇELİK, Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yay., Ankara, 2000.

DALYAN, Figen ve GÖKBEL, Serpil A., **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: İMKB’de İşlem Gören Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ile Karlılıkları Arasındaki İlişki**, Anadolu Üniv. Yay. No:1627, Eskişehir, 2005.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6.baskı, Beta Yay., İstanbul, 2000.

EYSENCK,H. J. ve WILSON, Glenn, **Kişiliğinizi Tanıyın**, 3. basım, (Çev. Erol Erduran), Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.

GÜNEY, Salih, **Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Nobel Yay., Ankara, 2000.

-----, **Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

HODGETTS, Richard M., LUTHANS, Fred ve DOH, Jonathan P., **International Management**, 6. edition, McGraw-Hill, 2006

KALAYCI, Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 1.baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

KETZ, J. Edward, **Hidden Financial Risk**, Published by John Wiley and Sons Inc., New Jersey, 2003.

- KILAVUZ, Raci, **Kamu Yönetiminde Etik ve Bir sorun Alanı Olarak Yozlaşma**, Seçkin Yay., Ankara, 2003.
- KIREL, Çiğdem, **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, Anadolu Üniv. Yayınları No:1211, Eskişehir, 2000.
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, Sixth edition, McGraw-Hill, Inc., 1992.
-----, **Organizational Behavior**, 10. edition, McGraw-Hill, 2005.
- ÖNER, Necla ve COMPTE, Ayhan Le, **Kaygı Envanteri El Kitabı**, 2. basım, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, İstanbul, 1998.
- ÖNER, Necla, **Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler**, 3. basım, Boğaziçi Üniversitesi Yay., İstanbul, 1997.
- ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem, **Bireyi Tanıma Teknikleri**, 4. baskı, PDREM Yay., Ankara, 2002.
- PIEPER, Annemarie, **Etiğe Giriş**, (Çev.Veyssel Aytaman-Gönül Sezer), Ayrıntı Yay., İstanbul, 1999.
- SCHERMERHORN, John R., **Management for Productivity**, Printed in the USA, 1984.
-----, **Core Concepts of Management**, Printed in the USA, 2004.
- SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G. ve OSBORN, Richard N., **Organizational Behavior**, 6. edition, 1997.
- SOMER, Oya, KORKMAZ, Mediha ve TATAR, Arkun, **Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri(SFKE)**, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:128, İzmir, 2004.

TEVRÜZ, Suna, ARTAN, İnci ve BOZKURT, Tülay, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, 1. baskı, Beta Yay., İstanbul, 1999.

TEZCAN, Mahmut, **Kültür ve Kişilik**, Bilim Yay., Ankara, 1987.

TREVINO, Linda K. ve NELSON, Katherine A., **Managing Business Ethics, Straight Talk About How to Do It Right**, John Wiley and Sons Inc., Printed in the USA, 1995.

-----, **Managing Business Ethics**, 3. edition, By John Wiley & Sons, Printed in the USA, 2004.

TUTAR, Hasan, YILMAZ, M. Kemal ve ERDÖNMEZ, Cumhur, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, 2. baskı, Nobel Yay., Ankara, 2004.

TÜRKEL, Asuman ULUÇINAR, **İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama**, Marmara Üniv. Yayın No:534, İstanbul, 1992.

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2. baskı, Literatür Yay., İstanbul, 2004.

ZEL, Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, 1. baskı, Seçkin Yay., Ankara, 2001.

SÜRELİ YAYINLAR

AKYILDIZ, Hüseyin, “Freud’çu, Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, İktisat ve Siyaset Teorileri”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.11, Antalya, 2006.

ARIKAN, Semra, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, Ankara, 1995.

- AY, Canan, “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.12, S.2, Manisa, 2005.
- AYDEMİR, Muzaffer, “Sosyal Sorumluluk 8000 (Social Accountability 8000) Standartı”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.1, S.3, İzmir, 1999.
- , “Küçük İşletmelerde İş Ahlakının Kurumsallaştırılmasında Önder-İzleyen İlişkilerinin Rolü”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.6, Kütahya, 2002.
- AYMANKUY, Yusuf ve SARIOĞLAN, Mehmet, “Muhasebe Meslek Mensuplarının Meslek Etiğine Yaklaşımları ve Balıkesir İl Merkezinde Bir Uygulama”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.8, S.14, Balıkesir, 2005.
- BAKTIR, Selma, “Ticari Ahlak”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.16, S.2, İzmir, 2001.
- BENLİĞİRAY, Serap, “Organizasyonlarda İş Etiğinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.7, S.1, Afyon, 2005.
- BERBEROĞLU, Güneş, BESLER, Senem ve TONUS, H. Zümrüt, “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.15, S.1-2, Eskişehir, 1998.
- BEU, Danielle S. ve BUCKLEY, M. Ronald, “Using Accountability to Create a More Ethical Climate”, **Human Resource Management Review**, Vol.14, Iss.1, 2004.

- BRANS, John-Pierre, “The Management of the Future Ethics in OR: Respect, Multicriteria Management, Happiness”, **European Journal of Operational Research**, Vol.153, Iss.2, 2004.
- BRIGHT, David S., CAMERON, Kim S. ve KAZA, Arran , “The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsided Organizations”, **Journal of Business Ethics**, Vol.64, 2006.
- BULLER, Paul F. ve MCEVOY, Glenn M., “Creating and Sustaining Ethical Capability in the Multinational Corporation”, **Journal of World Business**, Vol.34, Iss.4, 1999.
- CARTER, Craig R., “Ethical Issues in International Buyer- Supplier Relationship: a Dyadic Examination”, **Journal of Operations Management**, Vol.18, Iss.2, 2000.
- CHUN, Rosa, “Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assesment and Strategic Implications”, **Journal of Business Ethics**, Vol:57, 2005.
- CHURCH, A. Timothy, “Relating the Tellegen and Five-Factor Models of Personality”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.67, No:5, 1994.
- ÇETİNKANAT, Canan, “Organizational Climate”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.2, Bolu, 2001.
- ÇINAR, Tarık, “Yönetim Bilişim Sistemlerinde Etik ve Sosyal Ahlak”, **Deniz Harp Okulu Bülteni**, Yıl:231, S.40, Nisan 2004.
- DURNA, Ufuk, “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.11, S.1, Manisa, 2004.

- DVIR, Dov, SADEH, Arık ve MALACH, Ayala, "Projects and Project Managers: The Relationship Between Project Managers's Personality, Project Types, and Project Subjects", **Project Management Journal**, Vol:37, Iss:5, 2006.
- ELÇİ, Meral ve ALPKAN, Lütfihak, "Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.24, S.1, Ankara, 2006.
- ERASLAN, Levent, "Değişen Liderlik Paradigmasının Anlamı, Özellikleri, Çözümlenmeleri", **Anahtar Gazetesi**, Yıl:18, S.206, Şubat 2006.
- EYUBOĞLU, Dilek, "Girişimcilik Neden Önemlidir?", **Anahtar Gazetesi**, Yıl:17, S.204, Aralık 2005.
- GLOVER, Sandra H., BUMPUS, Minnette A., LOGAN, John E. ve CIESLA, James R. "Re-examining the Influence of the Individual Values on Ethical Decion Making", **Journal of Business Ethics**, Vol.16, Iss.12/13, 1997.
- GROSSMAN, Wayne ve SCHOENFELDT, Lyle F., "Resolving Ethical Dilemmas Through International HRM: A Transaction Cost of Economic Perspective", **Human Resource Management Review**, Vol.11, Iss.1-2, 2001.
- GÜNEY, Semra, "Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.13, S.1, Manisa, 2006.
- HALTEMAN, James, "Moral Reflection and Markets", **Journal of Interdisciplinary Studies**, Vol.16, Iss.1/2, Santa Monica, 2004.
- HARVEY, Michael, BUCKLEY, M. Ronald ve NOVICEVİC, Milorad, "Addressing Ethical Issues Associated with the Inpatriation of Nursing Professionals", **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Vol.11, Iss.4, 2006.

- HOFSTEE, Willem K. B., RAAD, Boele de ve GOLDBERG, Lewis R., “Integration of the Big Five and Circumplex to Trait Structure”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.63, no.1, 1992.
- İLHAN, Süleyman, “İş Ahlakı: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.7, S.2, Afyon, Aralık 2005.
- İNCİR, Gülten, “Motivasyonu Uyarıcı Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?”, **Verimlilik Dergisi**, S.2, 2001.
- İŞSEVEROĞLU, Gülsün, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yönetim ve Ekonomi**, C.8, S.2, Manisa, 2001.
- JOHNSON, John A. ve OSTENDORF, Fritz, “Clarification of the Five-Factor Model With the Abridged Big Five Dimensional Circumplex”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.65, No:3, 1993.
- JONES, Harold B., “The Ethical Leader: An Ascetic Construct”, **Journal of Business Ethics**, Vol.14, Iss.10, 1995.
- KAVAK, Bahtışen, “Rol Farklılaştırmasının Ahlakî Yargılar Üzerindeki Etkisi: Tüketici Ahlakı ve İş Ahlakı Çerçevesinde Karşılaştırmalı Bir araştırma”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.19, S.2, Ankara, 2001.
- KELLER, A. Craig, Katherina T. SMITH ve L. Murpy SMITH, “Do Gender, Educational Level, Religiosity and Work Experience Affect the Ethical Decision-Making of U.S. Accountants?”, **Critical Perspectives on Accounting**, Vol.18, 2007.

- KILAVUZ, Raci, “Yönetmel Etik ve Halkın Yönetmel Etik Oluşumuna Etkileri”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.26, No:2, Sivas, 2002.
- MARGARET, Jennifer, “Leadership Style and its Relation to Individual Differences in Personality, Moral Orientation and Ethical Judgement”, **Journal of American Academy of Business**, Vol.3, Iss.1/2, 2003.
- MARTINS, Nico, “A Model for Managing Trust”, **International Journal of Manpower**, Vol.23, Iss.8, 2002.
- MOUNT, Michael, ILIES, Remus ve JOHNSON, Erin, “Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction”, **Personel Psychology**, Vol:59, Iss:3, 2006.
- NALBANT, Eser, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.12, S.1, Manisa, 2005.
- NAQUIN, Sharon S. ve HOLTON, Elwood E., “The Effects of Personality, Affectivity and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.13, Iss.4, 2002.
- OLSON, Kenneth R., “Engagement and Self-Control: Superordinate Dimensions of Big Five Traits”, **Personality and Individual Differences**, Vol.38, 2005.
- ÖZDEMİR, Erkan, “Liderlik ve Etik”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.12, S.2, Bursa, 2003.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.19, Kayseri, 2002.

ÖZGENER, Şevki, “Ekonomik Sistemler ve Ahlak”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.5, S.1, Isparta, 2000.

PATER, Alberic ve GILS, Ariva Van, “Stimulating Ethical Decision- Making in a Business Context: Effects of Ethical and Professional codes”, **European Management Journal**, Vol.21 Iss.6, 2003.

PERIATT, Jeffrey A., CHAKRABARTY, Subhra ve LEMAY, Stephen A., “Using Personality Traits to Select Customer-Oriented Logistics Personnel”, **Transportation Journal**, Vol.46, Iss.1, 2007.

REYHANOĞLU, Metin, “Etikten Etikete ‘İşletmelerde Çevresel Etik: Söylem-Eylem Farklılaşması’ ”, **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.6, S.3, Ankara, 2004.

RUACAN, Şevket, “Bilimsel Araştırma ve Yayınlarda Etik İlkeler”, **Günce**, S.35, Kasım 2006.

SCHUMANN, Paul L., “A Moral Principles Framework for Human Resource Management Ethics”, **Human Resource Management Review**, Vol.11, Iss.1-2, 2001.

SHAFER, William E., FUKUKAWA, Kyoko ve LEE, Grace Meina, “Values and the Percieved Importance of Ethics and Social Responsibility: The U.S. Versus Chine”, **Journal of Business Ethics**, Vol.70, 2007.

SOLMUŞ, Tarık, “İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktör Kişilik Modeli”, **Türk Psikoloji Bülteni**, S.34-35, 2004.

SOMER, Oya, “Türkçe’de Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli”, **Türk Psikoloji Dergisi**, C.13, S.42, 1998.

- SOMER, Oya, KORKMAZ, Mediha ve TATAR, Arkun, “Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması”, **Türk Psikoloji Dergisi**, C.17, S.49, 2002.
- SOSIK, John J., “The Role of Personel Values in the Charismatic Lesdership of Corporate Managers:A Model and Preliminary Field Study”, **The Leadership Quarterly**, Vol.16, 2005.
- STOJILKOVIC, Snezana, “Personality Characteristics and Moral Judgement”, **University of Nis The Scientific Journal of Facta Universitatis Series:Philosopy and Sociology**, Vol.1, No.5, Nis, 1998.
- ŞİMŞEK, Şerif ve ÖZGENER, Şevki, “Organizasyonlarda Sosyal Duyarlılık”, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1, Eskişehir, 2001.
- TINAR, Mustafa Yaşar, “Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.12, S.1, İzmir, 1997.
- , “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, **Mercek**, C.4, S.14, Nisan 1999.
- UÇKUN, Gazi, LATİF, Hasan ve CÖMERT, Tamer, “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Etik Kaygıları”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.6, Kütahya, 2002.
- UZEL, Uğur, “İş Ahlakı”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.13, S.1, Manisa, 2006.
- WATSON, Sharon ve WEAVER, Gary R., “How İnternationalization Affects Corporate Ethics: Formal Structures and Informal Management Behaviour” , **Journal of İnternational Management**, Vol.9, Iss.1, 2003.

WELLS, Deborah ve SCHMİNKE, Marshall, “Ethical Development and Human Resources Training: An Integrative Framework”, **Human Resource Management Review**, Vol.11, Iss.1-2, 2001.

WOOTEN, Kevin C., “Ethical Dilemmas in Human Resource Management: an Application of a Multidimensional Framework, a Unifying Taxonomy and Applicable Codes”, **Human Resource Management Review**, Vol.11, Iss.1-2, 2001.

YÖNET, Ender, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik sorumluluk”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.8, S.13, Balıkesir, 2005.

YÜRÜTÜCÜ, Aslı ve GÜRBÜZ, Hüseyin, “Hekimlerin Ahlaki Değerleri ile Meslek Etiğinin İstatistiksel Olarak İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.6, S.1, Isparta, 2001.

ZUCKERMAN, Marvin, KUHLMAN, D. Michael, JOIREMAN, Jeffrey ve KRAFT, Michael, “A Comparison of Three Structurel Models for Personality: The Big Three, the Big Five, and the Alternative Five”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol65, No:4, 1993.

TEZLER

AKDOĞAN, Tahsin. “Satışçıların Kişilik Özellikleri ve satış Performansı İlişkisi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi SBE, 2003.

AYDEMİR, Emine Dilek. “İş Etiği Kavramı, İleri Bir İş Etiği Uygulaması Olarak İşletme Taahhütnameleri ve Bir Araştırma.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, 2002.

GİDERLER, Ceren, “Yöneticilerin Kişilik Tarzları ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğunda Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2005.

NİZAMİEVA, Dilbar. “Örgütlerde Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 2004.

POLAT, Ercüment. “Orta Kademe Yöneticilerin Çalışma ve Yaşam Değerlerinin Etik Açından İncelenmesi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 1999.

SÖKMEN, Alptekin. “Yönetici Etik Davranış ve Eğitiminin Sınır Birim İşgörenleri Tarafından Değerlendirilmesi: Ankara’daki dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Uygulama.” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003.

ÜNLÜ, Ümit Ş. “İş Etiği: Kamu ve Özel Sektöre Bağlı Olarak Faaliyet Gösteren Menkul Değerler Birimlerinde Bir Uygulama.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi SBE, 1997.

İNTERNET KAYNAKLARI

“Leadership Ethics”, <http://www.ncsl.org.uk/media/F7B/97/randd-leaders-business-northouse.pdf>. (28.02.2007).

AYDIN, Erdem, “Tıp Etiğine giriş”,
<http://www.medinfo.hacettepe.edu.tr/ders/TR/D2/9/3347.doc> (08.12.2006).

CIULLA, Joenne B., “What is Good Leadership?”, s.119,
<http://www.ksg.harvard.edu/leadership/pdf/CiullaWorkingPaper.pdf>
(28.02.2007).

<http://www.ipip.ori.org> (06.10.2006).

- KAHYAOĞLU, Serkan, “ Transaksiyonel Analiz Ekolünde Kabul İletisi ve Zorlayıcı Mesaj Kavramı”, s.1,
www.kocschool.k12.tr/cont/elementary/counseling/makale_web.pdf (26.01.2007).
- KAVİ, Ersin, “İşletme Yönetimi ve Kültür”,
http://www.geocities.com/ceteris_tr2/e_kavi.doc (23.10.2006).
- KİMMET, Erçin, http://www.acev.org/arastirma/yayin/acev_mayis_bulten.doc
(26.01.2007).
- KUTANİS, Özen, BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve ÖZDEMİR, Yasemin, “Etik Davranışların Yöneliminde Cinsiyet Faktörü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği” s.213,
http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/2.2/Bayraktaroğlu.pdf
(12.03.2007).
- SOLMUŞ, Tarık, “İş Yaşamında Kullanılan Kişilik Ölçüm Araçları: Hangisi Doğru, Hangisi Kötü?”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php (19.02.2007).
- VEZNEDAROĞLU, R. Levent ve ÖZGÜR, A. Oytun, “Öğrenme Stilleri: Tanımlamalar, Modeller ve İşlevleri”, s.5, http://www.ilkogretim-online.org.tr
(16.03.2007).
- YELBOĞA, Atilla, “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, Haziran 2006, http://www.isgucdergi.org/pdf/ayelboga.pdf
(18.12.2006).

DIĞER KAYNAKLAR

- ÖREN, Tuncer I. ve GHASEM, Nasser, Personality Representation Processable in Fuzzy Logic for Human Behavior Simulation, Proceedings of the 2003 Summer Computer Simulation Conference, Monreal, PQ, Canada, July 20-24, 2003

EK-1 . ANKET

Bu anket uygulaması, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yapılmakta olan “Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin İş Etiğine Etkileri” adlı Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Bu anket ile toplanan veriler sadece Yüksek Lisans tez çalışması için kullanılacaktır. Ankete katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Emine ÇERİBAŞ
DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans öğrencisi

I. BÖLÜM

Aşağıda insanların bazı özelliklerini tanımlayan cümleler verilmiştir. Lütfen dikkatlice okuyarak her ifadenin sizi tanımlamakta ne derece uygun olduğunu belirten seçeneklerden bir tanesini işaretleyiniz.

Eğer cümle sizi tanımlamakta;

Tamamen Uygunsa	baş harfleri olan	“TU”yu	<u>TU</u>	BU	?	PUD	HUD
Biraz Uygunsa	baş harfleri olan	“BU”yu	TU	<u>BU</u>	?	PUD	HUD
Pek Uygun Değilse	baş harfleri olan	“PUD” yi	TU	BU	?	<u>PUD</u>	HUD
Hiç Uygun Değilse	baş harfleri olan	“HUD”yi	TU	BU	?	PUD	<u>HUD</u>

daire içine alınız. Eğer hiçbir seçenek size uymuyorsa veya **kararsızsanız** “?” ni daire içine alınız. Lütfen karar vermekte çok zorlanmadığınız sürece “kararsızım” seçeneğini kullanmayınız

Bu anketteki hiçbir sorunun doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Bizim için önemli olan sizin samimi görüşlerinizi almaktır. Lütfen cevaplarınızı **genel halinize göre, çoğunlukla nasıl olduğunuzu** düşünerek veriniz. Ayrıca olmak istediğinize göre değil, şu anda kendinizi nasıl görüyorsanız ona göre cevaplayınız.

		Tamamen Uygun	Biraz Uygun	Kararsızım	Pek Uygun Değil	Hiç Uygun Değil
1	Kalabalıkta kendimi rahat hissederim.	TU	BU	?	PUD	HUD
2	Çevremdeki insanlarla gerçekten ilgilenirim.	TU	BU	?	PUD	HUD
3	İşimi mükemmel yapmaya çalışırım.	TU	BU	?	PUD	HUD
4	Çoğu zaman rahat bir insanımdır.	TU	BU	?	PUD	HUD
5	Çok geniş bir hayal gücüne sahibim.	TU	BU	?	PUD	HUD
6	Yabancı ortamlarda insanlarla hemen kaynaşırım.	TU	BU	?	PUD	HUD
7	Yumuşak kalpli birisiyimdir.	TU	BU	?	PUD	HUD
8	Detaylara önem veririm.	TU	BU	?	PUD	HUD
9	Çok kolay strese girerim.	TU	BU	?	PUD	HUD
10	Her şeyi çok kolay ve hızlı anlarım.	TU	BU	?	PUD	HUD
11	Çok konuşmayı sevmem.	TU	BU	?	PUD	HUD
12	Başkalarının duygularını anlayabilirim.	TU	BU	?	PUD	HUD
13	İşleri yaparken belli bir sıra izlerim.	TU	BU	?	PUD	HUD
14	Ruh halim çok sık değişir.	TU	BU	?	PUD	HUD
15	Genelde çok iyi fikirlerim vardır.	TU	BU	?	PUD	HUD
16	Dikkati üzerime çekmekten hoşlanmam.	TU	BU	?	PUD	HUD
17	İnsanları kırabilirim.	TU	BU	?	PUD	HUD
18	Genelde aldığım şeyleri yerine koymayı unuturum.	TU	BU	?	PUD	HUD
19	Etrafımdaki şeyler hakkında endişelenirim.	TU	BU	?	PUD	HUD
20	Soyut fikirlerle ilgilenmem.	TU	BU	?	PUD	HUD

II. BÖLÜM

Bu bölümdeki sorular bazı yargılara ne ölçüde katıldığınız ile ilgilidir. Sorular için hiçbir şekilde doğru veya yanlış cevap yoktur. 1'den 5'e kadar dizilmiş olan sayılardan sizin katılma derecenize göre en uygun olan yalnızca bir tanesini daire içine alarak cevaplandırınız.

1= Hiç katılmıyorum

2= Çoğunlukla katılmıyorum

3= Bir fikrim yok

4= Çoğunlukla katılıyorum

5= Tamamen katılıyorum

1	Bilançosunu her yıl karla kapatan işletmecinin tavırlarını ahlaki açıdan sorgulamak gerekmez.	1	2	3	4	5
2	İşletmeci, işletme ile ilgili kararları alırken, ahlaki felsefe yerine gerçekçi ekonomik tutumları gözler.	1	2	3	4	5
3	İşletmeci, ahlaki değerlerle ilgilenmez.	1	2	3	4	5
4	Ahlaki değerler, işletmelerde Halkla İlişkiler bölümünün konusudur.	1	2	3	4	5
5	Başarılı işletme, bilançosunu karla kapatan işletmedir.	1	2	3	4	5
6	İşletmecilikte alınacak her karar, işletmenin karını artırmaya yönelik olmalıdır. Aksi halde, o kararı uygulamak zaman kaybı olur.	1	2	3	4	5
7	İşletmeci veya çalışanların işyerindeki araç ve gereci kendi özel işlerinde de kullanmaları normaldir.	1	2	3	4	5
8	İşletmeci veya çalışanların çalışma saatlerinde kendi kişisel işlerini yapmaları normaldir.	1	2	3	4	5
9	Çalışanların yemek ve çay-kahve saatlerini uzatmaları normaldir.	1	2	3	4	5
10	Çalışanların işletmeye zarar verecek davranışlarına göz yumulabilir.	1	2	3	4	5
11	Çevre dostu olmakla birlikte, işletme karını azaltan teknoloji yeğlenmez.	1	2	3	4	5
12	İstenildiği durumlarda şirket raporlarında tahrifat yapılabilir.	1	2	3	4	5
13	Rakiplere ilişkin bilgiler yasal olmayan yollardan da elde edilebilir.	1	2	3	4	5
14	Piyasada güçlü olmak için, kimi firmalarla işbirliği yaparak anlaşmalı fiyatlar uygulanabilir.	1	2	3	4	5
15	Ürünü, satışların azalmayacağını bilmesi halinde, normal fiyatının çok üstünde değerlendirmenin bir sakıncası yoktur.	1	2	3	4	5
16	Para kazanmak, işletmeciliğin temel ilkesidir.	1	2	3	4	5
17	Reklamlarda koşulsuz uygulanacağı duyurulan promosyonlar, elverişli hallerde ayrıcalıklı olarak uygulanabilir.	1	2	3	4	5
18	Müşteri ısrarla sormadıkça, ürünün olumsuz yönleri hakkında bilgi verilmeyebilir.	1	2	3	4	5
19	Topluma karşı sorumlu davranmak bir şirket için en önemli şeydir.	1	2	3	4	5
20	Bir kurumun ileriye dönük planları ve hedefleri belirlenirken, ahlak ve toplumsal sorumluluk da dikkate alınmalıdır.	1	2	3	4	5
21	Eğer bir şirket varolma mücadelesi veriyorsa, ahlak ve toplumsal sorumluluk bir tarafa bırakılmalıdır.	1	2	3	4	5
22	Hiçbir ahlaki prensip, şirketin temel işletme politikasının bir parçası olacak kadar önemli değildir.	1	2	3	4	5
23	İşletmeler, toplumun “yaşam kalite”sini artıracak gönüllü projelere katkı sağlamalıdır.	1	2	3	4	5
24	Bir şirket için en önemli hedef, kuralları çiğneme pahasına da olsa kar etmektir.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM**DEMOGRAFİK BİLGİLER**

1. Kaç yaşındasınız? _____ yaşında
2. Cinsiyetiniz: Kadın _____ Erkek _____
3. Medeni durumunuz: Evli _____ Bekar _____ Boşanmış/Dul _____
4. Çalışma yılınız: Toplam _____ yıl
5. Şimdiki işyerinizde _____ yıl ve _____ ay
6. Pozisyonunuz nedir?
Kurucu Üye _____ Yönetim Kurulu Üyesi _____ Genel Müdür _____
Genel Sekreter _____ Üye _____ Diğer, lütfen belirtiniz _____
7. Eğitim durumunuz?
İlkokul _____ Ortaokul _____ Lise veya dengi _____ Önlisans _____ Lisans _____
Diğer, lütfen belirtiniz _____
8. Üniversite mezunu iseniz, Eğitim alanınız?
İktisadi ve İdari Bilimler _____ Mühendislik Bilimleri _____ Hukuk _____
Eğitim Bilimleri _____ Sağlık Bilimleri _____ Diğer, belirtiniz _____
9. Çalıştığınız sektör?
İmalat _____ Finans _____ Toptan satış/perakende _____ Sağlık _____
Eğitim _____ Servis _____ Danışmanlık _____ Diğer, lütfen belirtiniz _____
10. İşyerinizde toplam kaç kişi çalışmaktadır? _____ kişi
11. İşyeriniz kaç yılda kurulmuştur? _____ yılda
12. İşletmenizin hukuki yapısı:
Şahıs _____ Limited Şirket _____ Kolektif Şirket _____ Anonim Şirket _____
13. Çalıştığınız sektördeki rekabet durumu sizce nasıldır?
Çok düşük, yok _____ Düşük _____ Orta _____ Yüksek _____ Çok Yüksek _____
14. Aşağıdaki derneklerden hangisine üyesiniz?
KÜTİAD _____ KÜGİAD _____ KOSYÖD _____ Diğer _____

DİZİN

-A-

Ahlak, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 52, 55, 58, 82, 95, 153, 155, 158
 Alfred Adler, 4, 8, 9
 Aristo, 44, 45, 92, 93

-B-

Bencillik yaklaşımı, 59
 Beş faktör kişilik modeli, 15, 16, 102, 105

-C-

Carl Jung, 4, 8, 11

-D-

Değerler, 37, 52, 53, 54, 89, 161
 Deontolojik etik, 61
 Dışadönüklük, 15, 98, 99, 101, 102, 105, 106, 107, 108, 112, 121, 122, 123, 124, 132, 134, 135, 136, 137, 144
 Duygusal tutarlılık, 102, 115

-E-

Ego, 5, 6, 8
 Eric Berne, 4, 6
 Etik, 3, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 57, 58, 59, 61, 62, 64, 66, 67, 68, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 89, 90, 91, 92, 149, 151, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162
 Etik iklim, 82

-F-

Eysenck, 4, 12, 13, 33, 105, 106
 Faydacılık yaklaşımı, 60
 Freud, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 153

-G-

Gelişime açıklık, 102
 Goldberg, 15, 102, 106

-H-

Haklar ilkesi, 63
 Hofstede, 51
 Huy, 25

-İ-

İd, 5
 İletişim, 80, 81
 İş ahlakı, 40, 41, 97, 120, 125, 142, 143

İş etiği, 35, 37, 38, 44, 45, 58, 73, 74, 79, 80, 89, 138, 142, 143

-K-

Kant, 61, 62
 Karakter, 11, 26, 27
 Karen Horney, 4, 9
 Kişilik, 2, 3, 4, 6, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 25, 26, 28, 31, 32, 33, 34, 91, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 121, 122, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 144, 146, 152, 153, 155, 156, 158, 159, 161, 163
 Kişilik özellikleri, 3, 101, 122, 144
 Kültür, 21, 25, 51, 52, 152, 162

-M-

Makyavellinizm, 58, 86
 Mizaç, 25, 26

-N-

Nesnellik, 29
 Normlar, 52, 54

-P-

Piaget, 55

-S-

Salgado, 99, 110
 Sosyal sorumluluk, 41, 47, 48, 137
 Süperego, 5

-T-

Teleolojik yaklaşım, 58
 Toplumculuk, 31

-U-

Uyumluluk, 15, 98, 99, 102, 105, 107, 111, 112, 113, 117, 121, 122, 123, 124, 132, 135, 136, 137, 144

-Y-

Yasa, 45, 46, 79
 Yetenek, 27

-Z-

Zeka, 28, 105

